



INSTITUTO
NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA A.C.

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

RVOE 871360

“EVALUACIÓN Y AUDITORÍA DEL DESEMPEÑO EN EL
TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA DEL DISTRITO
FEDERAL. ANÁLISIS Y PERSPECTIVA”

TESINA

QUE PARA OBTENER EL GRADO
DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

PRESENTA

JOEL HERRERA LÓPEZ

DIRECTOR DE TESINA: DOCTOR JOSÉ MANUEL FLORES RAMOS

México, D.F.

agosto 2013

... a Yolanda mi amada esposa y compañera de la vida, mi más grande inspiración, gracias a tu amor e incondicional apoyo una vez más lo hiciste posible...

... y también para ti mi dulce y amorosa hija María Belém, nada me hará más feliz que esto pueda ser una lección de vida para que algún día tú también puedas alcanzar tus sueños.

Índice

I. Introducción

1. Marco teórico y conceptual de la Evaluación del Desempeño.	12
1.1 Núcleo conceptual de la evaluación del desempeño.	13
1.2 La Evaluación como parte del proceso de retroalimentación.	13
1.3 La Evaluación del desempeño en el marco de la gestión para resultados.	19
1.4 La multidimensionalidad de la evaluación del desempeño.	21
1.5 El desempeño enfocado a resultados en el ámbito gubernamental.	22
1.6 Evaluación del Desempeño y el Presupuesto basado en Resultados como binomio inseparable.	25
1.7 Niveles de evaluación del desempeño en el ámbito gubernamental.	28
3. Marco jurídico de la Evaluación del Desempeño en el ámbito gubernamental en México.	31
2.1 Antecedentes y surgimiento del Sistema de Evaluación del Desempeño en el Gobierno Federal.	33
2.2 Marco jurídico general del Sistema de Evaluación del Desempeño Federal.	34
2.3 Proceso de implantación de la evaluación del Desempeño en el Gobierno del Distrito Federal.	43
2.4 Marco jurídico general de la evaluación del desempeño en la administración pública del Distrito Federal.	46
2.5 El marco jurídico general del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal.	50
2.6 La Evaluación del Desempeño en la normatividad aplicable al Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal y sus indicadores.	54
3. La Evaluación del Desempeño en el Tribunal Superior de Justicia	59

del Distrito Federal.	
3.1 El Plan Institucional 2012 – 2015.	65
3.2 El Presupuesto basado en Resultados en el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal.	
3.3 El proceso de programación-presupuestación interno.	72
3.4 Programa Operativo Anual y Matriz de Indicadores indexada	76
3.5 Indexación de indicadores estratégicos o representativos al Programa Operativo Anual	79
3.6 La rendición de cuentas	83
3.7 Consecuencias de la política presupuestaria del Distrito Federal en el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal.	85
4. Hacia la construcción de un sistema de evaluación del desempeño SED integral en el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal	90
4.1 Un SED diferenciado con tres niveles de evaluación	91
4.2 Componentes e instrumentos a desarrollar para la implementación del SED.	93
4.3 Implantación del Programa presupuestario en el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal.	104
4.4 Propuesta para la implementación de una política pública en materia de auditoría del desempeño al Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal.	128
Conclusiones	132
Bibliografía	138
Anexos	144

I. INTRODUCCIÓN

I.1. Planteamiento del problema

En las últimas décadas la sociedad mexicana en general y capitalina en particular ha demandado mayor eficiencia y transparencia en la prestación de los servicios en general, lo que exigió por parte del Estado y su complejo institucional generar cambios en todas sus esferas, incorporando conceptos hasta ese momento restringidos en las gestiones de las organizaciones privadas.

No obstante, existen asignaturas pendientes vinculadas a las funciones primigenias del Estado, como lo es la impartición de justicia. Es un sector que desde el punto de vista de las nuevas tendencias de la administración vinculadas con la gerencia pública, que pese a los avances registrados en el Poder Ejecutivo, existe un rezago para incluir ideas e implementar soluciones a los viejos problemas que afectan la administración de justicia, pese a los importantes aciertos y el replanteamiento de iniciativas desde la esfera constitucional que viene transformando el sistema principalmente en materia penal y civil incorporando los modelos de la oralidad judicial, entre otras.

En este contexto el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal se encuentra en un proceso parcial e inacabado, en el que sus aparatos adjetivos y órganos jurisdiccionales como su Consejo de la Judicatura, no han logrado que la percepción ciudadana haya cambiado y sigue siendo predominantemente negativa, sin dejar de lado que tal circunstancia no sólo es un asunto de procesos endógenos institucionales sino que también responde a factores externos como el uso ciudadano inadecuado de estas instancias, los problemas sistémicos de la Procuraduría, la política presupuestal restrictiva que el Gobierno del Distrito Federal y la Asamblea Legislativa aplican sobre la institución, entre otros.

En este sentido, el conjunto de esfuerzos por mejorar la calidad de la justicia, deberá modificar el paradigma tradicional que ubica la justicia como una actividad

supra estatal, dándole un enfoque de servicio público donde el usuario sea el sujeto principal, como lo sugieren las nuevas tendencias de la teoría organizacional, específicamente con miras a la creación y desarrollo de organizaciones inteligentes, en el que el ser humano debe ser el principio y fin de su misión y visión.

Dentro de las acciones impostergables, y aún inacabadas está el diseño, implementación y desarrollo de un sistema de evaluación del desempeño a nivel institucional, con el fin de modificar en forma sustantiva los resultados que se obtienen en la relación de los recursos invertidos y los resultados obtenidos. Además, es una demanda que la Constitución y la legislación vigente imponen como obligación al señalar la necesidad de rendir cuentas en forma transparente por los actos realizados en el desempeño de sus funciones públicas.

Es necesario superar el paradigma que percibe que el juzgador se abstrae de todo procedimiento que evalúa, revisa, controla y audita su acción en el ámbito jurisdiccional, más allá de los tradicionales mecanismos que los consejos de la judicatura, a través de comisiones específicas, efectúa de manera tradicional.

Si bien es cierto se accede a un terreno que evoca la división de poderes, aun no es del todo clara la delimitación de facultades en materia de evaluación del desempeño en sus ámbitos sustantivos o jurisdiccional y que los tres poderes tienen sobre sí mismos y de éstos sobre sus pares, ante la falta de políticas públicas dirigidas y focalizadas que delinean las normas, estándares, metodologías, estructura, alcance y protocolos, sobre todo de aquellos procedimientos sobre el poder judicial.

Esta particular circunstancias ha evitado que se avance significativamente sobre los procesos de evaluación y auditoría del desempeño en el ámbito jurisdiccional, ya sea como un proceso interno basado en un sistema integral más allá de la acción de las Comisiones de Visitaduría y Disciplina Judiciales del Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, como tradicionalmente se ha venido desarrollado, al menos en el órgano judicial local.

En la actualidad no existe un área que desempeñe labores de evaluación de los diferentes ámbitos institucionales identificados por su naturaleza funcional facultativa, como lo son los órganos jurisdiccionales, las áreas de apoyo judicial, las áreas encargadas de implementación y transversalización de aquella materias sujetas a estándares y protocolos internacionales y nacionales (derechos humanos, transparencia, seguridad y protección civil), de las áreas administrativas y del Instituto de Estudios Judiciales, que vaya más allá de la evaluación mediante indicadores, o tomando como referencia estándares y normas internacionales.

Los instrumentos de planeación como el Plan Institucional si bien es cierto explicitan como prioritaria la necesidad de evaluar el desempeño solo se tienen identificados, programas para algunos ámbitos de la institución, delimitados y estructurados programas capaces de sentar las bases de ese sistema integral de evaluación de desempeño, que precisamente lo haga sobre la institución a través de sus programas, procesos, áreas y servidores públicos.

En este contexto, se establecen las siguientes interrogantes:

- ¿Qué relevancia debe tener la evaluación del desempeño como política pública en un ámbito jurisdiccional, específicamente en el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal?
- ¿Qué tan pertinente es diferenciar a un Sistema de Evaluación del Desempeño (SED); uno dirigido al ámbito adjetivo (de apoyo judicial y administrativo) y otro específicamente al sustantivo (órganos jurisdiccionales)?
- ¿Cómo pueden resolverse las controversias constitucionales por las funciones y facultades concedidas a los órganos de gobierno en materia de evaluación, sobre todo ante un proceso de auditoría del desempeño en los ámbitos jurisdiccionales del TSJDF por parte de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal, a través de instancias como la Contaduría Mayor de Hacienda, cuándo

en el Consejo de la Judicatura del D.F. se establecen facultades en ese mismo sentido?

- ¿Cuáles deben ser los instrumentos que resuelvan las exigencias de ley en materia de rendición de cuentas y garanticen la plena autonomía que debe prevalecer en un sistema de división de poderes?

I.2 Justificación

El Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal al ejercer las facultades constitucionales de la función jurisdiccional del Estado en el ámbito local, está obligado a hacer valer el compromiso frente a la sociedad de establecer mecanismos de evaluación de desempeño y rendición de cuentas, y más aún con la concepción de una justicia entendida como un servicio público y no como una justicia poder, como factor que permite un mayor desarrollo en la esfera social al contribuir en crear condiciones que le den certidumbre.

La justicia como servicio público permite deslindar al poder judicial de visiones y pensamientos supraestatales que históricamente han generado resistencias y un anquilosamiento en la propia organización judicial. En años recientes, este cambio de paradigma y desmitificación de su esencia, obliga al Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal a plantearse aspectos relacionados con la calidad de la justicia, la transparencia de los órganos judiciales, la accesibilidad y la incorporación de la tecnología a los procesos, inmerso en una dinámica de mejora continua, aún cuando es evidente que no se han alcanzados necesariamente los niveles esperados de aceptación y confianza ciudadanas.

Las mejoras procesales, procedimentales y tecnológicas han revelado que la esencia de la calidad en la administración de justicia está en función de los seres humanos que la ejercen: los jueces y las juezas. Efectivamente los juzgadores son funcionarios que brindan un servicio público, y por tanto, sujetos del marco legal

que exige la implementación de normas de calidad que certifiquen o acrediten al usuario un trato pronto y ajustado al derecho, así como protocolos y metodologías que diferencien el quehacer jurisdiccional de las tareas de apoyo y administrativas que le dan soporte y que en su conjunto como organización pública proporciona un servicio a la sociedad.

El Tribunal Superior de Justicia al tener como actividad sustantiva el ejercicio de la función jurisdiccional obliga a la aplicación de mecanismos para evaluar y potenciar el desempeño de los programas y con ellos del personal jurisdiccional y se convierte no solo en una labor necesaria y meritoria, sino imprescindible para el buen accionar de la Institución.

Queda clara la necesidad de establecer no solo los mecanismos institucionales y el alcance de las normas, estándares y protocolos de la evaluación del desempeño como un proceso endógeno, sino también el proceso paralelo en las mismas esferas para una auditoría que ejerza el poder legislativo federal y local a través de los órganos facultados para ello, desde la esfera de la asignación de recursos y la verificación del uso y destino de los recursos públicos.

En la actualidad los procedimientos de auditoría con una estructura de evaluación del desempeño, emprendidos por ejemplo por la Contaduría Mayor de Hacienda de la Asamblea Legislativa, han generado una controversia constitucional al transgredir la esfera de su competencia en el ámbito jurisdiccional, precisamente por la ausencia de instrumentos normativos, metodológicos y procedimentales que delimiten el alcance de ambas competencias que tiene un respaldo constitucional.

Es un error pretender que bajo el principio de la división de poderes y de la inalienabilidad del ámbito jurisdiccional, la institución se abstraiga de procesos de evaluación del desempeño y auditoría de sus resultados, ya que forma parte sustancial de la rendición de cuentas a la que todo ente público debe sujetarse; más aún cuando la evaluación del desempeño se constituye en una herramienta esencial para lograr una justicia de calidad. Sentar las bases y crear un sistema de evaluación del desempeño, debe propiciar un enfoque sistémico e integral, que

propicie coordinación y colaboración institucionales con parámetros y externalidades aplicables a cualquiera de los ámbitos y con una amplia participación de la sociedad por medio de los justiciables.

Desde una perspectiva estratégica, el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal debe dirigir sus esfuerzos para construir un SED y abrirse a la auditoría externa, bajo un esquema diferenciado, primeramente hacia su accionar adjetivo, específicamente hacia la judicatura desde la esfera de apoyo judicial y administrativa y, de manera paralela y bajo un esquema gradual, articular a las comisiones involucradas del Consejo de la Judicatura del Distrito Federal en el actuar de los jueces hasta lograr un enlace del proceso con el Pleno de Magistrados, integrado a un sistema que reconozca las facultades de cada órgano y/o instancia reconocido por ley.

Evaluar el desempeño de los jueces es una tarea que reviste un alto grado de complejidad. En efecto, las experiencias en otros países han demostrado la dificultad que conlleva su implantación, y, sobre todo, la determinación para el uso de indicadores adecuados; sin embargo, ello no es excusa para evadir esta obligación, sino más bien un impulso para construir en forma participativa un sistema integral y viable; un SED dentro del Poder Judicial que permita hacer realidad que la calidad de la justicia esté a la par de la calidad de los jueces, y ello no solo debe constarle a la institución, sino al resto de los poderes públicos y a la ciudadanía.

Resolver esa controversia constitucional, supone también superar los retos que dentro de la institución se tienen claramente identificados, la generación de una política pública de evaluación y auditoría del ámbito judicial, así como los instrumentos y herramientas jurídicas, metodológicas y técnicas es un proyecto inacabado en el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal.

La investigación tiene como finalidad contribuir al estudio de la importancia de la evaluación del desempeño en el ámbito jurisdiccional, como un proceso

diferenciado entre el aspecto adjetivo y sustantivo de la institución, capaz de atender las exigencias vinculadas a la rendición de cuentas y la transparencia de la gestión institucional, y de resolver las controversias y conflictos de ley por las facultades y funciones en la materia otorgadas a los órganos de gobierno locales desde la esfera constitucional.

I.3 Objetivos

a) Objetivo General:

Analizar la conveniencia de la creación de una política pública en materia de evaluación y auditoría del desempeño del ámbito adjetivo y de la acción jurisdiccional en el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, como mecanismos que resuelvan la controversia constitucional por la competencia que en ello tienen la Contaduría Mayor de Hacienda de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal y el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal.

b) Objetivos Específicos:

1. Argumentar y sustentar en términos jurídicos, técnicos y metodológicos, la conveniencia de la creación de un sistema de evaluación del desempeño diferenciado: uno enfocado al ámbito de las áreas de apoyo judicial y administrativas y otro estrictamente enfocado al ámbito jurisdiccional.

2. Destacar la necesidad de contar con una estructura de política pública de evaluación y auditoría del desempeño judicial que sea consensuado entre la Contaduría Mayor de Hacienda del Distrito Federal y el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, a efecto de que se eleve a rango de ley por parte de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal.

3. Definir los componentes de la estructura de la evaluación del desempeño en el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, para que faciliten y delimiten el campo de acción de los procedimientos de revisión, fiscalización y auditoría por

parte de la Contaduría Mayor de Hacienda de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal, tanto para el ámbito adjetivo o de apoyo como jurisdiccional.

1. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1.1 Núcleo conceptual de la evaluación del desempeño.

Para entender la evaluación del desempeño como parte inherente de la gestión para resultados, es fundamental conocer el alcance y vertientes de los conceptos que le dan forma. Por lo tanto es fundamental, entender el núcleo conceptual como lo es el monitoreo y la evaluación, cuyo significado está vinculado con allegarse de información y con ésta tomar decisiones, y en un contexto organizacional o de realización de un proyecto, dicha información obtenida tiene particularmente relevancia, sobre todo porque está íntimamente ligada a la rendición de cuentas y a la transparencia, es decir una doble vertiente tal y como lo plantean Przeworski, Stokes y Manin¹. Así, la teoría sobre los mecanismos de rendición de cuentas o Accountability asume que la valoración sobre la gestión del gobierno está asociada a la evaluación de sus acciones realizadas.

La evaluación puede concebirse como un mecanismo eficaz para fortalecer el sistema de pesos y contrapesos, y a la vez constituirse en un instrumento que informa a la ciudadanía sobre los resultados que se han alcanzado, en un ámbito gubernamental, por ejemplo mediante la implementación de políticas y programas públicos.

1.2 La evaluación como parte del proceso de retroalimentación

El concepto de organización remite fundamentalmente a la idea de orden y éste se debe a la existencia de ciertas rutinas y procedimientos previamente determinados y aceptados, cuyo conocimiento permite predecir los comportamientos de los individuos en el interior de la organización y de la misma en relación con otras. Así, una *organización* se constituye en un sistema social y cultural, con fines y procedimientos definidos a través del establecimiento de reglas, ya sean explícitas

¹ A. Przeworsky, Susan Stokes and Bernard Manin, Democracy, Accountability and Representation. Cambridge, CUP, 1999, introduction and chapter 1.

o implícitas, puestas en práctica en una estructura jerárquica y funcional determinada.²

Desde un enfoque sistémico la evaluación es un componente, junto con la medición y el control del proceso de retroalimentación que se da en una organización, que propicie mejora continua. En este sentido, la generación de evaluaciones permite fortalecer la rendición de cuentas en la esfera gubernamental, lo que sienta las bases de un esquema de mejora continua, fundamental cuando el propósito de una institución tiene como destinatarios a la sociedad misma, principalmente porque una clara demanda de las sociedades democráticas es la exigencia de conocer claramente y palpablemente la actuación gubernamental, con lo cual la sociedad puede tener elementos de juicio que le permitan determinar si ha sido adecuada y ha respondido a los aspectos que son del interés general.

Bajo esa perspectiva toda organización debe reconocer tanto los procesos que se realizan internamente, cómo el entorno y los disturbios que genera y afectan su dinámica interna y la forma en cómo proporciona sus servicios a la ciudadanía, y la capacidad que se tiene no sólo para adaptarse a dichas circunstancias, sino para responder más eficientemente en la solución de los conflictos que se generan entre los diferentes actores de la sociedad y que se dirimen y resuelven en las instancias jurisdiccionales de manera cotidiana.

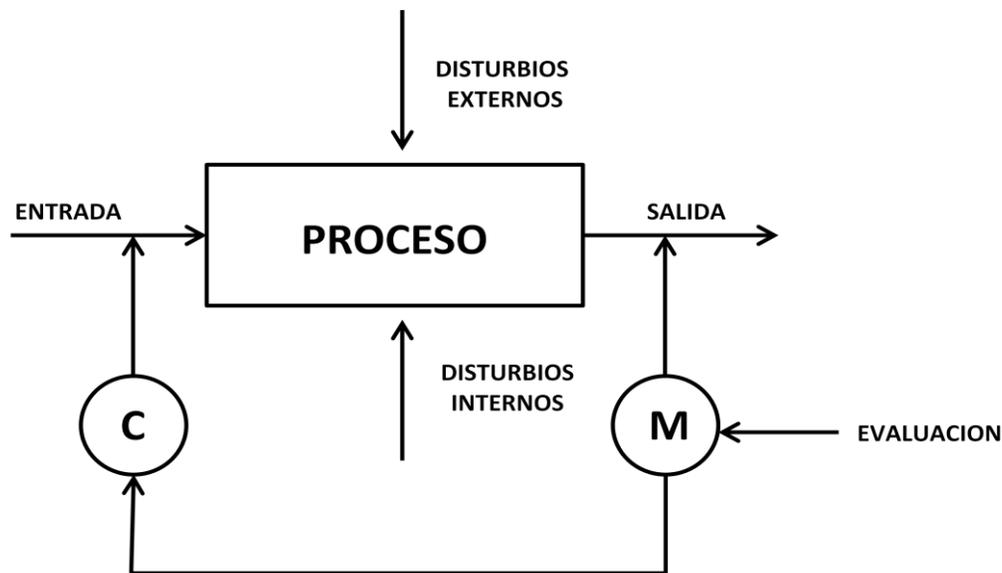
El desarrollo institucional dependerá en gran medida en cómo las previsiones que trae consigo esa institucionalidad, son materializadas desde el punto de vista organizacional, es decir estrechar la brecha de la expresión institucional (norma, discurso, planes, programas, entre otros) y la materialización organizacional. El cómo desarrolla mecanismos de retroalimentación, que permita la generación de

² Coronilla, Raúl y Arturo del Castillo (2000), "El cambio organizacional: enfoques, conceptos y controversias", en David Arellano, Enrique Cabrero y Arturo del Castillo (coords.) *Reformando al gobierno. Una visión organizacional del cambio gubernamental*. México: Miguel Ángel Porrúa/CIDE, pp. 85.

ajustes, desarrollando procesos e instrumentos de medición y control, para establecer permanentemente una dinámica de mejora continua.

Paralelamente, es deseable que las previsiones normativas y procedimentales, deberán ser también una vía que le de claridad y facilite su implantación, y haga obligatoria su práctica. La dinámica mundial, entorno a la gestión desde la esfera pública, al menos en gran parte del mundo occidental, ha permitido acabar con el paradigma de que lo público y lo privado en muchas de sus prácticas se contraponen; y hoy en día es cada vez más común como los instrumentos derivados de la Teoría Organizacional acaba con ese mito.

Por ello, el hablar de la evaluación del desempeño invariablemente requiere de una concepción sistémica al interior de una organización, y en la medida en que se complete dicho modelo, será posible aspirar a la construcción de una organización inteligente.



Modelo Sistémico

El tema de la evaluación se encuentra estrechamente ligado a la rendición de cuentas y a la necesidad de revisar, de manera permanente, los resultados de la gestión gubernamental y sus brazos operativos como pueden ser los programas o

políticas públicas, a fin de identificar oportunamente si es necesario redirigir el camino, o repensar la estrategia para resolver de mejor forma el problema público que se pretende subsanar, ya que el ser eficiente requiere de un vínculo con la sociedad y sus diferentes actores (ciudadanos, redes sociales, ONG, etc.), donde la cobertura y los criterios de focalización de los programas públicos que dan cuenta del destino del gasto, y de los resultados obtenidos con los recursos utilizados, cobra especial relevancia.

El manejo de la información derivada de la evaluación es también un componente central que al conocer pormenorizadamente los rasgos del desempeño, es posible apoyar la toma de decisiones, por ejemplo en la orientación del gasto público y los presupuestos basados en resultados, lo cual en su conjunto nos da una clara idea del por qué y para qué se evalúa. Por deducción, para la esfera de la gestión es fundamental tener herramientas inmersos en un sistema que permitan por ejemplo mejorar la calidad de los servicios prestados por el sector público, o bien contar con elementos para tener una clara visión sobre la dirección que debe tomar una institución.

Se puede afirmar que las evaluaciones proporcionan información para tomar decisiones, y ofrecen la posibilidad de reconsiderar la dirección de una organización, y con ello se elabore un plan para corregir las deficiencias que se hayan detectado. El objetivo de la evaluación del desempeño consiste en proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que se realizan las actividades, para el logro de objetivos concretos, por lo que la evaluación del desempeño está directamente relacionada con la definición de éstos, al representar la mejora de una organización y la toma de decisiones.

Establecer el estado que guarda materialmente la institución, es decir en su dimensión organizacional, para la definición de sus objetivos estratégicos que enmarcarán su gestión, y con ello tener claridad en las estrategias que habrán de definirse como las más adecuadas, los roles, estándares de rendimiento, distribución de tareas; es decir el fortalecimiento sobre el “cómo” se alcanzarán

esos objetivos, y la incidencia que tiene el factor humano para estar a la altura de las exigencias organizacionales y, por lo tanto, de las expectativas ciudadanas.

Todo ello en su conjunto, nos habla de las complejas implicaciones que trae consigo un eficaz y eficiente manejo de la información, que necesariamente requiere que dicho proceso esté inmerso en un sistema por ello... “Los sistemas de evaluación, en tanto forma de agregación de información, son también una manera de enfrentarse a la complejidad, diversidad y amplitud del ente gubernamental. Es una forma de tomar decisiones más informadas ante las restricciones temporales y de recursos. Es un intento por plantar los inicios de una nueva cultura organizacional que ayude a orientar la gestión gubernamental hacia resultados concretos y visibles a la hora de tomar decisiones más informadas.”³

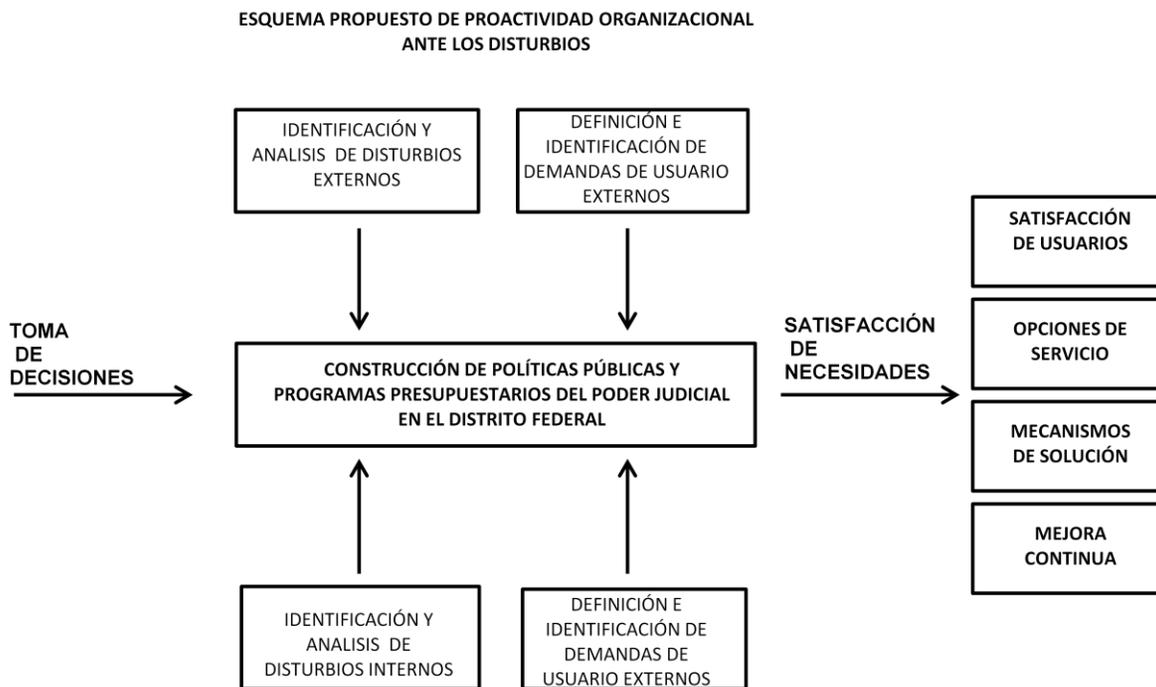
Por ejemplo, Instituciones del ámbito jurisdiccional, se enfrentan a complejos dilemas que traen consigo el dirimir el conflicto entre los diferentes actores de una sociedad, ya que en una organización inmersa en una institución con responsabilidades jurisdiccionales conviven ámbitos funcionales y facultativos de diferente naturaleza jurídica (autoridades judiciales y funcionarios públicos con responsabilidades administrativas). No obstante, el reconocimiento de las particularidades sistémicas de una organización es precisamente lo que permitirá delinear las estrategias que permitan que una organización cumpla con su misión y concrete sus objetivos.

Y precisamente por esto último, es fundamental la pro actividad que debe reflejar toda organización, no sólo a partir de sus procesos y dinámicas internas, sino al inherente reconocimiento de su entorno y de los disturbios que influyen en ello. Particularmente en una organización del ámbito público, ello es una condición inherente, ya que las mismas se deben a la satisfacción de necesidades y, por lo

³ Revista de administración Pública 121 volumen XLV (enero-abril 2010). La Evaluación del Sector Público. D.Gisela Morales González “Evaluación del desempeño gubernamental y cultura organizacional: Reflexiones desde la Nueva Gestión Pública y la sociología de las organizaciones”, pp. 45

tanto, a la resolución de problemas inherentes a una sociedad, bajo el principio de atender y responder al interés general.

En todo caso una organización no solamente receptiva sino pro activa ante las demandas de los actores sociales, significa que los sistemas de gestión, planeación, comunicación e información tengan la capacidad de que su acción derive del pleno conocimiento y análisis del entorno y los disturbios que influyen en la organización; que los contextos organizativos como lo es la cultura que entraña, los climas laborales, el liderazgo, los patrones tecnológicos, tengan una continua y profunda vinculación con el entorno, capaz de generar análisis específicos de los disturbios y demandas sociales, para delinear estrategias institucionales.



El esquema sugiere por lo tanto, que la decisión para el reconocimiento y análisis de las variables y disturbios del entorno, así como de las necesidades y demandas tanto de los usuarios internos como externos de una organización en un ámbito público, es fuente de información fundamental para la construcción de políticas públicas específicas, que permitirán cumplir con las responsabilidades que le

confirieron a una organización en particular, y con éstas determinar y definir los programas específicos, que permitirán materializar los objetivos de dichas políticas a través de un responsable ejercicio de los recursos públicos.

1.3 La evaluación del desempeño en el marco de la gestión para resultados

Según la real Academia Española el desempeño se refiere a “actuar, trabajar, dedicarse a una actividad”, lo cual nos da una idea básica, pero que requiere una elaboración conceptual más amplia para el ámbito de la gestión pública, en ese intento de desarrollo conceptual a menudo se ha asimilado al concepto anglosajón de *government performance*, el cual se refiere a la “*productividad, calidad oportunidad, responsabilidad y eficacia*” de los servicios o programas públicos (Wholey y Newcomer).⁴

Luego entonces si el desempeño puede medirse a través de evaluaciones que incorporaría la revisión de programas, en ese sentido es un término con muchos significados, en el contexto de la gestión basada en resultados puede definirse como el rendimiento o resultado de las actividades que se llevan a cabo con el propósito de alcanzar un fin u objetivo.⁵ Según Gary Dessler la evaluación del desempeño significa comparar el rendimiento real del subordinado con los criterios determinados en la definición por ejemplo del puesto. En este sentido, dicho razonamiento sugiere la imprescindible creación o definición de un marco que permita parametrizar la acción, es decir su ubicación con respecto a un estándar, modelo, escala, componentes, etc.

En este caso el parámetro o unidad básica de evaluación puede ser constituida por un programa o proyecto, el cual se fundamenta en una estructura básica que define objetivos, estrategias, metas y resultados, que en su conjunto su

⁴ Wholey, J., Hatry, H. y Newcomer, K. (1994). Handbook of Practical Program Evaluation. S. Francisco, Jossey-Bass Publishers

⁵ Alex Mathenson y Teresa Curristine, Modernising Government: the way forward, OCDE, París, 2005 5, Pp 57.

materialización tendría claramente definido un marco de referencia para la acción materializada, que determinaría la condición del desempeño. Habitualmente se entiende por programa todo “plan, proyecto o servicio mediante el cual se diseña, organiza y pone en práctica un conjunto de acciones dirigidas a la consecución de una metas⁶”, sugiere que es una estrategia para promover cambios, de ahí que el programa como unidad de evaluación y generadora de cambios debe ser claramente diseñado con estrategias de intervención claras a efecto de que se produzcan cambios o resultados concretos.

La evaluación de programas implicaría generar principios y criterios interrelacionados que expliquen y predican los resultados de una organización, y que en un ámbito gubernamental estarían íntimamente ligados a reflejar la misión y visión institucional. Por lo tanto, los programas constituyen un instrumento para la obtención de resultados concretos, que prevé estrategias de intervención siguiendo los cánones de la metodología científica (aleatorización y manipulación) con el fin de poder probar su adecuación y eficacia. En México, la metodología que se ha adoptado en el gobierno federal es la del marco lógico, que se explicará más adelante.

Los objetivos de la evaluación deben tener claros sus alcances como: a) la estimación de metas a alcanzar y que se proponen en cada estrategia contenida en los programas, b) la calidad del diseño y planificación de las actuaciones a realizar, c) el grado de cumplimiento y adecuación con que dicha planificación ha sido llevada a cabo (implementación) y d) la calidad y la utilidad de los resultados e impactos generados. Así, estos cuatro objetivos como las metas a tener en cuenta en toda evaluación de un programa determinan la efectividad tanto de su diseño como de su instrumentación.

La evaluación se concibe en función de las mejoras, y la mayoría de las veces éstas no se producen porque no se toman las decisiones pertinentes que se

⁶ De Miguel, M. (2000). La evaluación externa de un programa de Educación Social. En Pérez Serrano, G. (Coord.). Modelos de Investigación Cualitativa. Madrid, Narcea.

derivan de los informes evaluativos, por ello para que las evaluaciones tengan consecuencias, es preciso que los evaluadores se preocupen por maximizar el uso de los resultados de sus trabajos analizando y neutralizando, en la medida de lo posible, los factores políticos.

Según Jorge A. Aquino desde la dimensión del recursos humano el proceso de evaluar del desempeño y las calificaciones del empleado tienen como parámetro los requisitos del puesto para el que fuera contratado, y ello se vincula en generar un sistema y una administración específica de promociones, fijación de reconocimientos materiales y otras acciones que requieren de un tratamiento diferenciado de los integrantes de un grupo. Ejemplo de ello es lo que establece Fernando Arias Galicia, que considera que la evaluación del desempeño se refiere a una serie de factores o aspectos que apuntan directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento de un puesto o trabajo.

1.4 La multidimensionalidad de la evaluación del desempeño

Hasta aquí hemos podido constatar que la evaluación del desempeño se vincula a diversos componentes y vertientes como el manejo de la información, la rendición de cuentas, la toma de decisiones, la retroalimentación, y la definición de parámetros y unidades bajo las cuales se evaluará, etc. Del mismo modo podemos aludir a distintos instrumentos como el monitoreo y seguimiento de la información, y con la evaluación de proyectos y programas, la auditoría del desempeño y financiero. Bajo esta perspectiva los indicadores, son un componente fundamental para la gestión por resultados, ya que el modelo al centrarse en los impactos de la acción pública, requiere de la medición de resultados, de metas y por lo tanto de los estándares de desempeño.

Los indicadores son un elemento que permite generar y soportar información sobre el accionar de una institución en su expresión materializada organizacional, y por lo tanto es una componente que facilita el proceso para detectar las

fortalezas y debilidades de los resultados de cada unidad y de la institución en su conjunto, consecuentemente la información que arrojan los indicadores, contribuye a delinear y adoptar medidas específicas de mejoramiento de la gestión, como por ejemplo mediante el rediseño de programas, modificación de estrategias, etc.

A través de los indicadores es posible romper la inercia organizacionales como por ejemplo en el ámbito presupuestal, en el que los programas son la base de la formulación del presupuesto, y debe realizarse en un marco incluyente, diverso y tomando los resultados de ejercicios fiscales anteriores.

1.5 El desempeño enfocado a resultados en el ámbito gubernamental

Bajo este contexto se entiende el por qué el modelo de gestión orientado a los resultados se enfoca en los impactos de la acción pública, donde lo relevante son los resultados, las metas, los indicadores del desempeño y los estándares. Además este enfoque le da mayor trascendencia a las dimensiones cualitativas de la gestión. Por ello el modelo de gestión orientado en los resultados asume que los propios ciudadanos interesados pueden evaluar la calidad, la oportunidad de los bienes o servicios recibidos, por lo que en algunos programas se incorporan la evaluación de resultados por parte de los destinatarios o actores interesado o *stakeholders*, término que da cuenta de un amplio grupo de personas naturales o jurídicas que son afectadas por las decisiones y acciones públicas.

El concepto de desempeño en el ámbito gubernamental normalmente comprende tanto la eficiencia como la eficacia en una actividad de carácter recurrente o de un proyecto o programa específico. Así, la eficiencia se refiere a la habilidad para desarrollar una actividad al mínimo costo posible, en tanto que la eficacia mide si los objetivos predefinidos para la actividad se están cumpliendo. Además de estas dos dimensiones del desempeño público, se han incorporado los criterios de desempeño presupuestario, focalización y calidad en la prestación de los servicios

públicos, ...“El desempeño orientado a resultados, desde el punto de vista institucional es, entonces, un comportamiento que toma como premisa valorativa el establecimiento de metas y objetivos que actúan como guía de las acciones de las personas y que puede convertirse también en un valor organizacional, en tanto se extiende al ámbito de las estructuras formales e informales de ejercicio de su actividad.”⁷

El reconocimiento de que existen diversas incidencias en el funcionamiento de las organizaciones, es un tema de suma relevancia, ya que a pesar de regirse por un marco normativo formal, en las organizaciones prevalecen factores que alimentan incertidumbre como puede ser la simulación o la resistencia al cambio, de ahí la dificultad que trae consigo el hecho de que el espectro de metas y objetivos de las organizaciones, en este caso públicas, sean amplios y diversos, y difícilmente su medición y evaluación pueda realizarse bajo un mismo parámetro o estándar.

“Como herramienta genérica, uno de los principales riesgos de los sistemas de evaluación del desempeño puede ser que, al constituirse en una estructura de incentivos de aplicación general que pretende en última instancia influir en comportamientos, pueda subestimar la diversidad y complejidad de la realidad organizacional.”⁸

Desde el punto de vista instrumental, la evaluación del desempeño puede ser definida como un conjunto de procedimientos técnicos utilizados por instituciones de control de la administración pública para la obtención, procesamiento y diseño de información relevante mediante la revisión y evaluación de actividades, proyectos, programas, políticas y órganos gubernamentales, en dimensiones como por ejemplo de eficiencia, efectividad, mejores prácticas de gestión, logro de

⁷ Revista de administración Pública 121 volumen XLV (enero-abril 2010). *La Evaluación del Sector Público*. D.Gisela Morales González “Evaluación del desempeño gubernamental y cultura organizacional: Reflexiones desde la Nueva Gestión Pública y la sociología de las organizaciones”, pp. 45.

⁸ Revista de administración Pública 121 volumen XLV (enero-abril 2010). *La Evaluación del Sector Público*. D.Gisela Morales González “Evaluación del desempeño gubernamental y cultura organizacional: Reflexiones desde la Nueva Gestión Pública y la sociología de las organizaciones”, pp. 45

metas, capacidad y gestión de desempeño, entre otros criterios orientados a resultados de la gestión pública. Así, la evaluación y la valoración gubernamentales en el contexto de la nueva gestión pública (NGP), considera que para alcanzar una mayor eficiencia del sector público deben una transformación que va desde el comportamiento individual, hasta el de una organización, y la manera en como construye sus parámetros o referentes que evalúan su desempeño.

No obstante, los niveles de la evaluación, no están completos si los componentes hasta ahora analizados no incluyen a las políticas públicas. En este sentido, la evaluación al ser un elemento esencial para el desarrollo y aplicación de las políticas públicas, es también un mecanismo que permite mejorar su diseño e incluso de los programas públicos que las materializan, mediante información que da cuenta del funcionamiento sobre los resultados obtenidos, con el objeto de mejorar o alinear con el resultado la asignación de los recursos públicos. No obstante, no es un proceso sencillo sino que requiere de la generación de condiciones y la participación de los servidores públicos, principalmente de aquellos que tienen la responsabilidad de implementar los programas y atender directamente a los ciudadanos. En este sentido, la evaluación tendría que estar también integrada por un sistema de incentivos que permitan promover la adopción de mejores prácticas en el sector público.

El establecimiento de sistemas de evaluación del desempeño refleja las características y necesidades institucionales, su organización, sus marcos normativos, la distribución de responsabilidades y atribuciones de acuerdo al orden de gobierno al que pertenece y su relación con los poderes públicos, el desempeño macro económico, la capacidad fiscal del Estado y la calidad y cantidad del servicio público.

Desde ya hace algunos años la Administración Pública Federal en México está en un proceso derivado de presiones que obligan a dependencias y entidades a ser más transparentes, a rendir cuentas más precisas y, sobre todo, a justificar con

resultados e impactos el uso de los recursos que reciben, por ello una premisa fundamental es que el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), instaurado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a lo largo de la administración del Presidente Felipe Calderón, no puede desvincularse del sistema presupuestario, específicamente del Presupuesto basado en Resultados (PbR), ya que ambos componentes están integrados a la Gestión por Resultados (GpR).

1.6 Evaluación del Desempeño y el Presupuesto basado en Resultados como binomio inseparable.

Desde el punto de vista presupuestario se observa que existen tres instrumentos que suelen ser aplicados en el sector público. En primer lugar, se encuentra el esquema justificatorio o documental que consiste, simplemente, en adjuntar a los informes del ejercicio presupuestal los resultados de las evaluaciones. Con ello, la evaluación puede ser utilizada para ampliar el diálogo que sobre el presupuesto y su uso se da entre los partidos y los poderes ejecutivos.

Un segundo esquema es la presupuestación informada en la que la elaboración de los presupuestos se vincula a los resultados del desempeño futuro o a los resultados previos de dependencias y programas y, tercero, es el del establecimiento de una fórmula directa *para la* presupuestación por resultados. Este mecanismo consiste en la aplicación del gasto público a partir del establecimiento de resultados del desempeño el cual como se ha descrito, es aquel que es medido por medio de metas o resultados específicos, o con relación a los resultados previos obtenidos y que las evaluaciones mostraron y valoraron.

En ese gran marco que supone el modelo, la evaluación desde una perspectiva horizontal está ligada al ejercicio del gasto público, y por lo tanto tiene que generar valoraciones sobre la eficiencia presupuestal agregada del gobierno. Esta doble integración permitiría conocer con mayor precisión el desempeño de la actividad

gubernamental, así como la forma en la que cada uno de los agentes contribuye o inhibe el logro de los objetivos públicos.

Como resulta obvio suponer, la relación entre la evaluación y la presupuestación es completamente diferente a la que se da en el caso de la sola rendición de cuentas o del control burocrático a través de la línea jerárquica. A diferencia de estas dos últimas, la utilización de los resultados como insumo del proceso presupuestario supone una evaluación centrada en los resultados y en los impactos que ha tenido la actuación gubernamental para la solución de problemas específicos o la obtención de ciertos resultados.

El objetivo principal de la evaluación del desempeño que aspira a constituirse en un sistema, es trasladar el actual mecanismo de planeación-programación-presupuestación, dominado por la asignación de recursos a programas bajo una lógica inercial o de priorización política, hacia una configuración en la que los resultados y efectos de cada política de cada programa sean determinantes en la continuación o ampliación de sus actividades.

Para lograr las implicaciones de cambio de paradigma que supone un Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) y un Presupuesto basado en Resultados (PbR), que sean efectivos y tengan efectiva influencia en la asignación del presupuesto público, y en tal condición, en el desarrollo económico y social del país, se requiere que la gestión pública en los diferentes niveles de gobierno de los poderes se modifique también, pues existen diversos sistemas, prácticas institucionales e inercias organizativas que limitan e incluso nulifican los efectos que supone una Gestión por Resultados (GpR), de modo tal que el proceso deberá ser integral, partiendo de las previsiones normativas a las prácticas organizacionales, mismas que buscan materializar, muchas veces sin éxito, las expresiones institucionales contenidas por ejemplo en la norma.

En este contexto, hemos podido identificar una clara necesidad para determinar por una parte los esquemas e instrumentos de la medición y, por otro lado, el alcance de las evaluaciones y, en consecuencia, el uso de la información arrojada

por las mismas dentro del proceso político y dentro de las estructuras de las instituciones, de lo contrario si el proceso se centrará exclusivamente sobre los resultados o productos aludiendo a un enfoque sistémico (*outputs*), la medición podría resultar asequible. Sin embargo, no se podría realizar una valoración objetiva de los efectos producidos por los instrumentos gubernamentales en un contexto más amplio, ya que sólo se realizaría una enumeración de logros que no cuentan con un referente claro.

En suma, la evaluación, también significa el establecimiento de alcances, identificación de objetos y sujetos, que en su conjunto determinarán el espectro de medición y, por lo tanto, la efectividad de la información generada por las evaluaciones en los sistemas y rutinas de las dependencias y entidades administrativas que conforman el gobierno en sentido amplio. Queda claro que establecer una serie de elementos y rasgos previos de un sistema de evaluación del desempeño, es lo que posibilitará que la información arrojada le de gran alcance a la interpretación, y esta sea útil para generar comprensión de los resultados y de las causas de desviación identificadas a partir de una expectativa programada.

En la práctica de la evaluación hay una distinción central en la forma en que las políticas públicas son concebidas; por un lado, como tratamientos, cuya unidad de referencia se encuentran los programas y proyectos y, por otro lado, las políticas son conceptualizadas como intervenciones que plantean un marco normativo, que no siempre puede reducirse a programas o proyectos. La evaluación implica, por tanto, un pronunciamiento sobre el valor de una intervención gubernamental, desde el punto de vista de la eficiencia, la eficacia, la legalidad, la transparencia o cualquier otro criterio de desempeño, y ésta queda establecida bajo el reconocimiento de tres grandes niveles, hasta ahora identificados.

1.7 Niveles de evaluación del desempeño en el ámbito gubernamental.

De acuerdo con Ospina, Cunill y Zaltsman, y considerando los componentes vertidos hasta ahora sobre los rasgos y componentes de la evaluación, es posible afirmar que cualquier tipo de actividad o intervención gubernamental es susceptible de evaluación. Y bajo esa premisa los autores de referencia proponen un modelo de análisis de la evaluación en tres niveles: de las políticas, de los programas y organizaciones, y, finalmente, de los funcionarios públicos, componentes aludidos hasta ahora en el análisis conceptual y alcance de la evaluación.

Bajo dicho modelo la evaluación de las políticas públicas corresponden a un macro nivel, concibiendo al gobierno como conjunto de instituciones comprometidas con una serie de políticas públicas que se gestan democráticamente⁹. Por su parte, la evaluación desde la dimensión de programas y organizaciones, encuadrada en un nivel intermedio de análisis, en el que se refleja una visión gerencial enfocada a valorar el desempeño de las acciones y organizaciones gubernamentales concretas en la provisión de bienes y servicios públicos¹⁰. Por último, la evaluación de los funcionarios públicos, o el nivel micro, consideraría la contribución específica que cada empleado público realiza para cumplir con los objetivos y las metas organizacionales y de la política pública en su conjunto.

El modelo sugiere que estos tres niveles de evaluación pueden ser considerados como elementos con lógicas y alcances diferentes; por lo tanto, la concepción de un sistema de evaluación del desempeño que genere una adecuada e integral valoración de la acción pública, debería considerar estos tres niveles, cuyos

⁹ Sonia Ospina, Nuria Cunill Grau and Ariel Zaltsman, "Performance evaluation, publicmanagement improvement and democratic accountability", in *Public Management Review*, Volume 6, Issue 2 (June 2004), pp. 229-251.5 *Ibíd.*, p. 231.

¹⁰ Osvaldo Feinstein, "Evaluación pragmática de políticas públicas", en *Revista del ICE*, No.836 (mayo-junio, 2007), p. 25.

componentes responderían a una lógica y consecuente interrelación entre la actuación individual, la capacidad organizacional y el desempeño agregado del gobierno.

Integración “vertical” e integración “horizontal” de la evaluación

Niveles	Ámbitos
Políticas públicas/programas	<ul style="list-style-type: none"> • Entornos sectoriales (estructura y dinámica); • Financiamiento (composición y temporalidad), e • Insumos-procesos-resultados e impactos.
Instituciones/organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de gestión: planeación, comunicación, información; • Contextos organizativos: culturas organizativas, climas laborales, liderazgo, patrones tecnológicos, y • Vinculación con el entorno: relaciones con OSC, empresas, sindicatos, otros gobiernos.
Individuos/estructuras particulares	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño de funciones; • Desarrollo de habilidades, y • Observancia de principios y valores.

Fuente: Tomado de José Sosa, “Bases conceptuales para el abordaje de la política federal de evaluación de México: una propuesta analítica”. Junio de 2009.

Aludiendo de nueva cuenta a Ospina, Cunill y Zaltsman, la evaluación del desempeño de un funcionario, es decir desde el nivel micro, estuviera referida a la manera como sus acciones contribuyen o no en el cumplimiento de la misión organizacional, ésta como componente intermedio, y que la evaluación de las organizaciones estuviera anclada a la forma como la organización materializa o no las acciones del gobierno para implantar las políticas públicas, definidas desde un nivel macro. En este sentido, es claro como la evaluación no se constriñe al ámbito estricto de una política, una organización o un conjunto de individuos; sino al conjunto de políticas, organizaciones y burocracias que conforman el sector público.

Queda claro que la evaluación de los resultados de la gestión gubernamental no es sólo un problema técnico o gerencial, sino también un asunto político que concierne tanto a gobernantes como a gobernados, podría afirmarse que demanda un análisis y diseño multidisciplinario, ya que la orientación de los resultados va más allá del control, desea algo más que verificar el uso de los

recursos públicos y comprobar su legalidad. La estrategia de implementación de un Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) deberá estar ligado al Presupuesto basado en Resultados (PbR), en donde los resultados son los importantes y los procedimientos secundarios. La materialización de este modelo y su práctica cotidiana, permitirá que en la administración pública se logre crear una cultura de gestión orientada a resultados y en consecuencia el éxito de la Gestión para Resultados.

2. MARCO JURÍDICO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL ÁMBITO GUBERNAMENTAL EN MÉXICO.

Las últimas tres décadas han estado marcadas porque se rompe el paradigma en cuanto al enfoque de la administración de los recursos públicos, ante la necesidad de poder lograr más con los mismos recursos y a la vez rendir cuentas a los ciudadanos respecto de la eficiencia, en la asignación y uso de los recursos públicos. Ante esa necesidad la discusión se centra en los resultados y la forma en que se alinea o no la planeación, la programación, la presupuestación, el monitoreo y evaluación con resultados. Paralelamente se busca promover y mantener procesos que permitan medir estos resultados e informar sobre de ello, que la gestión sea para, y no por, resultados, y que el uso de la información sobre éstos detone un proceso de aprendizaje para apoyar la toma de decisiones y rendir cuentas.

Nace así la Gestión para Resultados (GpR), y se establecen 5 principios básicos en los que se basa: 1. Centrar el diálogo en los resultados; 2. Alinear la planeación, programación, presupuestación, monitoreo y evaluación de resultados; 3. Promover y mantener procesos sencillos de medición e información; 4. Gestionar para, no para resultados y 5. Usar la información sobre resultados para aprender, apoyar la toma de decisiones y rendir cuentas.

De esta forma se busca concentrar en los resultados la toma de decisiones del proceso de planeación, programación, presupuestación, ejercicio, seguimiento, evaluación, rendición de cuentas y transparencia. Por ello la aplicación de resultados requiere que el ejercicio del gasto se realice a través de Programas presupuestarios, y que estos se sujeten a un monitoreo mediante indicadores, y se generen evaluaciones que den cuenta de los resultados de estos programas y de la gestión pública. De modo tal que la información generada apoye la toma de decisiones en la asignación de recursos presupuestarios, se introduzca un proceso permanente de mejora continua de los programas públicos que derive en la modernización de la gestión pública.

2.1 Antecedentes y surgimiento del Sistema de Evaluación del Desempeño en el Gobierno Federal

Es fundamental establecer que la concepción y surgimiento del Sistema de Evaluación del Desempeño en el ámbito gubernamental en México, nace, se diseña y concibe jurídica y materialmente en el Poder Ejecutivo Federal, es decir para determinados entes integrantes de la administración pública del gobierno federal. Así, La evaluación referida a los programas, políticas y la gerencia pública ha estado presente desde hace tiempo; sin embargo, con la reforma del artículo 26 de la Constitución en 1983, la creación de la Ley de Planeación y el Sistema Nacional de Planeación Democrática, se le dio forma a la evaluación, al menos el bosquejo o marco de actuación institucional. Este proceso ha estado a cargo de la misma instancia con diferentes nombres, la Contraloría General de la Federación desde 1983, a partir de 1995 en la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, y desde 2003 en la Secretaría de la Función Pública (SFP).

Pero es en 1997 el Gobierno Federal en México inició una reforma presupuestaria con el objeto de utilizar el presupuesto como medio para la obtención de resultados que tuvo dos vertientes, la primera relacionada con el establecimiento de una nueva estructura programática (NEP) y la otra la institucionalización del sistema de evaluación del desempeño (SED); sin embargo debido a la carencia de una norma que obligara a establecer este sistema, que dirigiera las acciones para instaurar los componentes del SED en las dependencias y entidades de la administración pública federal (APF) no hubo homogeneidad e inconsistencias en su desarrollo.

Con la entrada en vigor de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH), desde el 1 de abril de 2006 y su respectivo reglamento, se estableció que se deberían concluir la implementación del SED en 2008, para ese año, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de la Función Pública establecieron para alguna de las modalidades de programas presupuestarios incluidos en el Presupuesto de Egresos de la Federación, la

obligación de elaborar la matriz de indicadores para resultados (MIR) como elemento metodológico para definir los indicadores que son base del funcionamiento del Sistema de Evaluación del Desempeño, determinándose que éste se implementaría en forma gradual y selectiva.

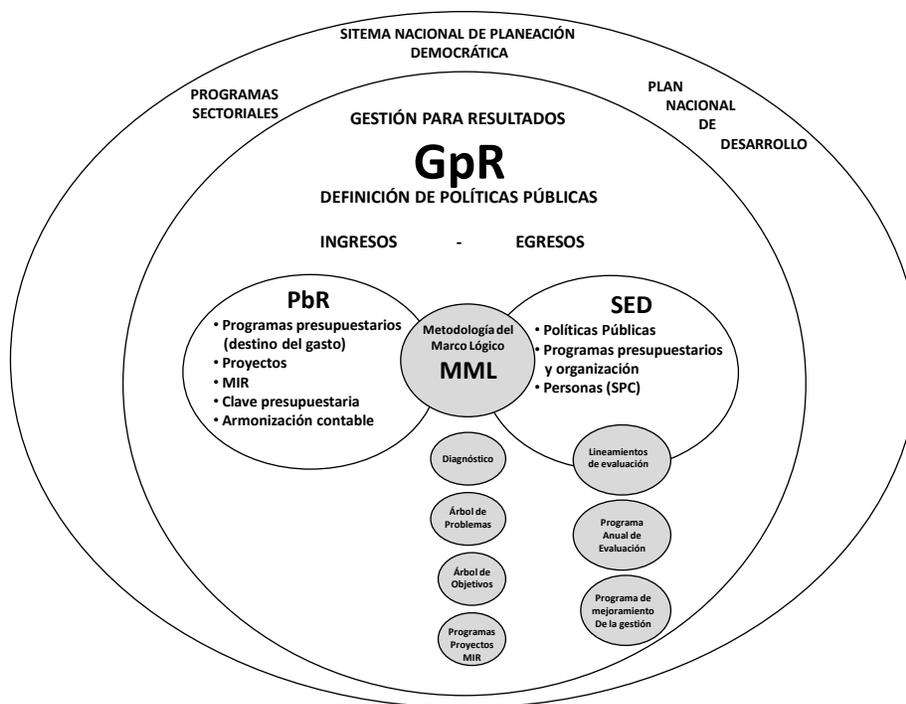
La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Secretaría de la Función Pública, el CONEVAL, enviaron al Consejo Nacional de Armonización Contable los criterios de evaluación de los recursos federales ministrados a las entidades federativas, los municipios y las demarcaciones territoriales del Distrito Federal, así como los lineamientos de evaluación que permitan homologar y estandarizar tanto evaluaciones como los indicadores estratégicos de gestión, con lo cual los entes públicos están obligados a publicar y poner a disposición de la ciudadanía la conclusión de las evaluaciones, los resultados de las mismas e informar sobre su Programa Anual de Evaluaciones, así como las metodologías e indicadores de desempeño.

El proceso de conceptualización, construcción e implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño responde a las necesidades y exigencias propias del Ejecutivo Federal, de modo tal que en México para el ámbito gubernamental, aún en la esfera jurisdiccional del Estado, éste es el referente o modelo teórico, conceptual y normativo, bajo el cual se ha iniciado su implementación, en este caso en el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, situación que ha evidenciado la necesidad de replantear los términos bajo los cuales se concibe e implementa en el Poder Judicial.

2.2 Marco jurídico general del Sistema de Evaluación del Desempeño Federal

En el marco de la Gestión para Resultados y el Plan Nacional de Desarrollo, a partir del 2006 y hasta 2008 se implantó en México el Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), procurando la alineación entre la planeación, el presupuesto y la ejecución del gasto público.

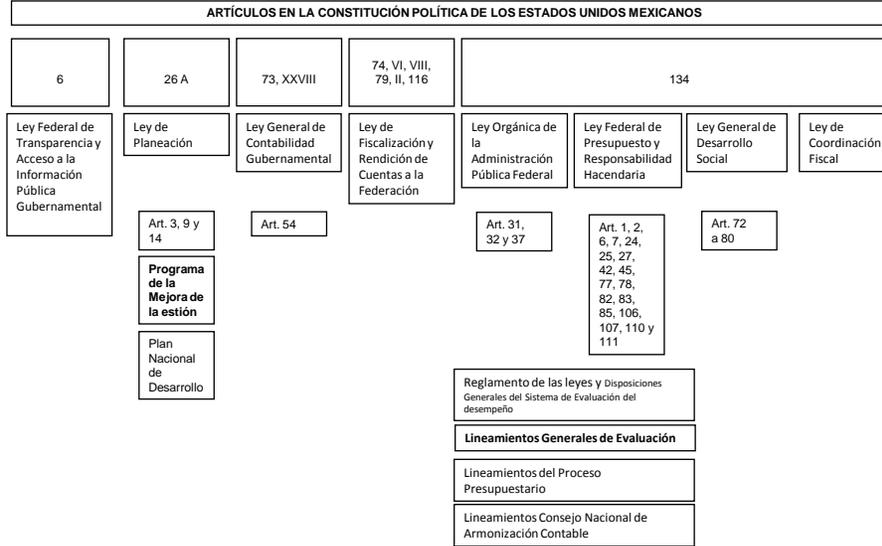
Este periodo es crucial ya se establece la obligación de la administración para resultados e implantación del Sistema de Evaluación del Desempeño.



Elaborado con base al modelo impulsado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Las disposiciones que establecen la obligación de la administración para resultados e implantación del Sistema de Evaluación del Desempeño queda establecido a nivel constitucional, en sus artículos 6 y 134; en la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria en sus artículos 2, 45, 110 y 111, y en la Ley General de Contabilidad Gubernamental. Como parte de las previsiones tendientes al fortalecimiento del SED y la definición de estrategias para mejorar la calidad del gasto a partir de octubre de 2007 en la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, se establecen las evaluaciones de resultados externas previstas en los artículos 78 y 110, el Programa de Mediano Plazo (PMP) previsto en el artículo 61 y la transparencia e información en el gasto federalizado en el artículo 85.

Marco Normativo General Gestión para Resultados



Desde las disposiciones constitucionales el acceso a la información tiene una relevancia con el eje temático hasta aquí abordado, ya que en los términos de su artículo 6o. *“... El derecho a la información será garantizado por el Estado.”* Y refiere a los tres niveles de gobierno ya que se establece en su segundo párrafo que *“...Para el ejercicio del derecho de acceso a la información, la Federación, los Estados y el Distrito Federal, en el ámbito de sus respectivas competencias, se regirán por los siguientes principios y bases:*

Para efectos del tema, cobra importancia lo establecido en la fracción I que establece que *“Toda la información en posesión de cualquier autoridad, entidad, órgano y organismo federal, estatal y municipal, es pública y sólo podrá ser reservada temporalmente por razones de interés público en los términos que fijen las leyes. En la interpretación de este derecho deberá prevalecer el principio de máxima publicidad.”*

Por su parte en el artículo 134, se consigna que *“... Los recursos económicos de que dispongan la Federación, los estados, los municipios, el Distrito Federal y los órganos político-administrativos de sus demarcaciones territoriales, se*

administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados.

Los resultados del ejercicio de dichos recursos serán evaluados por las instancias técnicas que establezcan, respectivamente, la Federación, los estados y el Distrito Federal, con el objeto de propiciar que los recursos económicos se asignen en los respectivos presupuestos en los términos del párrafo anterior. Lo anterior, sin menoscabo de lo dispuesto en los artículos 74, fracción VI y 79.”

“... La evaluación sobre el ejercicio de dichos recursos se realizará por las instancias técnicas de las entidades federativas a que se refiere el párrafo segundo de este artículo”.

Como puede observarse las disposiciones constitucionales prevén que la información en posesión del Estado es pública, salvo las reservas de ley, que es necesario el establecimiento de objetivos para la determinación de los fines de los recursos, cuyo ejercicio deberá estar sujeto a evaluación por instancias técnicas.

Por otro lado, en la **Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria**, se señala en su **artículo 2** fracción LI que el Sistema de Evaluación del Desempeño queda definido como “...*el conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer el impacto social de los programas y de los proyectos*”. Y como puede identificarse el sujeto de la evaluación se fundamenta en programas, para los cuales deberán considerarse metas y objetivos verificables mediante indicadores estratégicos y de gestión.

Por su parte en el **artículo 27** de esta misma Ley, se señala que los anteproyectos (de presupuesto) deberán sujetarse a la estructura programática aprobada por la Secretaría (de Hacienda y Crédito Público), la cual “...*facilitará la vinculación de la programación de los ejecutores con el Plan Nacional de Desarrollo y los*

programas, y deberá incluir indicadores de desempeño con sus correspondientes metas anuales. Deberán diferenciarse los indicadores y metas de la dependencia o entidad de los indicadores y metas de sus unidades responsables. Dichos indicadores de desempeño corresponderán a un índice, medida, cociente o fórmula que permita establecer un parámetro de medición de lo que se pretende lograr en un año expresado en términos de cobertura, eficiencia, impacto económico y social, calidad y equidad. Estos indicadores serán la base para el funcionamiento del Sistema de Evaluación del Desempeño”.

En el artículo 45 se establece que “... Los responsables de la administración en los ejecutores de gasto serán responsables de la administración por resultados; para ello deberán cumplir con oportunidad y eficiencia las metas y objetivos previstos en sus respectivos programas...”

“Con base en lo anterior, la Secretaría y la Función Pública podrán suscribir con las dependencias y entidades, convenios o bases de desempeño, cuya vigencia podrá exceder el ejercicio fiscal correspondiente, a fin de establecer compromisos de resultados y medidas presupuestarias que promuevan un ejercicio más eficiente y eficaz del gasto público, así como una efectiva rendición de cuentas. Las dependencias y entidades que suscriban dichos convenios o bases se sujetarán a los controles presupuestarios establecidos en dichos instrumentos, conforme al marco jurídico aplicable, a sus presupuestos autorizados y a las medidas que determine la Secretaría, en los términos del Reglamento”. Esta disposición es muy importante por el hecho de que eleva al resultado a un nivel primordial.

*Del mismo en el **artículo 110** queda establecido que “... La Secretaría realizará trimestralmente la evaluación económica de los ingresos y egresos en función de los calendarios de presupuesto de las dependencias y entidades. Las metas de los programas aprobados serán analizadas y evaluadas por las Comisiones Ordinarias de la Cámara de Diputados.*

“...El Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social coordinará las evaluaciones en materia de desarrollo social...”

“La evaluación del desempeño se realizará a través de la verificación del grado de cumplimiento de objetivos y metas, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos federales. Para tal efecto, las instancias públicas a cargo de la evaluación del desempeño se sujetarán a lo siguiente:

Efectuarán las evaluaciones por sí mismas o a través de personas físicas y morales especializadas y con experiencia probada en la materia que corresponda evaluar, que cumplan con los requisitos de independencia, imparcialidad, transparencia y los demás que se establezcan en las disposiciones aplicables”.

Con esta disposición se abre la posibilidad de solicitar evaluaciones externas. Del mismo modo se establecen requisitos mínimos de la información que se especifican en la siguiente fracción, en los siguientes términos.

“II. Todas las evaluaciones se harán públicas y al menos deberán contener la siguiente información:

- a) Los datos generales del evaluador externo, destacando al coordinador de la evaluación y a su principal equipo colaborador;*
- b) Los datos generales de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación al interior de la dependencia o entidad;*
- c) La forma de contratación del evaluador externo, de acuerdo con las disposiciones aplicables;*
- d) El tipo de evaluación contratada, así como sus principales objetivos;*
- e) La base de datos generada con la información de gabinete y/o de campo para el análisis de la evaluación;*
- f) Los instrumentos de recolección de información: cuestionarios, entrevistas y formatos, entre otros;*

- g) Una nota metodológica con la descripción de las técnicas y los modelos utilizados, acompañada del diseño por muestreo, especificando los supuestos empleados y las principales características del tamaño y dispersión de la muestra utilizada;*
- h) Un resumen ejecutivo en el que se describan los principales hallazgos y recomendaciones del evaluador externo;*
- i) El costo total de la evaluación externa, especificando la fuente de financiamiento;”.*

Por su parte con las previsiones de la siguiente fracción se van definiendo los diferentes niveles de evaluación, y por lo tanto especificando los diferentes sujetos de la misma, a saber:

“III. Las evaluaciones podrán efectuarse respecto de las políticas públicas, los programas correspondientes y el desempeño de las instituciones encargadas de llevarlos a cabo. Para tal efecto, se establecerán los métodos de evaluación que sean necesarios, los cuales podrán utilizarse de acuerdo a las características de las evaluaciones respectivas;”

Del mismo modo se prevén como instrumento, acciones anualizadas como lo establecido en la siguiente fracción:

- “IV. Establecerán programas anuales de evaluaciones;*
- V. Las evaluaciones deberán incluir información desagregada por sexo relacionada con las beneficiarias y beneficiarios de los programas. Asimismo, las dependencias y entidades deberán presentar resultados con base en indicadores, desagregados por sexo, a fin de que se pueda medir el impacto y la incidencia de los programas de manera diferenciada entre mujeres y hombres, y*
- VI. Deberán dar seguimiento a la atención de las recomendaciones que se emitan derivado de las evaluaciones correspondientes.”*

Como podrá apreciarse, las evaluaciones deben constituirse en programas anuales, y los indicadores se constituyen en un componente fundamental en el Sistema de Evaluación del Desempeño, pero es necesario identificar qué entes públicos son los actores fundamentales de la operación del SED. Con ese propósito, observamos que en el **artículo 111** de la misma Ley se establece que *“...La Secretaría (SHCP) y la Función Pública, en el ámbito de sus respectivas competencias, verificarán periódicamente, al menos cada bimestre, los resultados de recaudación y de ejecución de los programas y presupuestos de las dependencias y entidades, con base en el **sistema de evaluación del desempeño**, entre otros, para identificar la eficiencia, economía, eficacia, y la calidad en la Administración Pública Federal y el impacto social del ejercicio del gasto público, así como aplicar las medidas conducentes. Igual obligación y para los mismos fines, tendrán las dependencias, respecto de sus entidades coordinadas”*.

*“Dicho **sistema de evaluación del desempeño** a que se refiere el párrafo anterior del presente artículo será obligatorio para los ejecutores de gasto. Dicho sistema incorporará indicadores para evaluar los resultados presentados en los informes bimestrales, desglosados por mes, enfatizando en la calidad de los bienes y servicios públicos, la satisfacción del ciudadano y el cumplimiento de los criterios establecidos en el párrafo segundo del artículo 1 de esta Ley. La Secretaría y la Función Pública emitirán las disposiciones para la aplicación y evaluación de los referidos indicadores en las dependencias y entidades; los Poderes Legislativo y Judicial y los entes autónomos emitirán sus respectivas disposiciones por conducto de sus unidades de administración.”*

Así, podemos constatar como los indicadores del sistema de evaluación del desempeño son un componente fundamental también del Presupuesto de Egresos, de modo tal que resulta lógica la disposición que prevé que se incorporen los resultados obtenidos en dichos indicadores en los informes de la

Cuenta Pública, quedando claro que éstos serán un elemento fundamental a considerarse en el proceso de la programación, presupuestación y ejercicio de los recursos.

En la Ley de Planeación en su artículo 3º se establece que *“se entiende por planeación nacional de desarrollo la ordenación racional y sistemática de acciones que, en base al ejercicio de las atribuciones del Ejecutivo Federal en materia de regulación y promoción de la actividad económica, social, política, cultural, de protección al ambiente y aprovechamiento racional de los recursos naturales, tiene como propósito la transformación de la realidad del país, de conformidad con las normas, principios y objetivos que la propia Constitución y la ley establecen”*.

Es trascendente esta definición, ya que la evaluación de resultados se circunscribe a la planeación nacional de desarrollo desde el ejecutivo federal y por lo tanto, en el marco del Sistema Nacional de Planeación Democrática, ya que en el segundo párrafo de ese mismo artículo se establece que *“...Mediante la planeación se fijarán objetivos, metas, estrategias y prioridades; se asignarán recursos, responsabilidades y tiempos de ejecución, se coordinarán acciones y se evaluarán resultados”*.

Es pertinente citar las previsiones del artículo 9º de esa misma Ley por que aunado al hecho de que se refrenda lo dispuesto del artículo tercero se establece que *“...Las dependencias de la administración pública centralizada deberán planear y conducir sus actividades con sujeción a los objetivos y prioridades de la planeación nacional de desarrollo, a fin de cumplir con la obligación del Estado de garantizar que éste sea integral y sustentable.*

Lo dispuesto en el párrafo anterior será aplicable a las entidades de la administración pública paraestatal. A este efecto, los titulares de las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos, proveerán lo conducente en el ejercicio de las atribuciones que como coordinadores de sector les confiere la ley.

El Ejecutivo Federal establecerá un Sistema de Evaluación y Compensación por el Desempeño para medir los avances de las dependencias de la Administración Pública Federal centralizada en el logro de los objetivos y metas del Plan y de los programas sectoriales que se hayan comprometido a alcanzar anualmente y para compensar y estimular el buen desempeño de las unidades administrativas y de los servidores públicos”.

Finalmente mediante la Ley General de Contabilidad Gubernamental en su **artículo 54**, se establece que “...La información presupuestaria y programática que forme parte de la cuenta pública deberá relacionarse, en lo conducente, con los objetivos y prioridades de la planeación del desarrollo. Asimismo, deberá **incluir los resultados de la evaluación del desempeño** de los programas federales, de las entidades federativas, municipales y de las demarcaciones territoriales del Distrito Federal, respectivamente, así como los vinculados al ejercicio de los recursos federales que les hayan sido transferidos”. Con ello es claro que todos los recursos que no pierden su carácter federal o que se sujeten a reglas específicas de operación deberán sujetarse a dichas disposiciones, no importando la naturaleza jurídica y funcional del ente público de que se trate.

Tales previsiones normativas dan cuenta del desarrollo institución dirigida, al menos formalmente, a la planeación y alineación de la gestión pública, a la implantación de la cultura de la medición y la evaluación, en la que se desataca la implantación de los programas presupuestarios (Pp) como unidad básica que identifica, alinea y orienta el destino del gasto, la adopción y adaptación de la Metodología de Marco Lógico como base que permite la presentación de resultados de una forma homogénea, que da nacimiento a la Matriz de Indicadores para resultados (MIR) y con ello la obligatoriedad para el uso de indicadores de desempeño y la planeación de las evaluaciones externas.

2.3 Proceso de implantación de la evaluación del Desempeño en el Gobierno del Distrito Federal

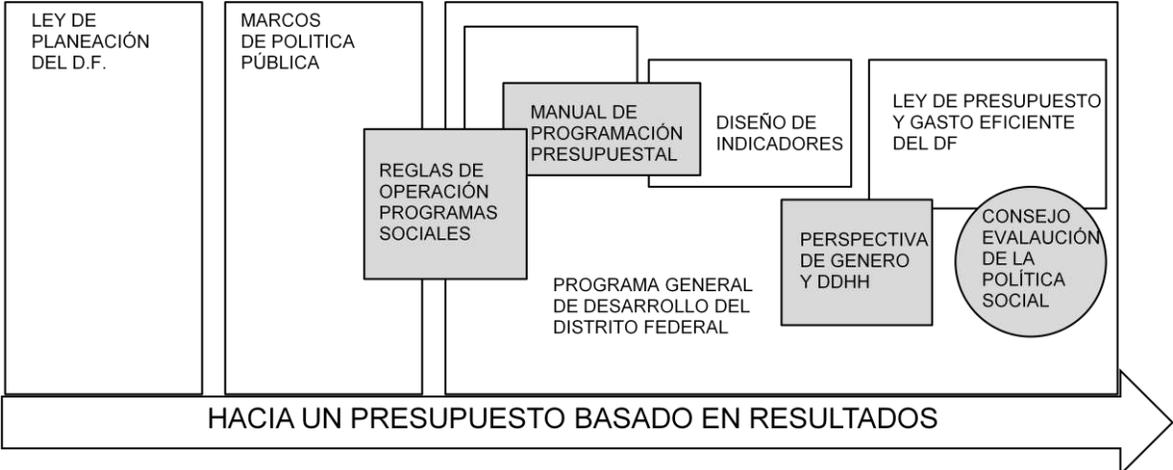
Con la Ley de Planeación del Distrito Federal, publicada en el 2000, se da el primer paso en la administración pública del Distrito Federal para vincular y enlazar los objetivos de los diferentes tipos de programas definidos en ella; no obstante, la Ley de Planeación no norma las acciones más concretas de las unidades responsables que integran al Gobierno del Distrito Federal como ejemplo sus programas públicos y proyectos. Por ello en 2005, con la Ley de Desarrollo Social se obliga a las unidades responsables del gasto - Dependencias, Órganos Desconcentrados, Delegaciones, Entidades, Órganos Autónomos y de Gobierno que realicen erogaciones con cargo al Presupuesto de Egresos del Distrito Federal a que definan reglas de operación sobre los programas sociales, guardando consistencia con la planeación del Distrito Federal, definir la forma de operar los programas, sus beneficiarios, recursos y mecanismos de evaluación. Con esto, además de mantener la alineación en el sistema de planeación, se establece la forma de transitar hacia las otras fases del PbR.

Adicional a la reglas de operación, en el año 2009 se incorpora en el Manual de Programación Presupuestación los marcos de política pública de las unidades responsables, instrumento mediante el cual se vincula el accionar de éstas con los objetivos del Programa General de Desarrollo y otros programas relevantes para el Gobierno del Distrito Federal. De esta forma se establecer el primer nivel de evaluación ya que los marcos de actuación son las políticas públicas.

Paralelamente a la definición de los objetivos, en la normatividad se incorpora la previsión para el diseño y uso de indicadores desde el 2000. Antes del 2008, los indicadores tenían, principalmente, un enfoque hacia la medición de procesos y sobre bienes y servicios, posterior a ello y con base a la nueva estructura programática se incorporan las nuevas clasificaciones del gasto (económicas y administrativas) así como los indicadores de gestión.

Después de ese año, con la Guía del Informe de Avance Trimestral, se requirió que ese diseño se orientara más hacia resultados. La nueva visión de la Guía fue fortalecida en la Ley de Presupuesto y Gasto Eficiente, creada en 2010, al incluir la perspectiva de género y derechos humanos. En esta última etapa, el gobierno del Distrito Federal emite reglas referentes al diseño y monitoreo de indicadores de los recursos que no pierden su carácter federal, por tratarse de transferencias a las entidades federativas y municipios bajo reglas de operación.

Del mismo modo se establecen los criterios, clasificaciones del gasto, aspectos contables y la forma de presentar información en páginas Web y en los informes de rendición de cuentas, como por ejemplo las cuentas públicas que rinden los gobiernos estatales y municipales ante sus respectivos poderes legislativos, en este caso el gobierno del Distrito Federal a la Asamblea Legislativa del Distrito Federal.



Modelo presentado en el portal de la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Distrito Federal

El marco regulatorio ha obligado a las unidades responsables del gasto realicen evaluaciones financieras de proyectos de inversión, y permite que estas unidades realicen evaluaciones de cualquier tipo sobre cualquiera de sus programas, incluyendo la contratación de evaluaciones externas. Para el 2008 se crea el Consejo de Evaluación de la Política Social, guardando consistencia con las

previsiones hechas por el propio ejecutivo federal a través del Consejo Nacional de Evaluación (CENEVAL).

2.4 Marco jurídico general de la evaluación del desempeño en la administración pública del Distrito Federal

Para el gobierno del Distrito Federal el Sistema de Evaluación del Desempeño se concibe como el medio mediante el cual se reúne la información que permite evaluar, a partir de parámetros bien definidos, la consecución de las metas que reflejan los objetivos establecidos en el Programa General de Desarrollo del Distrito Federal. Y en ese contexto el SED, permite ponderar el valor público de la inversión realizada y determinar el grado de eficacia y eficiencia con la que se administran los recursos públicos de la Ciudad.

De esta forma en el artículo 115 del Estatuto de Gobierno del Distrito Federal se establece que *“...Corresponden a los órganos centrales de la Administración Pública del Distrito Federal, de acuerdo a la asignación que determine la Ley, las atribuciones de planeación, organización, normatividad, control, evaluación y operación” referidas a:*

- I. La planeación del desarrollo del Distrito Federal, de acuerdo con las prevenciones contenidas en el Plan Nacional de Desarrollo y demás disposiciones aplicables;*
- II. Formulación y conducción de las políticas generales que de conformidad con la ley se les asigne en sus respectivos ramos de la Administración Pública;*
- III. Regulación interna sobre organización, funciones y procedimientos de la Administración Pública y dentro de ésta, la relativa a órganos desconcentrados constituidos por el Jefe de Gobierno;...”*

Por su parte en la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal, en su **artículo 15**, se establece que *“El Jefe de Gobierno se auxiliará en el ejercicio de sus atribuciones, que comprenden el estudio, planeación y despacho de los negocios del orden administrativo, en los términos de ésta Ley, de “...VIII. Secretaría de Finanzas” y “XV. Contraloría General del Distrito Federal”;* a través de las cuales, como espejo de las previsiones federales en la materia ejecutan la Secretaría de la Función Pública y la Secretaría de Hacienda y Crédito Pública

Por ejemplo, en el **Artículo 34** de la citada ley se establece que *“A la Contraloría General corresponde el despacho de las materias relativas al control y evaluación de la gestión pública de las dependencias, órganos desconcentrados y entidades que integran la Administración Pública del Distrito Federal, así como el desarrollo, modernización, innovación y simplificación administrativos, y la atención ciudadana.*

XXXIV. Diseñar, coordinar y normar el desarrollo, simplificación, modernización e innovación de la actuación administrativa de las dependencias, órganos desconcentrados y entidades que integran la Administración Pública del Distrito Federal, así como los programas y acciones relativas;

XXXVII. Normar, vigilar y evaluar los programas de modernización y simplificación administrativa procurando la permanente comunicación con la población en cuanto a sus necesidades respecto de los trámites que gestiona y de los servicios que solicita;

XXXVIII. Determinar y conducir la política de atención ciudadana y normar, supervisar y evaluar la operación de las unidades de atención al público;

XLIV. Organizar, conducir y dar seguimiento a los procesos para la evaluación del desempeño de las Dependencias, Órganos Desconcentrados, y Entidades de la Administración Pública del Distrito Federal;

XLVI. Coordinar el funcionamiento y desarrollo de los Sistemas del Servicio Público de Carrera de la Administración Pública del Distrito Federal, de conformidad con las disposiciones aplicables;...”

Por su parte ante las disposiciones del artículo 5° que establece que “Además de las facultades que establece la Ley, los titulares de las Dependencias tienen las siguientes facultades:

I. Dictar normas y disposiciones generales para que los Órganos Político-Administrativos y los Órganos Desconcentrados ejerzan las atribuciones que les conceden las disposiciones jurídicas y administrativas aplicables...”, se prevé en el artículo 113 Bis de la multicitada Ley que “Corresponde a la Coordinación General de Modernización Administrativa:

III. Coordinar e instrumentar el registro del portafolio de los proyectos estratégicos del Gobierno del Distrito Federal en materia de innovación ciudadana y modernización gubernamental, estableciendo y conduciendo los mecanismos y acciones para su desarrollo, seguimiento, control y evaluación;

IV. Definir los principios, bases y medidas administrativas que deberán observar las dependencias, órganos desconcentrados, delegaciones y entidades de la Administración Pública del Distrito Federal, para el diseño, administración, implementación y desarrollo de los programas y proyectos de innovación ciudadana y modernización gubernamental, así como para el establecimiento de los procedimientos de medición, evaluación y seguimiento que hagan posible conocer el desempeño, nivel de servicio y opinión ciudadana respecto a los resultados que alcancen;

XIX. Diseñar, impulsar y coordinar las estrategias de gestión por resultados y de seguimiento, evaluación y medición del desempeño gubernamental de las dependencias, órganos desconcentrados, delegaciones y entidades de la Administración Pública del Distrito Federal, a través de sistemas de indicadores, estadísticas y encuestas...”

Finalmente, para efectos de la vinculación del desempeño con el destino del gasto no se pueden ignorar las previsiones de la Ley de Presupuesto y Gasto Eficiente del Distrito Federal y que en su **artículo 135** se establece que “... *las Unidades Responsables del Gasto deberán rendir a la Secretaría de Finanzas del Distrito Federal, el informe trimestral, dentro de los 15 días naturales siguientes de concluido cada trimestre, que contenga la información cuantitativa y cualitativa sobre la ejecución de sus presupuestos aprobados y la evaluación de los mismos.*”

Por su parte en las fracciones I a VII, de la Ley de Presupuesto y Gasto Eficiente del Distrito Federal, se establece que la información cuantitativa y cualitativa, deberá hacer referencia a aspectos como la eficacia que determina cuantitativamente al grado o medida de cumplimiento de las metas de sus actividades institucionales; la eficacia registrada en el ejercicio de los recursos financieros en relación con los previstos en un periodo determinado; la eficiencia con que se aplicaron los recursos financieros para la consecución de las metas de sus actividades institucionales; la congruencia entre los gastos promedios por unidad de meta previstos y los erogados en sus actividades institucionales; el grado de cobertura e impacto de las acciones sobre la población y grupos sociales específicos; así como los indicadores para medir el avance de los objetivos y metas de los programas.

Puede apreciarse como el establecimiento de actividades institucionales, y metas, y el impacto de las acciones medibles a través de indicadores son componentes vinculatorios que dan cuenta del destino del gasto y se constituyen en herramientas para su evaluación.

En el **artículo 2º** de la Ley de Presupuesto y Gasto Eficiente del Distrito Federal establece el Sistema de Evaluación del Desempeño como “...*el conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar, con independencia de otros sistemas, una valoración objetiva del desempeño de los programas, bajo los principios de verificación de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión, para:*

a) Conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos y el impacto de los programas y proyectos;

b) Identificar la eficiencia, economía, eficacia y calidad en la Administración Pública del Distrito Federal; y

c) Aplicar las medidas conducentes, para que la administración de recursos se realice con base en criterios de legalidad, honestidad, austeridad, eficiencia, eficacia, economía, racionalidad, transparencia, control, rendición de cuentas, con una perspectiva que fomente la equidad de género y con un enfoque de respeto a los derechos humanos.”

Como se aprecia, si bien es cierto las disposiciones locales pretenden contener disposiciones similares a las del ejecutivo federal, los componentes principales están enunciados pero en la práctica los entes públicos distan mucho de poder materializar dichas disposiciones, empezando por la prácticamente inexistencia del Programa presupuestario (Pp) como unidad básica de ejercicio de los recursos y base de evaluación de la gestión institucional, el no haber claridad de la existencia de un Programa Anual de Evaluación y de un Programa de Mejoramiento y/o Modernización de la gestión derivado del proceso de evaluación previsto normativamente, entre otros componentes.

2.5 El marco jurídico general del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en el párrafo segundo del artículo 17 establece que, *“Toda persona tiene derecho a que se le administre justicia por tribunales que estarán expeditos para impartirla en los plazos y términos que fijen las leyes, emitiendo sus resoluciones de manera pronta, completa e imparcial; [...]”*; asimismo, en el párrafo cuarto se considera como una garantía de la población para el acceso a una justicia pronta y expedita el que *“Las leyes preverán mecanismos alternativos de solución de controversias [...]”*.

De acuerdo con el Estatuto de Gobierno del Distrito Federal, en el artículo 7o. párrafo primero se establece que, *“El Gobierno del Distrito Federal está a cargo de los Poderes Federales, y de los órganos Ejecutivo, Legislativo y Judicial de carácter local, de acuerdo con lo establecido por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el presente Estatuto y las demás disposiciones legales aplicables”*.

En referencia a ello, el artículo 76 del mismo ordenamiento estipula que, *“La función judicial del fuero común en el Distrito Federal se ejercerá por el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, el Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, jueces y demás órganos que su ley orgánica señale. Dicha ley regulará también su organización y funcionamiento”*.

En ese mismo contexto, el segundo párrafo del artículo 1o, de la Ley Orgánica del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal establece que, *“El Tribunal Superior de Justicia es el Órgano de Gobierno y autoridad local del Distrito Federal cuyo objeto es la administración e impartición de justicia del fuero común en el Distrito Federal”*.

Asimismo, el Programa de Derechos Humanos del Distrito Federal, establece en los capítulos 10 y 11 lo referente al *“Derecho al Acceso a la Justicia”* y al *“Derecho al debido proceso”*.

Al respecto, en el Manual de Organización de los Juzgados de Primera Instancia y Juzgados de Paz en Materia Penal se refiere como objetivo de estos órganos jurisdiccionales el de *“Contribuir al logro de la paz social, a través de un sistema de administración e impartición de justicia pronta, expedita, gratuita, completa, imparcial, transparente y confiable, que garantice el estado de derecho, mediante la resolución de conflictos de carácter penal del orden común.”*

Del análisis a la normatividad anteriormente señalada, se desprende que el planteamiento de la actividad sustantiva institucional es la impartición de justicia a los diversos actores, en apego a los ordenamientos jurídicos y procesales establecidos que rigen la convivencia y paz social, en congruencia con lo señalado en el artículo 17 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, con el artículo 7o. párrafo primero del Estatuto de Gobierno del Distrito Federal; en el segundo párrafo del artículo 1o, de la Ley Orgánica del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, así como de la demás normatividad mencionada.

Para el establecimiento del vínculo que este órgano de gobierno tiene para efectos de la planeación, se buscó vincular la normatividad interna con las previsiones de la Ley de Planeación del Desarrollo del Distrito Federal, específicamente con lo previsto en el artículo 2o, primer párrafo donde se señala que *“La planeación se llevará a cabo como un medio eficaz y permanente para impulsar el desarrollo integral del Distrito Federal y atenderá a la consecución de los fines y objetivos políticos, sociales, culturales y económicos contenidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en el Estatuto”*; su artículo 3o a la letra dice que *“La planeación tendrá como ejes rectores el desarrollo económico, el desarrollo social y el ordenamiento territorial, y vinculará la programación y la presupuestación para concretar los objetivos, estrategias, metas y prioridades del desarrollo”*.

No obstante a ello, dado el carácter autónomo del TSJDF, en el Reglamento Interior del Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, artículo 10 fracción I, se estableció como facultad la de *“Expedir, modificar y, en su caso, dejar sin efectos los Acuerdos Plenarios, Acuerdos Generales y demás disposiciones que hubiere emitido”*, por lo que para regular sus actividades en materia de planeación, el Pleno del CJDF expidió el Acuerdo General número 9-10/2007, en sesión de fecha veintiocho de febrero de dos mil siete, en el que se establecieron las Normas a las que se sujetará la Planeación para el Desarrollo del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal.

De esta forma observamos como en el artículo 3o del Acuerdo citado mismo se establece que *“La planeación contempla en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones, que se utilizarán para llegar a los fines deseados”*, y en su segundo párrafo se indica que *“La planeación estará sujeta invariablemente a los principios básicos que se señalan en el presente Acuerdo, orientándose fundamentalmente a mejorar el sistema de impartición de justicia, mediante la atención de las necesidades de las diversas áreas sustantivas que integran al Tribunal y el Consejo”*, del mismo modo el artículo 5o señala, *“La planeación tendrá como ejes rectores las líneas estratégicas que se contengan en el Plan”*, el artículo 13, primer párrafo estipula que *“El Plan es el instrumento de planeación de corto, mediano y largo plazos que deberá elaborar el Presidente en turno dentro de los tres primeros meses de su gestión y deberá revisarse y evaluarse por lo menos una vez al año”*, y el artículo 14, primer párrafo dice, *“El Plan contendrá las directrices generales del desarrollo, así como las Líneas Estratégicas y Programas Estratégicos, con carácter enunciativo, que habrán de seguirse en la consecución de los objetivos generales y metas establecidos”*.

Para el alcance de los objetivos Institucionales”, el destino de los recursos son establecidos por la propia institución, quien en todo define los objetivos, líneas de acción y estrategias establecidas en los documentos de planeación de mediano y corto plazo. Y salta a la vista que el Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2007-2012, no contempla planteamientos relacionados con el objetivo de la actividad sustantiva de la institución que los vincule, o que en el marco del Sistema de Planeación Democrática participe en la elaboración del capítulo relativo a impartición de justicia.

Derivado del análisis, se constata que el TSJDF tiene definidas y establecidas con claridad la razón de su ser y como quieren que el TSJDF que sea reconocido dentro de su ámbito de administración e impartición de justicia, lo que denota la existencia de coherencia con su marco jurídico y por consecuencia con las

funciones que realiza, toda vez que el marco de actuación del Tribunal está enfocado a la administración e impartición de justicia. No obstante para los efectos de la evaluación del desempeño, la realidad es otra.

2.6 La Evaluación del Desempeño en la normatividad aplicable al Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal y sus indicadores.

El artículo 30 de la Ley de Presupuesto y Gasto Eficiente del Distrito Federal, vigente para el ejercicio fiscal 2011, señala que *“El Programa Operativo contendrá líneas programáticas, objetivos específicos, acciones, responsables y corresponsables de su ejecución, metas y prioridades que se desprendan de los programas de manera integral, para la realización de los objetivos globales de desarrollo, así como los indicadores de desempeño”*.

El artículo 135 de este ordenamiento establece que: *“Las Unidades Responsables del Gasto deberán rendir a la Secretaría el Informe Trimestral [...], que contenga información cuantitativa y cualitativa sobre la ejecución de sus presupuestos aprobados y la evaluación de los mismos. Los criterios para la integración de la información serán definidos por la Secretaría y comunicados por ésta antes de la conclusión del período a informar”*.

“En la información cuantitativa y cualitativa las Unidades Responsables del Gasto harán referencia a los siguientes aspectos: I. La eficacia que determina cuantitativamente el grado o la medida del cumplimiento de las metas de sus actividades institucionales; [...] VI. Los indicadores para medir el avance de los objetivos y metas de los programas...”

Por su parte el artículo 56 del Acuerdo General Núm. 9-10/2007¹¹, emitido por el Pleno del Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, en sesión de fecha veintiocho de febrero de dos mil siete, establece que, *“Las actividades de planeación, programación, presupuesto, ejecución, control y evaluación, se fortalecerán mediante el diseño e implementación de ID (s)¹², que serán aplicables tanto a las áreas jurisdiccionales, como a las áreas de apoyo judicial y administrativas, tanto del Tribunal como del Consejo”*.

Así mismo, el artículo 57 de dicho Acuerdo refiere que, *“Los ID (s) serán de cuatro tipos a saber:*

- I. Indicadores Estratégicos, que se refieren a los parámetros de medición del cumplimiento de los objetivos estratégicos y de los programas y/o actividades institucionales;*
- II. Indicadores de Proyectos, que miden el logro de los objetivos de un proyecto específico permitiendo identificar la contribución del proyecto al logro de los objetivos estratégicos;*
- III. Indicadores de Gestión, que proporcionan información sobre las funciones y procesos clave con que opera cada área jurisdiccional, de apoyo judicial o administrativa, tanto del Tribunal como del Consejo; y*
- IV. Indicadores de Servicio, que miden el cumplimiento de los estándares definidos para los servicios”*.

A partir de lo establecido en el primer párrafo del subapartado 2.3 que establece que *“Presupuesto Basado en Resultados”, del apartado 2 “Presupuesto de*

¹¹ En este acuerdo se establecen las normas a que se sujetará la planeación para el desarrollo del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal.

¹² Artículo 2.- Para los efectos del presente Acuerdo, se entenderá por: [...] X. ID (s): Indicadores de Desempeño. [...].

Egresos 2011”, del Acuerdo 53-08/2011¹³, emitido en sesión plenaria del Consejo de la Judicatura del Distrito Federal de fecha quince de febrero de 2011, refiere que, *“El esquema del presupuesto atiende al modelo de gestión en que los recursos públicos se destinan a la obtención de resultados concretos, los cuales son medibles y por ende controlados y evaluados; por lo que el presupuesto de egresos 2011 se medirá conforme al sistema de indicadores estratégicos y de desempeño y evaluación de los mismos [...]”*.

Asimismo, el segundo párrafo del subapartado 2.5 “Programa Operativo Anual”, del Acuerdo antes mencionado, establece que, *“La integración del Programa Operativo Anual que se adjunta en Anexo 7¹⁴, se realizó con base en la denominación que de manera consensuada se determinó con los titulares de las áreas de apoyo Judicial, y de las Direcciones Ejecutivas de Planeación y Recursos Financieros, a fin de presentar un esquema que observa las disposiciones normativas en la materia”*.

Por otra parte, en el subapartado 2.6 *“Medición, Control y Evaluación Físico-Financiera”*, del Acuerdo de referencia, se señala que, *“Bajo el Nuevo paradigma de medición y control del gasto público, el Programa Operativo Anual, tendrá como base los indicadores de gestión y resultados que evalúen física y financieramente cada una de las actividades institucionales; a fin de que se evalúen los resultados sobre el destino, atención y cumplimiento de las prioridades institucionales”*.

“El sistema de indicadores que estipula la norma, ha implicado un proceso de definición, desagregación y formulación de metas y objetivos de las actividades institucionales, los cuales serán la base para elaborar un Sistema Integral de Evaluación del Desempeño. En este sentido, es importante destacar que los

¹³ En este acuerdo la Oficialía Mayor somete a consideración del Consejo de la Judicatura del Distrito Federal la propuesta de apertura financiera, presupuestal, programática y contable del presupuesto de ingresos y egresos del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal para el ejercicio fiscal de 2011.

¹⁴ Dicho Anexo refiere el concentrado de indicadores del Programa Operativo Anual 2011 con base en la Estructura Programática 2011.

avances obtenidos en la elaboración de indicadores, pueden ser la base para que la evaluación atienda a los preceptos normativos vigentes, es decir, que sean objetivos, medibles y tangibles”.

Por su parte se autoriza mediante Acuerdo General 37-42/2011¹⁵, por parte del Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, las disposiciones generales para impulsar la organización e implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño de Indicadores del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal y del Consejo de la Judicatura del Distrito Federal. De igual manera señala que, *“la evaluación del desempeño jurisdiccional será construida conforme lo determine el Tribunal en pleno [...] y que, “respecto al ámbito administrativo se cuenta con los indicadores que se encuentran indexados al POA”.*

Como puede observarse las acciones y propuestas en materia de evaluación del desempeño, se reflejan las peculiaridades de las atribuciones y facultades del Tribunal Superior de Justicia, mismas que se conducen bajo un marco normativo de carácter jurídico y administrativo inherentes a la propia condición de los órganos de gobierno en el Distrito Federal como entidad y no como Estado de la Federación..

Igualmente, el Acuerdo General número 9-10/2007, emitido por el Pleno del Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, en sesión de fecha veintiocho de febrero de dos mil siete, mediante el cual se establecen las Normas a las que se sujetará la Planeación para el Desarrollo del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, en su artículo 1o. estipula que “[...] tiene por objeto normar el proceso de planeación para el cumplimiento de los planes, programas, proyectos, objetivos y metas autorizados por el Tribunal y el Consejo”.

¹⁵ En el apartado I del artículo 1 del Capítulo I “Disposiciones Generales”, del citado acuerdo se refiere, “Establecer las disposiciones generales para impulsar la organización e implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño del Tribunal Superior de Justicia y del Consejo de la Judicatura, ambos del Distrito Federal, para la verificación y monitoreo del cumplimiento de objetivos y metas de cada uno de los órganos y áreas que los integran, con base en indicadores estratégicos, de gestión y de proyectos, que permitan conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos autorizados, así como el impacto de los programas y proyectos en términos de eficiencia, economía, eficacia y calidad en la impartición y administración de justicia en el Distrito Federal”.

El artículo 27 de la Ley Orgánica del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal refiere que, “El Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, funcionara en Pleno y en Salas. El Pleno es el órgano máximo del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, éste se integra por todos los Magistrados, uno de ellos será su Presidente y no formara parte de ninguna Sala”.

De acuerdo con el artículo 32 del referido ordenamiento, “Son facultades del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal en Pleno”, entre otras, las siguientes:

V. “Expedir los acuerdos generales y demás disposiciones reglamentarias para el adecuado ejercicio de sus propias funciones y de las relativas a la función jurisdiccional del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, [...]”

Establecer los mecanismos que permitan evaluar el desempeño jurisdiccional de las Salas y Juzgados, y en caso de existir irregularidades, determinar la sanción aplicable, dando cuenta al Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, para el efecto de que imponga la sanción correspondiente en los términos de esta Ley.

Ordenar y supervisar que el Instituto de Estudios Judiciales implemente cursos de capacitación y actualización de carácter jurisdiccional de forma permanente, en los que participen los servidores públicos de la administración de justicia...”

Finalmente, hemos podido constatar cómo resultó inevitable el análisis del marco jurídico en la materia establecido para el ejecutivo federal y local, y como ello se busca plasmar en la normatividad aplicable al Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, y como se han evidenciado las limitantes precisamente en un ámbito jurisdiccional, ya que su diseño responde a las necesidades y características de la administración pública dependiente del ejecutivo federal y

local, y esa circunstancia jurídica y del modelo que estructura el SED, no necesariamente responde a las necesidades del poder judicial en general.

3. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA DEL DISTRITO FEDERAL.

Partiendo del hecho que los instrumentos, herramientas y las previsiones normativas entorno a la evaluación de desempeño en México, han sido diseñadas y concebidas para normar y evaluar al ejecutivo, principalmente a nivel federal, el reto del poder judicial es generar los equivalentes, y que respondan a las características orgánicas, facultativas y funcionales propias de un ámbito jurisdiccional. En ese sentido, tanto el modelo como los referentes normativos, entorno a la evaluación del desempeño, han sido retomados, al menos parcialmente del ejecutivo federal y en algunos casos por las previsiones locales aplicables fundamentalmente a la administración pública del Distrito Federal.

Así, es a partir del ejercicio fiscal de 2007, cuando el Pleno del Consejo de la Judicatura del Distrito Federal emite el Acuerdo 9-10/2007, mediante el cual se establecen las normas generales a las que se sujeta la planeación en el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal. En el capítulo VIII, se establece que a partir de las Líneas y los Programas Estratégicos definidos en el Plan Institucional¹⁶, las distintas áreas del Tribunal y del Consejo, deben elaborar y presentar para su autorización los proyectos que se integrarán anualmente en los Programas Internos de Trabajo (PIT)¹⁷, cuyo instrumento ha perdido relevancia en el quehacer cotidiano a nivel de la planeación institucional, y como instrumento de seguimiento de las acciones emprendidas en un ejercicio fiscal determinado, debido a que su estructura se enfocaba al modelo de seguimiento del alcance de

¹⁶ De conformidad con lo previsto en los artículos 13 y 14 del Acuerdo General 9-10/2007, el Plan Institucional es el instrumento de planeación de corto, mediano y largo plazos que deberá elaborar el Presidente en turno dentro de los tres primeros meses de su gestión y deberá revisarse y evaluarse por lo menos una vez al año. El Plan abarcará el periodo de gestión de la Presidencia en turno, pero podrá incorporar planes y programas de largo alcance que pudieran continuarse en periodos presidenciales posteriores al de su elaboración. El Plan contendrá las directrices generales del desarrollo, así como las Líneas Estratégicas y Programas Estratégicos, con carácter enunciativo, que habrán de seguirse en la consecución de los objetivos generales y metas establecidos. En la elaboración del Plan, se tendrán en cuenta proyecciones y parámetros hasta por un plazo de 15 años. Con el Plan Institucional 2012-2015 se da cumplimiento al artículo 27 del Acuerdo General 9-10/2007 del Pleno del Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, por el que se instruye su elaboración.

¹⁷ En términos del artículo 42 del Acuerdo General 9-19/2007 "...El PIT es el instrumento de corto plazo que conjunta, ordena y registra todas las acciones que deberán realizarse por parte de las áreas de apoyo judicial y administrativas en un año calendario, incluyendo las que se deriven de proyectos autorizados.

Así mismo, agrupa todas las vertientes de planeación, programación y presupuestación descritas con anterioridad, que generan el compromiso de cumplir con una meta u objetivo preestablecido, y proporciona una visión integral del avance y cumplimiento de los compromisos contraídos para un ejercicio por cada área de apoyo judicial o administrativa."

metas físicas y no al monitoreo de resultados de indicadores concretos, que respondieran o reflejaran con claridad una estrategia materializada y alineada a la institucional bajo un esquema de programas.

Por otro lado en su Artículo 55 y Segundo Transitorio, se establece el carácter obligatorio y el plazo para cumplir con la elaboración de diversos instrumentos normativos que dicten orden y congruencia a las acciones de planeación, programación y presupuestación del Tribunal y del Consejo. En este contexto, y mediante Acuerdo 27-42/2007 de fecha 24 de octubre de 2007, el Pleno del Consejo de la Judicatura autorizó la Guía para la Elaboración de Proyectos, misma que fue actualizada mediante Acuerdo 7-12/2009 del 18 de febrero de 2009, en la cual se establecen las directrices para la formulación de los proyectos que se sometan a autorización, mismos que en estricto sentido derivarían de diagnósticos administrativos aplicados en cada una de las áreas.

Del mismo modo, y en el contexto de la normatividad aplicable en el Distrito Federal, en la Ley General de Contabilidad Gubernamental, la Ley de Presupuesto y Gasto Eficiente del Distrito Federal y el Código Fiscal del Distrito Federal, ordena que los Proyectos de Presupuestos de Egresos y los Programas Operativos Anuales (POA) de las Instituciones, deben estar enfocados en la obtención de resultados y se estructuren por medio de indicadores de desempeño.

Al respecto, el Acuerdo 9-10/2007 en su Artículo 60 establece la obligación de que la Dirección Ejecutiva de Planeación con apoyo de la Contraloría desarrollen la Guía Técnica para la Elaboración de los Indicadores de Desempeño, la cual es autorizada por el Pleno del Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, mediante Acuerdo 22-41/2007 de fecha 17 de octubre de 2007. En esta primera etapa se definieron los procesos clave con cada una de las áreas del Tribunal y del Consejo, lo que permitió la generación de indicadores de gestión, mismos que forman parte de los indicadores de desempeño, buscando dar cumplimiento a las disposiciones establecidas por la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Distrito Federal.

No obstante a lo anterior, las previsiones distan de delinear un sistema de evaluación del desempeño, ya que el esquema tiene como limitante que las matrices de indicadores no se derivan de programas presupuestarios sino que se determinaron en una primer instancia de las características funcionales de las áreas, y las dimensiones de medición se determinaron de forma arbitraria sin que existieran parámetros que los definieran.

Por otra parte, el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal en su Proyecto de Presupuesto de Egresos, el cual contiene las provisiones en materia de gasto corriente e inversión, y si bien se integra un catálogo de proyectos estratégicos con los cuales se pretende establecer un enfoque de resultados, éstos no son un referente de resultados ya que por las restricciones presupuestales terminan por no llevarse a cabo, aunado al hecho de que hasta el momento el Programa presupuestario (Pp) no constituye la base de los mecanismos de evaluación de la propia Institución.

Paralelamente, se adopta la normatividad federal referente a la armonización contable en materia presupuestal y financiera, y bajo ese nuevo esquema, se establece la necesidad de impulsar un Sistema de Evaluación del Desempeño, el cual si bien definido hasta la fecha en términos materiales sigue siendo una aspiración para constituirse en el medio de la verificación y monitoreo del cumplimiento de los objetivos y metas dirigido a los órganos jurisdiccionales y para las áreas de apoyo judicial y administrativas, ya que los indicadores autorizados a dan cuenta de resultados en función a actividades de las mismas, sin que se haya garantizado una plena alineación con la Misión y Visión del Tribunal.

Con el objetivo de cumplir con los ordenamientos normativos referidos anteriormente, la Oficialía Mayor, a través de la Dirección Ejecutiva de Planeación, elaborará un proyecto de acuerdo encaminado a generar el Sistema de Evaluación del Desempeño de Indicadores (SED), del Tribunal Superior de Justicia y del Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, mismo que fue autorizado por el Pleno del Consejo mediante Acuerdo General 37-42/2011, de fecha 4 de octubre

de 2011, el cual no lo logró materializarse por la limitada concepción de sus componentes e instrumentos, y porque las diferentes áreas y órganos del Tribunal aun no contaban con las herramientas necesarias para poder atender sus previsiones. *(Ver anexo 1 Esquema del SED en el TSJDF previsto en el acuerdo)*

Por las razones antes expuestas, se actualizó la Guía Técnica para la Elaboración de Indicadores de Desempeño 2007, vigente hasta el 2012, elaborando el documento denominado “Guías Técnicas para la Elaboración de Indicadores de Desempeño y la Vinculación y Ponderación de Indicadores de Desempeño en el Sistema de Evaluación del Desempeño del Tribunal Superior de Justicia y del Consejo de la Judicatura del Distrito Federal”.

La Guía para la Elaboración de Indicadores de Desempeño intenta recuperar los contenidos originales de la emitida en el ejercicio fiscal 2007, relacionados con la metodología que se debe cumplir para el diseño de los indicadores de desempeño: estratégicos; de proyectos; de gestión, y de servicios. Asimismo, hace referencia a la necesidad de contar con diagnósticos de las diferentes áreas del Tribunal y del Consejo, para elaborar los indicadores, así como para su registro y autorización correspondiente, sin que se reconozca aún al programa presupuestario como origen de la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR), aunque se avanza con la emisión de la Guía Técnica para la Vinculación y Ponderación de Indicadores de Desempeño en el Sistema de Evaluación del Desempeño, en la que existe la reflexión de que los indicadores con que cuentan hasta ahora, tanto el Tribunal como el Consejo, no cubren todavía las expectativas de responder a verdaderos indicadores de desempeño para evaluar un Presupuesto con base en Resultados (PbR), como lo establece la norma vigente.

Cabe señalar que las áreas del Tribunal y del Consejo, con apoyo de la Dirección Ejecutiva de Planeación, en estricto sentido deben estudiar y analizar sus indicadores básicos o de gestión existentes, para crear los indicadores estratégicos y los de procesos clave, alineados a la Misión y Visión Institucionales., para lo cual se emprende a partir del ejercicio fiscal 2011 un

diagnóstico denominado FODA VDI a cada una de las áreas integrantes del Tribunal.

Si bien es cierto que la normatividad alude al enfoque de Gestión por Resultados (GpR), al modelo de cultura organizacional y desempeño institucional, aún no se alcanza el objetivo de gestionar y dirigir procesos, programas, proyectos y organizaciones con visión estratégica, clara, concreta y factible de los resultados que se deben lograr. Se parte de que la GpR es el marco conceptual en que se basan el Presupuesto basado en Resultados (PbR), y éste un componente fundamental para la evaluación del desempeño, pero sigue siendo un proyecto inacabado.

Es necesario reorientar los métodos para elaborar el presupuesto de la Institución, con fundamento en un PbR, que se estructure bajo Programas presupuestarios, base fundamental para la evaluación, y por lo tanto para determinar el impacto y desempeño de las actividades institucionales, que modifica los enfoques tradicionales y demanda una mayor participación y preparación de las áreas.

Si bien es cierto, el Consejo de la Judicatura autorizó diversas acciones para dar respuesta a este nuevo requerimiento e incrementar la cultura de la planeación en la Institución, tal como el impulso de cursos para la elaboración de proyectos, así como para la construcción de indicadores del desempeño, es decir, contar con las herramientas suficientes para realizar un diagnóstico sobre las condiciones en que se encuentren las áreas, como fundamento para la elaboración de sus proyectos, indicadores de desempeño, e incluso, su Presupuesto basado en Resultados, éste aún no cuenta con todos los componentes que se requieren, ya que se parte de las necesidades de las áreas y no del alcance de resultados concretos, aun cuando se contenga una cartera de proyectos, que buscan delinear la dirección a corto plazo del Tribunal.

Sigue prevaleciendo el enfoque que obliga a desarrollar proyectos fundamentados en una necesidad de las áreas, y no el Pp mediante el cual se identifiquen y fundamenten racional y metodológicamente las causas que afectan el logro de los

objetivos y metas, así como la definición de indicadores de resultados, lo que invariablemente los conduce a la búsqueda de sus problemáticas y necesidades y no al alcance de objetivos institucionales centrales.

Derivado de lo anterior, el 4 de octubre de 2011 el Pleno del Consejo de la Judicatura autoriza el Acuerdo General 37-42/2011, por el que se establecen las disposiciones generales para la implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño e Indicadores del Tribunal Superior de Justicia y del Consejo de la Judicatura, ambos del Distrito Federal; se presenta una metodología para dar cumplimiento a su artículo 5, que dispone que los diagnósticos administrativos de las áreas del Tribunal y del Consejo, se realizarán con base en la metodología que para tal efecto proponga la Oficialía Mayor.

3.1 El Plan Institucional 2012 - 2015

El Plan Institucional, tiene como finalidad establecer los objetivos, las directrices generales de desarrollo, las líneas y programas estratégicos y las prioridades que habrán de impulsarse en la Institución, de tal forma que ésta tenga un rumbo y una dirección clara soportado en la Misión, Visión y los Valores establecidos, por lo tanto se considera un documento orientador de su rumbo.

Este documento es presentado formalmente ante el Pleno de Magistrado y ante el Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, el cual a partir de su aprobación se incorpora en los documentos que norman la acción institucional y se pone a disposición de los trabajadores del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal y público en general, en la página web institucional, a saber:

MISIÓN

Contribuir al fortalecimiento de la paz social a través de un sistema de administración e impartición de justicia, pronta, expedita, gratuita, completa, imparcial, transparente y confiable, que garantice el estado de derecho.

VISIÓN

Que sea una institución con plena autonomía, ampliamente confiable y reconocida por su nivel de excelencia en la administración e impartición de justicia y de orgullo para sus integrantes y la comunidad.

El Plan constituye la fase inicial de un proyecto para lograr la evolución del aparato de justicia, fomentar un cambio de actitud en los servidores públicos para con los ciudadanos usuarios, por lo que también establece el esquema de valores, que en este caso se refieren a los de imparcialidad, honradez, justicia, profesionalismo y excelencia, entre otros.

Este instrumento define Líneas Estratégicas, en este caso 8, la cuales fueron establecidas en el cuatrienio 2007 – 2011, periodo que dura la gestión del Presidente del TSJDF en turno, a las que se les dará continuidad en el definido para el cuatrienio 2012-2015: a saber:

1. Plena autonomía, combate al tráfico de influencias, vinculación e imagen.
2. Información para la toma de decisiones.
3. Reformas Judiciales.
4. Modernización de los procesos administrativos de la gestión judicial.
5. Modernización de las áreas de apoyo judicial y órganos auxiliares.
6. Justicia alternativa: conciliación y mediación.
7. Impulso a las carreras judicial y civil.
8. Administración efectiva; transparencia y rendición de cuentas.

Así también se establece 9 objetivos estratégicos con sus respectivas estrategias, programas e intervenciones, con lo cual se orienta al menos formalmente el rumbo institucional y, aún no como una tarea acabada, el ejercicio de los recursos y el desempeño de las áreas. Bajo esta perspectiva, la evaluación del desempeño, establece un sistema de indicadores, e incorporar nuevos componentes que permitan determinar la forma como las áreas se suman a estas tareas, que en principio generan condiciones favorables para cumplir cabalmente con el objetivo principal de la institución. *(Ver anexo número 2. Estructura del Plan Institucional)*

En el cuatrienio que inicia en el ejercicio fiscal 2012, en estricto sentido se debe garantizar la continuidad de dichas líneas, alineados a los Objetivos Estratégicos, Estrategias e Indicadores, planteados en el Plan Institucional 2012 -2015, y enmarcando la gestión a corto plazo a través del Programa Operativo Anual al que se hizo alusión en el punto anterior.

Como se puede observar, las ocho líneas reconocen plenamente el impulso a la planeación de corto, mediano y largo plazo iniciado durante la administración anterior, rompiendo así el paradigma de volver a empezar prácticamente todo al inicio de cada gestión; por ello con el Plan Institucional, se incorpora un nuevo elemento conceptual, al dividir estas Líneas Estratégicas en dos: una que agrupa las primeras siete líneas bajo el nombre de Líneas Estratégicas Eje y la octava la identifica como Línea Estratégica Articuladora.

Las Líneas Estratégicas Eje se refieren a las actividades sustantivas del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal y recogen las propuestas que el Presidente consideró en su Catálogo de Acciones, incorporando en lo procedente las propuestas de los otros candidatos que participaron en el proceso de elección. De estas Líneas se derivan Programas Estratégicos que dan sentido y alinean las acciones para alcanzar la Misión y Visión de la Institución, mismos que se generen de la Línea Estratégica Articuladora, referida a la administración.

Los proyectos que se construyan a partir de los Programas Estratégicos de esta última línea, en estricto sentido deberán estar orientados a seguir apoyando el

desarrollo de las primeras siete líneas y sus Programas Estratégicos o intervenciones, dejando en claro la importancia de las líneas que se refieren a la función sustantiva del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, de administrar e impartir justicia y el apoyo que debe recibir del Consejo de la Judicatura del Distrito Federal en su función insustituible en la planeación, la administración del Tribunal y el ejercicio de las funciones de control, auditoría, vigilancia y disciplina.

La gestión financiera debería vincularse estrechamente con el alcance de los objetivos, ya que ésta no solo atiende las necesidades de operación del Tribunal y del Consejo, sino establece estrategias que permitan, junto con ello, el logro de metas y objetivos institucionales, y en ese proceso los instrumentos no solo de planeación, sino también de naturaleza programática, presupuestal y de evaluación, contribuyen a ello, porque se suman al proceso de alinear las acciones realizadas por cada una de las partes integrantes de la institución.

3.2 El Presupuesto basado en Resultados en el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal

El proceso de programación – presupuestación da inicio con la integración y presentación Consejo de la Judicatura del Distrito Federal de los planteamientos del Tribunal y del Consejo meses atrás, entre otros, de sendos proyectos de Presupuesto de Egresos y sus Programas Operativos Anuales, así como con sus correspondientes matrices de indicadores indexadas a los mismos, proceso que culmina con la autorización de la apertura financiera, presupuestal, programática y contable de ambas instituciones a través de acuerdos específicos, en los que se marcan las grandes directrices en la materia, cuyos montos se basa en el Decreto de Presupuesto de Egresos del Distrito Federal y el techo presupuestal comunicado por la Secretaría de Finanzas del ámbito local.

Con este marco el Presupuesto basado en Resultados (PbR) se constituye como el medio para el registro de metas y objetivos, mediante la instrumentación de un esquema de indicadores estratégicos, generar una revisión y evaluación periódica (trimestral) y desarrollar y determinar el impacto económico de las actividades desarrolladas, con lo se da cumplimiento a las disposiciones normativas en materia del ejercicio del gasto y, a la vez, generan mecanismos para vincular el proceso plenamente a la evaluación del desempeño, en el entendido de que los resultados de los indicadores estratégicos, no sólo formarán parte de los informes trimestrales sino también de la Cuenta Pública del ejercicio fiscal que corresponda.

En el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal se han venido sentado las bases del Presupuesto basado en Resultado, desde años anteriores, por ejemplo con la emisión del Acuerdo 9-10/2007, referido inicialmente en este capítulo, se establecen las normas a las que se sujetará la Planeación para el Desarrollo del Tribunal, con el objeto de ordenar el proceso para el cumplimiento de los planes, programas, proyectos, objetivos y metas autorizadas por el Tribunal y el Consejo. Por lo que a través del Presupuesto de Egresos, se institucionaliza la cuantificación en tiempo y recursos de los proyectos que se encuentran enmarcados en el Plan Institucional, y se consolida el modelo que diferencia el presupuesto operacional y estratégico, pero que aún no reconoce la figura del programa presupuestario.

El Modelo de Presupuesto Basado en Resultados (PbR) que surge en el Distrito Federal a partir del ejercicio fiscal 2009, busca promover la implementación de una estrategia de gestión que incorporara el enfoque de resultados a diversos ámbitos de la Administración Pública, se agrega la Estructura por Resultados al modelo presupuestario. El PbR se sustenta en la orientación de las acciones del gobierno hacia los resultados que la ciudadanía espera obtener y no en los insumos o actividades que los servidores públicos necesitan o realizan cotidianamente para cumplir con sus obligaciones.

Sin embargo el enfoque aún prevalece se basa en la experiencia, avances y beneficios obtenidos en ejercicios anteriores, sin que se haya logrado la previsión del artículo 53 del Reglamento de la Ley de Presupuesto y Gasto Eficiente del Distrito Federal, en el sentido de que el presupuesto para el ejercicio fiscal debe concebirse y realizarse bajo un esquema de alcance de resultados concretos.

Conviene señalar, que como parte de las limitaciones del modelo concebido normativamente, es importante señalar que la estructura Funcional-Programática del Presupuesto basado en Resultados, si bien es cierto es una parte importante de la estructura presupuestaria a través de la cual se lleva a cabo el registro de las asignaciones y operaciones derivadas de la gestión presupuestal que se desarrollará en el ejercicio, la forma como opera y se registra el esquema del Tribunal en el Gobierno del Distrito Federal, no atienden a su naturaleza jurídica y función dentro del ámbito gubernamental estatal y de éste con respecto al macro sistema que rige la Contabilidad Gubernamental a todos los entes públicos, y que en general pretende alinear y armonizar todas las operaciones que el Estado ejecuta.

Dentro de la Estructura por Resultados del Distrito Federal, se clasifican las asignaciones presupuestales para el Tribunal Superior de Justicia, que conforman un esquema donde exclusivamente se identifica la función sustancial de la impartición y administración de justicia, y por lo que hace a la Vertiente de Gasto, dicha categorías se consignada en el Decreto de Presupuesto de Egresos del Distrito Federal, que no solo incluye al Tribunal de manera sustitutiva.

Las categorías que conforman dicha estructura, han sido definidas por la Federación en cuanto a Estructura funciona: Finalidad, Función y Subfunción y por la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Distrito Federal para asignar y distribuir los recursos del Tribunal y del Consejo, y que se compone de las siguientes categorías.

Estructura programática registrada por el Gobierno del Distrito Federal para el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal

Clave		Denominación
Finalidad	1	Gobierno
Función	2	Justicia
Subfunción	2	Impartición de justicia
Vertiente de gasto	02	Impartición de justicia
Resultado	02	La impartición de justicia es eficaz y expedita
Subresultado	01	La justicia civil y penal se agiliza y aumenta su eficacia
Actividad institucional	01	Transferencias a órganos autónomos
Subresultado	02	Se fortalece la impartición de justicia a través de órganos de apoyo
Actividad institucional	02	Transferencias a órganos autónomos
Subresultado	03	El sistema de justicia se profesionaliza y mejora su desempeño
Actividad institucional	03	Transferencias a órganos autónomos
Función	7	Asuntos de orden público y de seguridad interior
Subfunción	4	Programa nacional de seguridad pública
Resultado	02	La impartición de justicia es eficaz y expedita
Subresultado	01	La justicia civil y penal se agiliza y aumenta su eficacia
Actividad institucional	06	Programa nacional de seguridad pública

Sin embargo, es necesario aclarar que la estructura programática y presupuestal tanto del Tribunal como del Consejo, se registra a través de dos modalidades, la externa que reconoce la Secretaría de Finanzas del G.D.F. y con la cual transfiere los recursos como la que fue descrita anteriormente, y la interna, que a partir de la definición de las Actividades Institucionales que determina tanto el TSJDF como el CJDF, se integra de manera detallada, con fundamento a la autonomía otorgada a

los órganos de gobierno locales para resolver sobre el destino del gasto, y su denominación se formula en razón de la esfera de competencia correspondiente a las áreas judiciales y de apoyo a la impartición de justicia que conforman el Tribunal y el Consejo.

De esta forma observamos como desde los criterios y categorías para clasificar, asignar y programar los recursos, desde un nivel macro o institucional, hasta el destino final de los recursos y el monitoreo de resultados obtenidos con los mismos, son aspectos que están íntimamente ligados al alcance de resultados específicos y por lo tanto al desempeño, por lo que deben estar sujetos a un proceso de evaluación.

3.3 El proceso de programación-presupuestación interno

Al inicio del proceso de programación – presupuestación, independientemente de las previsiones procedimentales establecidas en el Manual Administrativo correspondiente, se emite una “Guía del Proceso de Planeación, Programación, Presupuestación” para cada ejercicio fiscal, la cual se constituye el instrumento que contiene las directrices programático - presupuestales, para definir la previsión del gasto público requerido para el ejercicio fiscal a las que deberán sujetarse los órganos jurisdiccionales, de apoyo judicial y administrativas del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, en el marco de lo que se establece en la Ley de Contabilidad Gubernamental y el Código Fiscal del Distrito Federal; por lo que la integración y presentación del Proyecto de Presupuesto de Egresos, en términos de dicha guía, se enfoca fundamentalmente a la previsión del gasto de operación ineludible y formulación de proyectos; y se establece que la elaboración y seguimiento de indicadores estratégicos o representativos permitirán cuantificar y evaluar el resultados de los recursos asignados de la gestión institucional, mismos que se registraron conforme a la estructura presupuestal y programática vigente para ordenar las acciones y los relaciona con los resultados a alcanzar, conforme a los cuales sea posible cumplir con la misión y visión de nuestra institución.

Como parte de la estrategia para evaluar resultados a través de indicadores, se ha buscado madurar un esquema mediante el cual sea posible indexarlos a instrumentos de planeación institucional de corto plazo, como lo es en este caso el Programa Operativo Anual, bajo un esquema de asignación de valor ponderado a cada actividad institucional dependiendo de su relevancia en el contexto institucional general, y precisamente es el POA en el que quedan contenidas y descritas éstas, y que por lo tanto delimitan y direccionan las acciones del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal en un ejercicio fiscal determinado, sin perder de vista las previsiones del Plan institucional a mediano plazo.

El POA nunca se constituyó en un mecanismo efectivo que de cuentas del avance del Plan Institucional, y si bien es cierto las actividades institucionales que lo integran se derivan de éste, no existe aún la estructura capaz de hacerlo de manera integral y claramente vinculado.

Como parte de la Subfunción 02, quedan inmersos e identificados 3 subresultados en los que se agrupan las diversas instancias y áreas de acuerdo con sus características funcionales y facultativas. Así, en el subresultado 01 de la Subfunción 02 se encuentran los órganos jurisdiccionales, ya que están íntima y directamente ligados con la actividad 01 “Resolver la demanda de justicia de los diversos actores de la sociedad”, a cuyo subresultado se le otorgó un peso ponderado del 80% del total institucional. Por su parte, en el subresultado 02 están contenidas 5 actividades institucionales a las que se ligan las áreas de apoyo judicial así como las áreas administrativas y los cuatro centros de desarrollo infantil, y que en su conjunto se les otorgó un peso ponderado del 15% del total institucional, y, finalmente, en el subresultado 03 en el que se ubica una actividad institucional 01 denominada “Realizar acciones de formación, actualización y capacitación de los servidores públicos de la administración de justicia, así como fortalecer el programa de servicio social multidisciplinario”, se ubican las acciones aportadas por el Instituto de Estudios Judiciales con un peso ponderado del 5%.

El ejercicio de ponderación por lo tanto se aterriza en dos niveles más, una ponderación del subresultado a las actividades institucionales que la integran y un ejercicio de ponderación de la actividad institucional a los indicadores asociados a éstas. De esta forma el objetivo de la indexación busca que por sus características estos indicadores sean representativos o tengan un carácter estratégico en el contexto de la actividad institucional, independientemente la matriz de indicadores de gestión a los que en otro proceso se les da seguimiento, y con ello establecer parámetros para, en un primer acercamiento, evaluar el desempeño de las áreas y establecer un parámetro de medición de su contribución en el alcance de los objetivos estratégicos, y que a través de sus resultados sea posible determinar el aporte que cada una de las áreas tiene con respecto a los objetivos centrales del Tribunal, con la aspiración de madurar el sistema a esquemas más complejos de evaluación.

Bajo esa perspectiva las áreas participantes establecieron metas específicas y no necesariamente medibles físicamente, ya que su expresión en el resultado puede ser cualitativa o cuantitativa, con expresiones numéricas absolutas o relativa (porcentuales) a alcanzar en el ejercicio fiscal.

A partir del ejercicio fiscal 2013 esta estructura de actividades institucionales se redimensionó, como consecuencia de las facultades del Tribunal para definir el destino del gasto, independientemente de la estructura de ministración de recursos referida anteriormente, y como un intento para alinear las actividades de las áreas a las previsiones del Plan Institucional. *(Ver anexo 3 Alineación del Programa Operativo Anual al Plan Institucional 2012-2015)*

El nuevo esquema de actividades institucionales que se propone integren el POA 2013 del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, cuyo esquema tiene como objetivo, en primer instancia, alinear y establecer congruencia con las previsiones funcionales y facultativas establecidas y claramente jerarquizadas en la Ley Orgánica y, en segunda instancia, diferenciar las actividades institucionales de acuerdo con su jerarquía y naturaleza, mediante nomenclaturas más

adecuadas que identifican las íntimamente vinculadas con la naturaleza y objetivos sustantivos del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal.

De esta forma el Primer Grupo de Actividades Institucionales son aquellas que están íntimamente ligadas a las actividades sustantivas y, por lo tanto, a la acción jurisdiccional del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal; en un Segundo Grupo de las Actividades Institucionales se identifican aquellas que proporcionan apoyo o auxilio a la acción de los órganos jurisdiccionales; por su parte en un Tercer Grupo de Actividades Institucionales se encuentran aquellas que suponen acciones de transversalización interna por mandato de ley (transparencia, derechos humanos, protección civil y seguridad); en un Cuarto Grupo de Actividades Institucionales, identificamos aquellas vinculadas a la Oficialía Mayor y, por lo tanto, a las áreas que proporcionan apoyo administrativo y servicios múltiples, como soporte de la operación organizacional en sus diferentes estructuras (orgánica, ocupacional, salarial, funcional y de servicios) y, finalmente, en un Quinto Grupo de Actividades Institucionales, queda identificada la acción institucional en materia de capacitación, formación, profesionalización y de carrera judicial emprendida por el Instituto de Estudios Judiciales del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal.

Finalmente, es importante señalar que todas las actividades institucionales y sus acciones específicas son o deberían ser permanentes, y pueden o no tener asignación presupuestal bajo el esquema de etiquetación de recursos, y como puede observarse las nomenclaturas de las actividades institucionales al tiempo de tener una secuencia y un esquema de agrupación que responde a la propia naturaleza funcional – facultativa institucional intenta alinearse a las previsiones del Plan Institucional 2012-2015 a nivel de sus objetivos estratégicos, estrategias específicas y los programas y tipos de intervención para materializar el alcance de las actividades institucionales, pero sin que hasta el momento se haya implantado en este esquema al Programa presupuestario Pp.

3.4 Programa Operativo Anual y Matriz de Indicadores indexada

Una de las formas más aterrizada como el Tribunal y el Consejo pueden expresar su política en el ejercicio de los recursos públicos, es a través del Programa Operativo Anual, figura que sigue reconocida en la normativa aun cuando este instrumento no corresponde al GpR. Si bien es cierto el Programa Operativo Anual representa un instrumento concreto y de acción de corto plazo, y como mecanismo para la definición del destino del gasto contribuye en avanzar en la materialización del Plan Institucional planteado a mediano plazo, es decir cada cuatrienio. Bajo este contexto, es entonces el vehículo que alinea el funcionamiento institucional que emerge del Plan Institucional, y contiene algunos elementos (objetivo, estrategia, meta y acción) que permiten la asignación de recursos humanos y materiales a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos de un proyecto específico.

En un primer momento el Programa Operativo Anual se estructuraba fundamentalmente en términos de unidades físicas de producto final o volumen de trabajo y actualmente, el POA opera bajo un esquema de un sistema de indicadores, que aspiran a constituirse en estratégicos, y que se han indexado a éste, así como mediante la integración y seguimiento de una matriz de indicadores por área que monitorea la gestión, los servicios, la cobertura, etc. que se brinda en el contexto institucional.

No obstante, esta herramienta de planeación, organización y control, si bien define las actividades cotidianas, no ha logrado generar los programas de trabajo, con los cuales se fijan las prioridades de acción, relacionando metas cualitativas y cuantitativas con el resultado final de las tareas realizadas.

Desde el ejercicio fiscal 2011, existe el propósito de crear valor agregado dentro de la organización, a través del monitoreo de resultados concretos y en algún momento dicha información permita sumarse a evaluar el desempeño institucional de manera rápida y confiable; proyecto que está inacabado; sin embargo, la creación e implementación de un mecanismo integral de evaluación del

desempeño no está acabado, dependerá de la implantación de un amplio esquema de Programa presupuestarios, y el fortalecimiento de la matriz de indicadores, en este caso de los de tipo estratégico o representativos indexados no a las actividades institucionales del Programa Operativo Anual sino a los Pp, para evaluar el desempeño de la gestión de las áreas que integran la Institución, avanzar en la generación de procesos, e incorporando acciones de mejoramiento continuo de la calidad de gestión y de los servicios que se prestan a los usuarios internos y externos.

En este sentido, el esquema debe cubrir todas las áreas y procesos de la institución y definir las acciones que es relevante controlar y monitorear, cuyo espectro de medición definitivamente tendrá que ir evolucionando bajo la metodología del marco lógico, los indicadores y estándares a utilizarse como puntos de referencia, identificar los factores que influyen en su comportamiento, reconocer la interrelación entre los distintos indicadores y procesos; además, de tener información actualizada e identificar los aspectos de la normatividad que deben ser mejorados o ampliados, y sistematizar la información a través de la construcción de sistemas cada vez más complejos de información.

Actualmente el uso de indicadores en los reportes de información y control periódico es una realidad institucional, pero aún no se constituye en un elemento para la toma de decisiones, en el que las desviaciones y causas observadas en los reportes, propicien la definición de nuevas estrategias para mejorar la gestión, redefinir y desplegar objetivos y determinar proyectos de mejoras y/o innovación, con la garantía de que la información es veraz y confiable, manejada con enfoque estadístico y sistémico, que facilite y estimule su uso.

Es importante aclarar que los indicadores indexados al POA aún no son del tipo estratégico; actualmente opera un sistema que los monitorea trimestralmente y aspira a constituirse en uno que permitirá retroalimentar el diseño y operación de las acciones y actividades institucionales, los programas específicos y la gestión realizada tanto en el Tribunal como en el Consejo, sus procesos presupuestarios,

con base en una organización estructurada de información que proveen evidencia y elementos objetivos para la toma de decisiones.

Es necesario lograr que el mecanismo permita profundizar en la evaluación de los resultados, arrojados por los diferentes tipos de indicadores, el impacto social de las políticas públicas, de la estructuración de presupuesto y la productividad de los órganos jurisdiccionales, de apoyo judicial y áreas administrativas de la Institución, por lo que el esquema es aún débil ya que aún no permite del todo:

a) La verificación del grado de cumplimiento de objetivos y resultados fijados en un tiempo determinado, que permitan conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos y orientar futuras asignaciones presupuestarias, transformando a los actuales indicadores indexados al POA a un nivel verdaderamente estratégico;

b) Profundizar en el ejercicio de evaluación del funcionamiento y resultados de los órganos jurisdiccionales, de apoyo judicial y áreas administrativas de las institucionales, para determinar el grado de eficiencia y eficacia, delinear acciones de modernización, de mejora continua de los servicios que se prestan, promover la productividad en el desempeño de las funciones sustantivas y adjetivas, y reducir gastos de operación;

c) Ampliar el número de áreas con indicadores indexados al POA y agilizar el reporte y presentación de los resultados de los mismos.

Entendiendo que la implementación del mecanismo se guía por un enfoque de gradualidad y priorización, se presenta la matriz de indicadores estratégicos institucional, que se encuentran indexados al Programa Operativo Anual 2013, tanto del Tribunal como del Consejo. En esta matriz de indicadores puede reconocerse el redimensionamiento de la estructura programática, del cual ya se ha hecho alusión, así como los indicadores que se encuentran interrelacionados a cada una de las actividades institucionales que lo conforman.

Para el ejercicio fiscal 2013, el proceso de integración de indicadores a la estructura programática institucional, fue sujeta a una serie de ajustes, revisiones y ampliación del espectro de medición, de acuerdo con lo reflejado en las matrices de indicadores de referencia, y la razón por la que estén indexados al POA implica determinar su impacto en la dimensión institucional, por lo que cada uno de éstos cuenta con una clave programática, una denominación y un peso que los ubican dentro del POA.

El hecho de que la gestión institucional esté ligada a un sistema de indicadores y ya no sólo a un esquema de alcance físico de metas, elevamos cualitativamente la base de evaluación y complejizamos su espectro, entendido este último término como el manejo de variables múltiples, y la expresión de resultados de los indicadores, implica plantearse dos aspectos fundamentales, uno que la programación de resultados sea el resultado de estimaciones, determinadas por el registro de comportamientos históricos y, por lo tanto, mediante la formulación de expectativas viables que el área correspondiente determina fijarse en un periodo determinado, y una base sólida de evaluación que posibilite que el monitoreo de resultados, de cuenta precisa de los factores de la desviación y/o variación obtenida en ese periodo, y que formará parte de los registros históricos para proyectar resultados.

3.5 Indexación de indicadores estratégicos o representativos al Programa Operativo Anual

A efecto de avanzar en el proceso de construcción del SED, se genera un mecanismo de evaluación de resultados de indicadores estratégicos o representativos, los cuales son indexados al Programa Operativo Anual del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal el cual es sujeto de revisión en cada ejercicio fiscal, sistema cuyo proceso de construcción e implementación se da en los diversos órganos jurisdiccionales, de apoyo judicial y áreas administrativas, con acciones concretas para la construcción de indicadores por

parte de esta Oficialía Mayor, a través de las Direcciones Ejecutivas de Recursos Financieros y de Planeación, y para el desarrollo e implementación de un sistema metodológico para su monitoreo y evaluación trimestral.

Para el ejercicio fiscal 2013 aún no existe un SED, que se constituya en una herramienta útil que dé cuenta del comportamiento del ejercicio y destino del gasto, a partir de resultados concretos y, en consecuencia, erigirse en una herramienta para la toma de decisiones. En ese contexto, es oportuno señalar que el sistema aún no existe como tal ya que el proceso está inmerso en un proceso de ajustes, revisión, corrección y reconsideraciones técnicas y metodológicas con las áreas que lo reportan, de hecho hay que resaltar que los indicadores son registrados y monitoreados a través de Cédulas específicas para el ejercicio fiscal de que se trate, por lo que necesariamente seguirán siendo revisados y replanteados para constituirse todos en indicadores estratégicos tal y como lo prevé la Guía específica para la Elaboración de Indicadores, que sigue sin reconocer la figura del Pp. *(Ver anexo 4 Cédulas de Registro y de Monitoreo Trimestral de Resultados de los Indicadores Estratégicos ó Representativos Indexados al POA 2013).*

Si bien la institución cuenta con indicadores de gestión y estratégicos, aún no se han definidor los requerimientos mínimos indispensables para la construcción de un sistema de información interno e institucional que los alimente, de modo tal que la práctica de reporte de resultado se realice bajo un proceso automatizado y estandarizado; por lo que es conveniente que cada área mejore y amplíe el espectro de captación de información que arrojan sus controles internos, y tener presente que todo resultado reportado puede ser sujeto de un procedimiento de auditoría, lo cual se observa que aun es incipiente en algunas áreas.

Para los efectos del informe trimestral que se remite a la Asamblea Legislativa del Distrito Federal, por conducto de la Secretaría de Finanzas del Distrito Federal, y previa autorización del Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, el reporte de resultados de los indicadores indexados al POA que es emitido por las áreas

participantes, aún no es tomado en cuenta con ese fin, sino para dar cumplimiento con la normativa interna, partiendo del hecho de que desde el punto de vista programático y presupuestal el TSJDF está identificado como una “Transferencia a Órganos Autónomos”, por lo que la lógica de la información está limitada a esa condición estructura, por lo que la desagregación de la información en los medios definidos por la Secretaría de Finanzas resultan inaplicables para el órgano de gobierno, y ante la falta de un consenso y redefinición de las guías para la integración de los informes resulta limitado.

Es importante aclarar, que derivado de la autonomía presupuestaria se prevé que el destino del gasto es determinado por el TSJDF, de ahí que las Actividades Institucionales que integran el aún vigente Programa Operativo Anual, son definidas por el Tribunal, por lo que el ejercicio de “evaluación” se enfoca en estas actividades institucionales, a las cuales, de acuerdo con su naturaleza funcional y jurídica, las áreas están vinculadas directa o indirectamente.

En este sentido, los Informes Trimestrales que año con año son presentados por el área pueden distinguir e identificar, los efectos e implicaciones de las acciones de las áreas en el presupuesto, pero de ninguna manera como resultado del modelo de Presupuesto basado en Resultados (PbR), por lo que es fundamental vincularlos con el sistema de evaluación del desempeño que se encuentra en construcción en el Tribunal.

Este mecanismo de monitoreo trimestral tiene como propósito dar cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos y metas registradas para los órganos jurisdiccionales y para las áreas de apoyo judicial y administrativas, con base en indicadores autorizados por el Consejo de la Judicatura del Distrito Federal en un ejercicio fiscal determinado, sin que a la fecha se haya logrado que la información generada por estos indicadores se reconozcan claramente los efectos en términos de eficiencia, economía, eficacia, impacto social y calidad en el servicio, en la administración e impartición de justicia.

No obstante, en el ámbito jurisdiccional o sustantivo del Tribuna existe un monitoreo de las acciones en los diferentes órganos jurisdiccionales. Este se realiza a través del Sistema de Información Estadística de la Materia Penal (SIEMP) y del sistema de Captura en Línea de Información Estadística (CLIE) para las materias civil, familiar y salas. Ambos sistemas pueden ser identificados en el portal de la Dirección de Estadística del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, cuyos enlaces electrónicos son los siguientes:
<http://estadisticapgj.tsjdf.gob.mx/juzgados/> y
<http://estadistica.tsjdf.gob.mx/Formatos/jsp/login.jsp>.

Como parte de las estrategias de la política en materia de generación de información en el Tribunal, con software de libre licenciamiento se desarrolló el Sistema de Información Estadística de la Materia Penal (SIEMP), el cual contiene información desagregada de las diferentes etapas procesales en materia penal, desde la consignación del expediente hasta la sentencia. La información está clasificada por juzgado, causa, persona y delito; su diseño permite incorporar o desincorporar módulos de información conforme a las reformas en el Código Penal del Distrito Federal.

Por su parte el Sistema de Captura en Línea de Información Estadística (CLIE): Es un Sistema de registro estadística dura, es decir, se capturan rubros totalizados donde se capta información de los juzgados en materia civil y familiar; y en segunda instancia se capta información de salas civiles, penales, familiares y de justicia para adolescentes, información del Instituto de Estudios Judiciales, del Instituto de Ciencias Forenses, etc., así como áreas administrativas de la Oficialía Mayor, con la captura mensual de su información en el reporte creado específicamente para cada una de las Direcciones.

Debido a lo limitado de los instrumentos definidos por la Secretaría de Finanzas del Distrito Federal y que claramente prevé la Ley de Presupuesto y Gasto Eficiente del Distrito Federal, la información no responde a la contenida en los

diversos instrumentos de presentación generada por las áreas responsables de la información, que dan cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos y metas registrados en este mecanismo, lo cual ha generado controversias en los procedimientos de revisión, fiscalización y/o auditoría, realizada por la Contaduría Mayor de Hacienda del Distrito Federal. (*Ver Anexo 5. Matriz de Indicadores indexados al POA registrada para el ejercicio fiscal 2013*)

3.6 La rendición de cuentas

Para poder documentar formalmente y considerar como válida la información para su control, seguimiento y evaluación en un esquema integral, y con el fin de atender las disposiciones normativas en materia del ejercicio de los recursos, se establece un sistema de reporte de los resultados de los indicadores registrados para el ejercicio fiscal, a través de la “*Cédula de monitoreo trimestral de resultados de los indicadores estratégicos o representativos indexados al POA*”, instrumentada a partir del ejercicio fiscal 2011, la cual independientemente del ajuste a la matriz de indicadores y a la solicitud de más información vinculada con el desempeño de las áreas, sigue formando parte de los instrumentos que opera la esta Oficialía Mayor.

Las áreas que cuentan con un indicador indexado al POA, mantienen bajo su resguardo todos los soportes documentales, estadísticos, bases de datos, entre otros, que amparan la información vertida en la Cédula de monitoreo de resultados; en el entendido de que si es necesaria la revisión aclaración y/o precisión de los datos reportados, se solventará a través de estas fuentes por parte del área que lo reportó.

De acuerdo con las previsiones establecidas en el Acuerdo General15-11/2005, Sección VII “De la Información y Evaluación del Gasto Público”, el artículo 56 establece que los informes deberán considerar una serie de datos que argumenten las variaciones registradas en las “metas físicas” (de ser el caso), es

decir entre lo alcanzado y lo programado al periodo que se informa; toda vez que tal situación tiene una repercusión en la obtención de resultados, más aún tratándose de un esquema que considera indicadores estratégicos, cuyos resultados pueden ser monitoreados en términos absolutos y/o relativos, dependiendo de su naturaleza, e independientemente del valor ponderado que en su caso sea asignado a cada indicador en el contexto institucional.

En cuanto a la redacción de la evaluación y justificación argumentativa que refiere o alude a los resultados expresados con valores absolutos y relativos, así como de las acciones que en materia de derechos humanos se incorporaron o no por el área, se busca atender la totalidad de las categorías y variables involucradas en la evaluación cualitativa que para tal efecto, según sea el caso, están previstas en el citado Acuerdo General 15-11/2005, artículo 56, fracciones I, II, III, IV, V, VI y VII, a saber:

- Acciones realizadas
- Objetivo alcanzado o necesidad satisfecha
- Explicación de la variación del alcance de resultados y/o metas del indicador en el ejercicio fiscal 2012.
- Población beneficiada o, en su caso, afectada.

SEGUIMIENTO DE MEDIDAS PREVENTIVAS O DE MEJORA CONTINUA

- Medida
- Nivel de Atención y comentario del avance.

3.7 Consecuencias de la política presupuestaria del Distrito Federal en el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal

No puede considerarse que el éxito de la implantación de la Gestión para Resultados en el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal sea sólo un proceso endógeno de la dinámica organizacional y normativa. Desde el punto de vista de los recursos se consideran diversas vertientes que obstaculizan el desempeño institucional. Partiendo de que el Presupuesto es una institución jurídica fundamentalmente de derecho público, sancionada por la competencia del poder legislativo, toda vez que controla la actividad financiera de los entes públicos, por el hecho de aprobarse con carácter de ley anual, es necesario que su dictaminación supere el criterio presupuestario aplicado por la propia Secretaría de Finanzas del Distrito Federal, y que al tiempo de tomar en cuenta los ingresos, en el caso de órganos como el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal considere fundamentalmente las previsiones y mandatos de ley, porque estas son las responsabilidades institucionales que debe de asumir ampliamente, y a la vez que se le reconozca su estatus de órgano de gobierno responsable de la función jurisdiccional en esta Ciudad de México.

La racionalidad legislativa, para los efectos de las funciones primigenias o funciones del Estado, como lo es la impartición de justicia, están íntimamente ligadas a los derechos humanos, no debe partir únicamente de criterios derivados de esquemas de recaudación fiscal, sino como políticas de Estado de la más alta prioridad, no sujetas a negociación o prebendas políticas coyunturales.

El Estado puede ser entendido por la forma, el contenido y alcance de los preceptos legales; sin embargo, ello no significa que esté totalmente aislado de las implicaciones presupuestales, ya que de dicha materia depende la materialización y cumplimiento de los fines de Estado y las previsiones de ley. Si partimos que la justicia es una de las razones primigenias del Estado, luego entonces el acceso a ésta y el debido proceso, ejes fundamentales de los derechos humanos, es una irrenunciable materia conferida en las atribuciones y la competencia material de

los Tribunales locales, que sin ignorar las coyunturas presupuestales, la labor legislativa no puede ni debe imponer una racionalidad de estrechez presupuestal, producto de un patrón recaudatorio, es decir debe ir a la par de las responsabilidades facultativas institucionales, con una consistente y congruente política presupuestal a la altura de dicha encomienda.

Los planes y programas institucionales, claramente vinculados a los derechos humanos, están aún inacabados debido a que los enormes retos y responsabilidades que asumen, como por ejemplo los mandatos constitucionales generados en la última reforma que modifica el sistema de justicia, y que tiene implicaciones en todas las estructuras de los tribunales y demás instituciones íntimamente ligadas a la labor jurisdiccional (nuevos perfiles ocupacionales, infraestructura física, infraestructura tecnológica, atención de nuevas responsabilidades transferidas de las instancias federales que acrecientan las cargas de trabajo, etc.), no ha ido de la mano con las políticas presupuestarias aplicadas año con año desde el ámbito federal y local, ya que se han distinguido en emitir decretos de Presupuesto, que no apuntalan financieramente las nuevas responsabilidades que constitucionalmente exige la reconversión del sistema judicial.

Indudablemente el éxito de toda política pública, reconoce un complejo de factores que influyen en el éxito de su instrumentación y la concreción de sus objetivos, como lo son las variables políticas, económicas, presupuestarias, legales, sociales, demográficas, tecnológicas, etc., y frente a ese complejo de la gestión pública, es fundamental la coordinación y colaboración de los dos niveles de gobierno y, por lo tanto, de acciones articuladas y de entendimiento de las instituciones involucradas.

Tal situación contrarrestan la efectividad de las políticas públicas en el ámbito jurisdiccional por la falta de un consenso para generar un proceso coordinado de toma de decisión, íntimamente ligado al trabajo conjunto de los órganos legislativos, al cumplimiento y consistencia de los compromisos políticos, a la

dimensión presupuestal aplicada por las instancias federal y local, a la coordinación en materia fiscal y de contabilidad gubernamental y, en general, al actuar de algunos servidores públicos claves en el ámbito financiero, que no traducen fielmente el espíritu de los acuerdos políticos generados en la dinámica institucional.

El acceso a la justicia y el debido proceso ha encontrado obstáculos que han entorpecido la capacidad de respuesta institucional a las demandas ciudadanas, muchas veces rebasando sus capacidades, por que ha enfrentado diferencias de orientación a determinados objetivos, ya que muchos entes como la Secretaría de Finanzas del Distrito Federal perciben de diferentes maneras los objetivos en la materia y que se ha visto reflejada en un accionar institucional con criterios múltiples debido a los igualmente diversos intereses políticos expresadas hasta las instancia legislativas.

En este contexto, y producto de las reformas constitucionales, la labor jurisdiccional tiene comprometida la viabilidad de su funcionamiento y ha sacrificado sus programas internos, ante el inaplazable mandato para atender el rubro de justicia para adolescentes, la operación efectiva de los juzgados de ejecución de sentencias, la reconversión de la infraestructura física y tecnológica y adaptación de la gestión judicial al sistema oral, entre otros; situación que resulta por demás compleja, toda vez que esta circunstancia constitucional no ha generado políticas presupuestales congruentes y consistentes con estas obligadas disposiciones.

Se requiere por ejemplo que la Comisión de Presupuesto y Cuenta Pública, de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal, impulse condiciones favorables para que el proceso de dictaminación del Decreto de Presupuesto, responda a una política presupuestal de Estado en materia de Derechos Humanos, y que se reconozca a la justicia como función primigenia de Estado, que no está sujeta a criterios eminentemente recaudatorios, ya que involucra fundamentalmente el accionar de órganos de gobierno y no sólo de unidades administrativas o dependencias de la

administración pública del Distrito Federal. Para garantizar este carácter, se propone elevarlo y consignarlo a la Ley de Presupuesto y Gasto Eficiente del Distrito Federal.

Para la materialización de los mandatos de ley, como lo suponen las reformas constitucionales que modifican el sistema de justicia, es necesaria una política presupuestal congruente con dichas previsiones. No es posible afrontar las nuevas responsabilidades del fuero común previstas constitucionalmente, si ello no va a la par de los recursos que la hagan posible. Generalmente los fondos federales para ello son insuficientes y parciales, que para ejercerlos se requiere de fuertes inversiones con recursos locales, y los dictámenes de los decretos de Ley de Presupuesto de Egreso a nivel local deberían hacer alusión explícita al apuntalamiento financiero en la materia, y a las instituciones involucradas en ello.

Reconocer que los derechos humanos suponen una visión y actuar multidisciplinario, que no es posible entender sólo desde una perspectiva eminentemente jurídica y/o política coyuntural, ya que ello debe estar inmerso en un proceso que entienda y reconozca la necesidad de reconversión de las estructuras (organizacionales, ocupacionales, de infraestructura física, tecnológica, programático- presupuestales, etc.), que apuntalan a las organizaciones que dan vida a las Instituciones previstas en nuestro marco normativo, y por lo tanto un reconocimiento multidimensional del proceso de dictaminación presupuestal del órgano legislativo, que contemple a todo el proceso y los componente involucrados en materia de justicia.

Los derechos humanos, y la vertiente de justicia, están inmersos en un proceso que compete la acción de diversas instituciones. Los derechos relativos al “Acceso a la Justicia” y al “Debido Proceso” dan cuenta de ello, por lo que la conceptualización y criterios legislativos para la asignación de recursos, demanda una visión integral que involucra una cadena compleja íntimamente ligada a la impartición de justicia y los mecanismos de reinserción social.

Que en la base de cálculo para determinar los techos presupuestales por parte de las autoridades fiscales locales y la Comisión de Presupuesto y Cuenta Pública del Órgano Legislativo, no sólo se consideren los montos del Decreto de Presupuesto del ejercicio fiscal anterior, ya que año con año ese criterio genera presupuestos claramente deficitarios, con márgenes prácticamente inexistentes de acción estratégica para rubros de primer orden como lo es la justicia; al respecto, se propone que se analicen y, según proceda, se integren los conceptos y factores que dan lugar al presupuesto modificado (ampliaciones líquidas), toda vez que en su mayoría están ligados a los mínimos irreductibles de las instituciones, que se agrava, al no considerarse la aplicación de la política salarial y el impacto de los procesos inflacionarios, política que se ha aplicado sistemáticamente en los últimos años.

4. HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INTEGRAL EN EL TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA DEL DISTRITO FEDERAL

4.1 Un SED diferenciado con tres niveles de evaluación

Partiendo de que la Ley Orgánica del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal refiere y distingue a las diferentes áreas según su naturaleza jurídica y función dentro del Tribunal, como órganos jurisdiccionales (Juzgados y Salas), áreas de apoyo judicial y áreas administrativas, es fundamental que el sistema reconozca estas variantes porque de acuerdo a su condición jurídica difieren las instancias que están facultadas para ejercer acciones de evaluación, por ejemplo el ámbito jurisdiccional es exclusivo del Consejo de la Judicatura del Distrito Federal y del Pleno de Magistrados, en tanto que sobre el resto de las áreas puede o no intervenir, y en algunos casos se auxilia de la Oficialía Mayor y la Contraloría General.

La diferenciación implicaría la implantación de un modelo de análisis de la evaluación en tres niveles: de las políticas, de los programas y organizaciones, y, finalmente, de los funcionarios públicos. Tal decisión requerirá la definición de un sistema de políticas públicas judiciales, las cuales hasta la fecha no han sido definidas ni mucho menos construidas, ya que el referente de dirección en ese sentido se da a nivel de Líneas de Acción y Objetivos Estratégicos, por lo que la evaluación de las políticas públicas corresponderá a un nivel macro.

En ese contexto continuando con la desagregación de niveles el SED Judicial tendría que reconocer la evaluación desde la dimensión de programas y del componente organizacional, encuadrado en un nivel intermedio de análisis, en el que se refleja una visión gerencial enfocada a valorar el desempeño de las de la institución, y finalmente, un tercer nivel de la evaluación de los funcionarios públicos, o el nivel micro, consideraría la contribución específica que cada empleado público realiza para cumplir con los objetivos y las metas institucionales y de la política pública judiciales en su conjunto.

Tal esquema de evaluación referida a los programas, políticas y la gerencia pública ha estado presente desde hace tiempo en el Gobierno Federal, con la reforma del artículo 26 de la Constitución en 1983, la creación de la Ley de

Planeación y el Sistema Nacional de Planeación Democrática, se le dio forma a la evaluación, al menos se le encuadro en un marco teórico. Este proceso ha estado a cargo de la misma instancia con diferentes nombres, la Contraloría General de la Federación desde 1983, a partir de 1995 en la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, y desde 2003 en la Secretaría de la Función Pública (SFP).

Resulta fundamental reconsiderar el Sistema de Control y Evaluación Gubernamental (SICEG) implantado por la Secretaría de la Función Pública (SFP) como resultado de las reformas señaladas previamente desde la década de los 80's y, paralelamente, el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) liderado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), en coordinación con la SFP y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), el cual se da en el 2006 con la nueva Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. En estricto sentido y el estado del ser, un equivalente del SICEG operaría como el mecanismo para la meta evaluación, mientras que el SED debería operar para evaluar los resultados de los procesos a través de los programas presupuestarios con la finalidad de tener información objetiva para el proceso presupuestario.

Cuando se intenta implantar un sistema para evaluar sus resultados, la respuesta por parte de algunos sectores ha sido en el sentido de la inviabilidad para transferir un esquema de operación que pertenece al sector privado al público. Además se perciben al interior de la administración como mecanismos que proveen información a los que los diseñaron, más que ser una herramienta que fortalezca sus procesos y apoye en la planeación estratégica.

Se puede afirmar que es real el interés general de eficientar el funcionamiento de la administración pública, porque contribuye en el proceso de democratización del Estado, además que un sistema de evaluación integral debe servir como medida de contrapeso, y como herramienta para transparentarla, rendir cuentas y sobre todo para mejorar, sin perder de vista que cualquier proceso de reforma o mejora

administrativa plantea la necesidad de personal con experiencia, conocimiento y habilidades específicas para mejorar la gestión y operar el sistema de evaluación. Primordialmente porque el modelo requiere de un sistema sofisticado para operar la gran cantidad de información que genera el Tribunal.

4.2 Componentes e instrumentos a desarrollar para la implementación del SED.

Definitivamente uno de los aspectos centrales que han imposibilitado completar el modelo de la Gestión para Resultados en el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal es que la base del presupuesto no contempla, entre otros, la existencia de los *Programas presupuestarios (Pp)*, ya que el esquema parte de un diagnóstico de necesidades y requerimientos de las áreas, y la matriz de indicadores está indexada a actividades institucionales y no a este instrumento, por lo que en el modelo prevalece un sistema de centros gestores y centros de costos, responsables del ejercicio de los recursos, con un incipiente esquema de obtención de resultados, débilmente alineados a los instrumentos de planeación.



Esquema analítico de autoría propia

Por otro lado, la falta de una evaluación efectiva no permite generar ni está previsto normativamente un *Programa de Mejoramiento de la Gestión*, que está íntimamente vinculado a la evaluación de procesos y servicios. La implantación del Pp, requerirá además de lineamientos para su evaluación, lo que plantea la necesidad de un Acuerdo General que prevea, regule, articule y defina los componentes, determine los instrumentos y genere las herramientas para un SED integral y un esquema claro evaluación, que además garantice que los Programas presupuestarios estén debidamente alineados al Plan Institucional, y que éste especifique que los programas / intervención derivarán en un catálogo de programas presupuestarios.

Es necesario emitir una clasificación de los programas presupuestarios por grupos y tipos, los cuales en cada ejercicio fiscal, serán sujetos y objeto de un *Programa Anual de Evaluación*, que reconozca la diferenciación de ámbitos, por su naturaleza, funcional al interior de la institución, propicie la suscripción de convenios o emisión de acuerdos para el mejoramiento o modernización de la gestión, , y sean también base del Proyecto de Presupuesto de Egresos.

Del mismo modo los indicadores de gestión al tiempo de tener una relación con los procesos y servicios específicos, deben generarse a partir de los Pp, los cuales no se ven diferenciados aún, y aunque existe una guía que reconoce los niveles no se cuenta con las matrices específicas con esa relación., de modo tal que generen una base de criterios para las auditorias del desempeño bajo un esquema diferenciado, y que propicie entre otras:

- La búsqueda de mejoras radicales en los procesos administrativos mediante la explotación de las tecnologías de la información.
- La ruptura con las formas y los procesos anticuados de la burocracia pública para comenzar nuevamente desde cero.
- La revisión de los principales procesos administrativos desde una perspectiva multifuncional.

- El cuestionamiento tanto de la necesidad de los procesos y los indicadores como de lo que se busca con ellos.
- La búsqueda sistemática de cambios que hagan más eficaces y eficientes a los procesos y los indicadores para que agreguen valor al servicio, entre otros.

En este sentido, se reitera que estas acciones son el inicio de un proceso complejo y que aspirar a la edificación del Sistema de Evaluación del Desempeño, de modo tal que con la participación de los órganos judiciales, las áreas de apoyo y administrativas, será la única forma de lograrlo.

GENERALIDADES DE LA PROPUESTA

COMPONENTES PROPUESTO	ALCANCE / OBSERVACIÓN/REQUERIMIENTO
<p>Determinar y unificar el marco teórico conceptual del que partimos, con el fin de que cuando se haga alusión a cualquier dimensión, categoría o componente, relativo al proceso de evaluación del desempeño y los resultados, se parte y se entienda</p>	<p>Dicho proceso tiene que estar ligado invariablemente con las previsiones y disposiciones del marco normativo vigente y aplicable en la materia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición y alcance • Nivel de agregación y/o vinculación • Componentes técnicos y metodológicos.
<p>Considerar y distinguir que dentro del Sistema Integral de Evaluación, existen dos componente y/o subsistemas que aunque son distintos uno del otro existe claramente una relación e interdependencia; sin embargo, aluden a niveles y componentes diferentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Evaluación del Desempeño • Sistema de Control Gubernamental 	<p>Evaluación del desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos estratégicos de las dependencias y entidades; • Establecimiento de Metas y objetivos • Redefinición e integración del sistema de Indicadores estratégicos y de gestión • Estructuración de un sistema de programas presupuestarios y proyectos. • Desarrollo de elementos metodológicos para la evaluación de impactos <p>Evaluación de resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición de las características generales y alcance de los programas presupuestarios. • Matriz de indicadores de cada programa presupuestario; • Instrumentos de recolección de datos e información relevante

	<ul style="list-style-type: none"> • Programa Anual de Evaluación de Resultados de los programas presupuestarios; • Convenios de compromisos para resultados y de mejoramiento de la gestión institucional, y sus informes de avance.
Reconocimiento de las políticas, estrategias, normas, lineamientos tácticas y procedimientos que existen en la materia en el ámbito federal y local.	<ul style="list-style-type: none"> • Implica la revisión de nuestro marco normativo interno y determinar su vigencia, adecuación / alineación o bien su abrogación.
Revisión, integración y/o abrogación de los instrumentos de control, seguimiento y evaluación con los que ya cuenta el TSJDF.	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar vigencia • Integrar procesos, metodologías e instrumentos dispersos • Redimensionamiento de instrumentos vigentes, que implica la revisión de sus componentes, alcances y previsiones.
Determinar los actores que deben intervenir obligadamente en, por una parte, la construcción del sistema y, por otra, en la participación en las acciones de seguimiento, control y evaluación del desempeño y de los resultados, con base en las atribuciones conferidas en la propia Ley Orgánica del TSJDF.	<p>Los alcances para la construcción de un Sistema Integral de Evaluación tiene diversas aristas como son las metodológicas, las técnicas, las jurídico – normativas y facultativas y/o de operación y funcionamiento.</p> <p>En el Gobierno Federal los principales actores en el sistema son la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Secretaría de la Función Pública y el propio Consejo Nacional de Evaluación</p> <p>A nivel local es la Secretaría de Finanzas y la Contraloría General, en el TSJDF la Oficialía Mayor, la Contraloría General y el Consejo de la Judicatura del Distrito Federal.</p>
Es deseable que el alcance del proyecto de Acuerdo específico se constituya en un eje a nivel referencial, ya que sería un error pretender que en él se viertan todos los elementos normativos, metodológicos, técnicos, etc. en la materia.	No obstante a que la propuesta de que el Acuerdo sea solo marco, referencial, ello no significa que se dejen dudas de sus alcances y previsiones, definiciones, instrumentos y documentos auxiliares, actores, responsables, sujetos y objetos, procesos, etc. El Acuerdo marco no deja a dudas y otorga certidumbre del actuar institucional.

Por ahora, existen elementos que permiten direccionar y alinear la acción del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, en un primer, a cuyo esquema será necesario definir las políticas públicas judiciales. No obstante, con los elementos disponibles se genera un ejercicio de alineación, que dibujará el esquema general para implantar los Programas presupuestarios, y estos a su vez constituirse en la unidad básica de evaluación en un nivel intermedio, a saber:

a) A nivel macro organizacional:

Misión
“Impartir justicia pronta, expedita, gratuita, completa, imparcial, transparente, confiable y segura, con la incorporación de los nuevos modelos de oralidad y sistemas de gestión modernos, que permitan optimizar la labor y mejorar la calidad del servicio que se otorgue a las personas que habitan y transitan en la Ciudad de México; con perspectiva de derechos humanos y género”.
Visión
“Ser una Institución plenamente autónoma, segura, confiable y reconocida por garantizar el acceso efectivo a la impartición de justicia”
Valores
Excelencia, independencia, legalidad, responsabilidad, uso adecuado de bienes y recursos, honradez, veracidad, tolerancia, transparencia, prudencia, justicia y equidad

b) Ordenamiento de los recursos que le son aplicable desde la esfera federal y local:

Categorías programáticas del TSJDF	
Clasificación administrativa del TSJDF	
Clave	Unidad Responsable
B19 J0 00	Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal
Clasificación Funcional del TSJDF	
Finalidad: 1 Gobierno	
Función: 2 Justicia	
Subfunción: 1 Impartición de Justicia	

c) Nivel que por facultades determina el Tribunal, y de lo cual dependen los fines de los recursos, la definición de actividades institucionales por tipo, y su vínculo con objetivos y estrategias, y programas o intervención consignados en el Plan Institucional:

Clasificación Programática: Actividades Institucionales del TSJDF

a) Actividades Institucionales del ámbito jurisdiccional

Clave	Denominación de la Actividad Institucional	Objetivo y Estrategia del Plan Institucional 2012 - 2015
101	Ejercer la función jurisdiccional con perspectiva de género y derechos humanos, para garantizar el derecho al debido proceso y acceso a la justicia, resolviendo la demanda de justicia de las personas que habitan y transitan en el Distrito Federal.	1. Impulsar el Sistema de Gestión Judicial y Evaluación del Desempeño. 5. Fortalecer la disciplina, ética y transparencia de los servidores judiciales.
102	Instrumentar la reforma en materia civil mediante la creación de juzgados orales (juicio ordinario civil y ordinario mercantil) y modernizar integralmente a los juzgados en la materia.	6. Impulsar las reformas judiciales.
103	Implementar la reforma constitucional en materia penal y en justicia para adolescentes, e impulsar acciones de transición y/o vinculadas a ésta.	6. Impulsar las reformas judiciales.
104*	Alinear las acciones institucionales a las políticas públicas nacionales y locales orientadas a garantizar el respeto a las bases de convivencia armónica, la consecución de la paz, la estabilidad jurídica y la seguridad de la sociedad en su conjunto.	
105	Dignificar la función y la calidad de los servicios a usuarios internos y externos mediante la construcción, remodelación, acondicionamiento y adaptación de instalaciones de los órganos jurisdiccionales como parte de las condiciones que garantizan el derecho al debido proceso y el acceso a la justicia.	4. Impulsar la administración efectiva y rendición de cuentas. 7. Modernizar la gestión de los órganos de dirección del Poder Judicial. 9. Impulsar tecnologías de la información y comunicación (TIC) en la administración de justicia.

b) Actividades Institucionales de apoyo judicial

Clave	Denominación de la Actividad Institucional	Objetivo y Estrategia del Plan Institucional 2012 - 2015
201	Dotar de servicios, instrumentos, herramientas e información técnica y científica con el objeto de auxiliar y apoyar la acción jurisdiccional, componentes que contribuyen a garantizar un debido proceso y acceso a la justicia, con perspectiva de género y derechos humanos.	4. Impulsar la administración efectiva y rendición de cuentas.
202	Impulsar el uso de los mecanismos de solución alterna de conflictos entre los diversos actores de la sociedad con el fin de coadyuvar en la impartición de justicia.	8. Impulsar los medios alternativos de solución de controversias.

c) Actividades Institucionales de transversalización por mandato de ley

Clave	Denominación de la Actividad Institucional	Objetivo y Estrategia del Plan Institucional 2012 - 2015
203	Afianzar la transparencia de la gestión como un principio y derecho rector inalienable, implementando mecanismos de transversalización que garanticen la rendición de cuentas, el acceso a la información y la atención a los requerimientos previstos en la normativa.	5. Fortalecer la disciplina, ética y transparencia de los servidores judiciales
204	Difundir y procurar la promoción y protección de los derechos humanos y género, con la finalidad de implementar e instrumentar políticas públicas que tiendan a su transversalización tanto en el ámbito jurisdiccional como administrativo.	2. Fortalecer la transversalización de la perspectiva de derechos humanos y género, así como la accesibilidad en el Poder Judicial.
205	Implementar un sistema de protección civil y seguridad institucionales, alineado a los sistemas nacional y local, capaz de ofrecer prevención, auxilio y recuperación ante los desastres a los usuarios internos y externos, mediante acciones de transversalización de programas y acciones de protección civil, en un entorno de seguridad que preserve el orden público, la protección de la integridad física, los derechos y los bienes de los trabajadores y usuarios de la institución.	

d) Actividades Institucionales de administración

Clave	Denominación de la Actividad Institucional	Objetivo y Estrategia del Plan Institucional 2012 - 2015
206	Implementar acciones de modernización y mejora de la función y gerencia públicas, para crear condiciones adecuadas y servicios de calidad a los usuarios internos y externos, optimizar el uso de los recursos y servicios, y contribuir más eficientemente en el mejoramiento y desarrollo institucionales.	4. Impulsar la administración efectiva y rendición de cuentas. 7. Modernizar la gestión de los órganos de dirección del Poder Judicial. 9. Impulsar tecnologías de la información y comunicación (TIC) en la administración de justicia.
207	Realizar acciones de remodelación, acondicionamiento y adaptación de las áreas de apoyo judicial y administrativas, que amplíen la capacidad instalada, mejoren los servicios a usuarios internos y externos así como los espacios físicos, derivadas de las nuevas necesidades organizacionales en el aspecto adjetivo o de apoyo de la institución, para garantizar el derecho al	4. Impulsar la administración efectiva y rendición de cuentas. 7. Modernizar la gestión de los órganos de dirección del Poder Judicial. 9. Impulsar tecnologías de la información y comunicación (TIC)

	debido proceso y acceso a la justicia.	en la administración de justicia.
--	--	-----------------------------------

e) Actividades Institucionales del Instituto de Estudios Judiciales

Clave	Denominación	Objetivo y Estrategia del Plan Institucional 2012 - 2015
301	Implementar acciones de formación, actualización y capacitación de los servidores públicos de la Institución, incorporando la perspectiva de género y de derechos humanos; así como fortalecer el servicio social multidisciplinario.	3. Consolidar los avances del Sistema de Carrera Judicial.

Programas y/o intervención consignados en el Plan Institucional y vinculados a las actividades institucionales

a) Ámbito jurisdiccional

Actividad Institucional	Programa / Intervención
101	Encuesta de satisfacción de los usuarios Encuesta de satisfacción de los usuarios en 2015 Programa de Disciplina Judicial Atención oportuna Gozar de iniciativa de ley Gozar del marco normativo para regular el proceso de adopción Levantamiento de la segunda encuesta de satisfacción de usuarios en el año 2015 Programa de mejores Prácticas Judiciales a nivel nacional
102	Gozar del marco normativo para la implementación de la justicia oral Continuar con la construcción del sistema integral de información en la materia civil y familiar. Construcción del almacén de datos. Consulta interactiva en línea de información estadística Programa de Modernización de procesos y tecnologías de Información (automatización de la gestión judicial en materia civil, familiar, penal y justicia para adolescentes)
103	Atención a las instancias de coordinación de la reforma penal en el DF. Plan Estratégico para la implementación de la Reforma Constitucional Penal en el TSJDF
104*	

105	
------------	--

b) Apoyo judicial

Actividad Institucional	Programa presupuestario / Intervención
201	Programa Construcción de los flujos de los procesos judiciales por materia Programa Editorial Impulsar al SEMEFO como Instituto de Ciencias Forenses Implementación del Sistema de Oficialía de Partes Común Programa de Convivencias Familiares
202	Sistematización de los procesos del Centro de Justicia Alternativa Fomento a la cultura de la mediación privada entre la población Fomento a la cultura de la mediación comunitaria y escolar entre la población Creación de módulos de atención en áreas estratégicas Fomento a la cultura de la mediación entre la población Fomento a las salidas alternativas de solución de conflictos. Programa de Modernización de procesos y tecnologías de Información (avance para automatizar la gestión del CJA)

c) Transversalización por mandato de ley

Actividad Institucional	Programa presupuestario / Intervención
203	Programa de Transversalización Programa de Concientización a los trabajadores de la importancia de la transparencia y rendición de cuentas Actualización de la sección de transparencia Programa de capacitación en transparencia Respuestas oportunas de las áreas para atender los requerimientos de transparencia
204	Sistematización de alertas electrónicas para derechos humanos Programa de Transversalización

	<p>Programa de Capacitación en Derechos Humanos</p> <p>Sistema de atención a quejas</p> <p>Procurar la equidad de género en las nuevas asignaciones de impartidores de justicia y consejeros de la judicatura del DF</p>
205	<p>Programa de Transversalización</p> <p>Programa de Protección Civil</p> <p>Programa de Seguridad</p> <p>Programa de vigilancia</p>

d) Ámbito administrativo

Actividad Institucional	Programa presupuestario / Intervención
206	<p>Programa de Ejecución de la Tesorería del Poder Judicial</p> <p>Programa de Implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño</p> <p>Programa de Alineación de Indicadores</p> <p>Procurar la equidad de género en las designaciones de puestos directivos</p> <p>Programa de Inversión</p> <p>Programa de rendición efectiva de cuentas</p> <p>Programa de Mejoramiento de los Mecanismos de Control</p> <p>Programa de Talento Humano</p> <p>Programa de desarrollo de Destrezas Técnicas y Motivación Laboral</p> <p>Programa de Creación del Área de desarrollo y Capacitación de Habilidades</p> <p>Gozar de la autonomía financiera</p> <p>Programa de generación automática de actas</p> <p>Programa de seguimiento a los acuerdos del Pleno</p> <p>Desarrollo de los subsistemas de la Comisión de Disciplina Judicial y Comisión de Presupuesto</p> <p>Programa del área Jurídica</p> <p>Programa de Digitalización</p> <p>Nuevo Catálogo de Indicadores</p> <p>Programa de Modernización de procesos y tecnologías de Información</p>

	(avances en los servicios de información) Manejo eficiente del presupuesto Obtención de información de los recursos institucionales Minimizar el impacto ambiental, maximizar el confort de los ocupantes y el aprovechamiento de los espacios Orden y alineación en los sistemas orientados a servicios Agilizar la comunicación que permita la optimización de recursos Sistematización de la información que permite la optimización de recursos y ahorro de capital humano.
207	Programa de Adecuación de las instalaciones existentes y construcción de nuevos edificios accesibles Programa de Obras y Servicios Dotar de la infraestructura tecnológica a las salas de audiencia

e) Programas del Instituto de Estudios Judiciales

Actividad Institucional	Programa presupuestario / Intervención
301	Programa de Modernización del Instituto de Estudios Judiciales Programa de Modernización de procesos y tecnologías de Información (implementación para capacitación a distancia)

Esta estructura nos permite ubicar la acción de los órganos jurisdiccionales, de apoyo judicial y administrativas en el contexto institucional, a la que se le da dirección a través de su misión, visión, valores, objetivos estratégicos, actividades institucionales, programas e intervenciones específicas. En este sentido, la estructura descrita anteriormente también se constituye en un instrumento de alineación de la acción institucional, y ubica los resultados obtenidos, y cómo éstos se suman organizacionalmente; del mismo modo permite establecer un plan de trabajo a corto y mediano plazo, ya que lo planteado en este instrumento también es una aspiración que aún no ha sido acabada.

Es conveniente aclarar que este sistema atiende el espíritu del Sistema Nacional de Planeación Democrática, cuya estructura se adapta a las necesidades del nivel federal, local y, en este caso, también a nivel institucional, aunque el propósito sigue siendo el mismo, que una institución actúe conforme a derecho y de forma ordenada, con objetivos y metas claras en la dirección que se expresa a través de la misión y visión que fue planteada para ésta.

4. 3 Implantación del Programa presupuestario en el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal.

Ante la necesidad de ordenar los recursos, la clave presupuestaria es el mecanismo mediante el cual es posible hacerlo. Cada gasto está asociado a un número, desde el gasto agregado en Justicia hasta el gasto de luz y agua de un edificio público o el gasto en papelería de un Programa presupuestario. De ahí la relevancia de entender la clave presupuestaria que se emplea, con el objeto de que al comprender la lógica de la identificación y ubicación de los recursos en el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal. Ello se posible identificar todo tipo de gasto a lo largo del ciclo presupuestario.

Por lo anterior es fundamental que en la dinámica y procesos presupuestarios del Tribunal se entiendan e instrumenten integralmente todos los componentes de la calve para:

1. Identificar el orden al que está sujeto el recurso.
2. Reconocer la naturaleza de cada componente y sus implicaciones administrativas, funcionales, programática y presupuestales.
3. Emitir informes empleando la lógica de la clave presupuestaria, lo que facilitará la rendición de cuentas y la transparencia.

Esto último es fundamental ya que es la mejor manera de conocer a profundidad una asignación presupuestaria, más aún cuando su seguimiento y fiscalización se realiza a través de las claves presupuestarias, aunado al hecho de que la legislación en la materia tiene previstas diversas disposiciones. El artículo 59 del Reglamento de la Ley de Presupuesto y Gasto Eficiente de Distrito Federal, define a la Clave Presupuestaria como el conjunto de elementos codificados que permitirá organizar y sistematizar la información presupuestal contenida en el Decreto e identificará la naturaleza y destino de los recursos autorizados a las Unidades Responsables del Gasto¹. Asimismo, la establece como el instrumento a través del cual se registrarán las operaciones derivadas de la gestión presupuestal, que se desarrollen durante el ejercicio fiscal correspondiente.

Por su parte, en su artículo 60, el referido Reglamento establece que la Clave presupuestaria es de carácter obligatorio para las Unidades Responsables del Gasto, y corresponde a la Secretaría de Finanzas verificar que las mismas observen, durante la realización de los trámites presupuestarios, la estructura y los elementos que la conforman. Los elementos que integran la Clave Presupuestaria se agrupan en las siguientes clasificaciones generales: A) Estructura por Resultados; B) Estructura administrativa; C) Clasificación Funcional; D) Programa Presupuestario; E) Estructura Económica, y; F) Proyecto de Inversión.

Para el ejercicio 2013, la Clave Presupuestaria se conformará de 21 elementos asociados a 45 dígitos, los cuales son agrupados para identificar Centro Gestor, Área Funcional, Fondo, Posición Presupuestal y Proyecto de Inversión; como a continuación se muestra:

Clave Presupuestaria 2013		Centro Gestor	Área Funcional			Fondo	Posición Presupuestal	Proyecto de Inversión
	Estructura por Resultados (ER)	Estructura Administrativa	Clasificación Funcional	E R	Programa Presupuestario	Estructura Económica		Proyecto de Inversión

	Eje	Veriente de Gasto	Resultado	Subresultado	Año	Sector	Subsector	Unidad Responsable	Finalidad	Función	Subfunción	Institucional	Modalidad y Número Consecutivo	Tipo de Recurso	Fuente de Financiamiento	Partida	Origen del recurso	Tipo de Gasto	Dígito Identificador	Destino de Gasto	N° de Proyectos capítulos 5000 y 6000
Abreviatura	EJ E	V G	R	S R	A	S	S B	U R	FI	F	S F	AI	PP	TR	FF	P T D A	O R	TG	D I	D G	PY
Dígitos	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	3	4	1	2	4	1	1	1	2	9
Estructura Corta																					
Estructura Ampliada																					

Tomado de la Guía para la Integración del Proyecto de Presupuesto 2013 emitido por el Gobierno de Distrito Federal.

No obstante a ello, el Proyecto de Presupuesto de Egresos del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal especifica las asignaciones presupuestarias destinen que se destinen en la Actividad Institucional 000, denominada “Transferencias a Órganos Autónomos”, por lo que desde esa perspectiva al Tribunal le corresponde implementar la desagregación interna como se ha señalando, y que en el esquema a partir del ejercicio fiscal 2013, se incorpora al Programa Presupuestario después de las actividades institucionales, por lo que resulta imprescindible incorporarlo como instrumento básico que facilitará la implantación integral del PbR y las acciones de evaluación.

Bajo este contexto el Programa Presupuestario se entiende como un instrumento que agrupa a un conjunto de acciones de gobierno orientadas a resolver un problema o cubrir una necesidad que generan un impacto en una población objetivo o área de enfoque bien identificada. Dicho impacto puede ser medido por indicadores y adicionalmente permite identificar los recursos asignados para el logro de esos objetivos.

La integración del Programa Presupuestario permite contar con instrumentos que coadyuvan en los avances en la implementación hacia el PbR, al establecer de manera puntual los objetivos que se pretenden alcanzar con los recursos que se asignen. De esta forma la implantación de los Programas Presupuestarios permitirá identificar:

- Los objetivos estratégicos y prioridades del Plan Institucional

- Las metas de cada instancia planteadas por las distintas áreas de la institución para alcanzar los propósitos del PP;
- Las asignaciones de recursos para el cumplimiento de metas por cada instancia responsable o corresponsable del PP;
- Los sectores a los que se otorga atención;
- La transversalización de la perspectiva de Género y del enfoque de Derechos Humanos;
- Los recursos asignados a acciones específicas y;
- El análisis y la evaluación del ejercicio presupuestal de los programas.

Para, el Gobierno del Distrito Federal los Programas Presupuestarios pueden ser de dos tipos: los que generan un impacto directo en la población, y los de apoyo que engloban acciones que deben ser realizadas para soportar la ejecución de los Programas Presupuestarios de impacto directo. Y el hecho de haberse integrado el PP a la estructura de la clave programática en estricto sentido resulta inaplazable su implementación para efectos también de la gestión de recursos a través del Proyecto de Presupuesto por ser entonces el conjunto de acciones planeadas para cumplir con una serie de objetivos claramente definidos, y para los cuáles se deberán diseñar indicadores de resultados.

Sin embargo, dicho esquema conviene ser replanteado por las particularidades jurídicas funcionales del Tribunal, para lo cual la categorización del esquema del Gobierno Federal significa un espectro más amplio que puede ser adaptado las necesidades reales de la Institución.

La Estructura Analítica del Programa presupuestario (EAPp), por lo tanto se constituye en la herramienta que explica la razón de ser de un programa, mediante la descripción de la coherencia entre el problema, necesidad u oportunidad identificado (incluyendo sus causas y efectos) y los objetivos y medios para su solución, así como la secuencia lógica (vertical) entre los mismos.

La EAPp se elabora con base en el árbol del problema y el árbol del objetivo. Una vez concluidos los árboles del problema y del objetivo, y seleccionada una alternativa viable que puede constituirse en un programa, se conforma la EAPp, la cual compara la cadena de medios-objetivo-fines seleccionada, con la cadena de causas-problema-efectos que le corresponde. A partir de la EAPp, se perfilan los niveles del resumen narrativo de la MIR.

Ejemplo: Becas a estudiantes de Educación Media Superior

Problemática (proviene del árbol del problema)	Solución (proviene del árbol de objetivos)
<p>EFFECTOS Reproducción del círculo de la pobreza Bajo nivel de ingreso familiar Empleos poco calificados y mal remunerados.</p>	<p>FINES Reducción de la pobreza Mejor nivel de ingreso familiar Empleos mejor calificados y remunerados.</p>
<p>PROBLEMA Población: Jóvenes de familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos Descripción del problema: Desertan en la educación media superior Magnitud (Línea base) Tasa de deserción del 60% de esta población inscrita en la educación media superior.</p>	<p>OBJETIVO Población: Jóvenes de familias de con ingresos por debajo de tres salarios mínimos Descripción del resultado esperado: Concluyen la educación media superior Magnitud (resultado esperado) Tasa de deserción de 30% de esta población inscrita en la educación media superior.</p>
<p>CAUSAS 1. Insuficientes recursos familiares 2. Insuficiente educación sexual 3. Alto costo del transporte 1.1 Inexistencia de padrón de beneficiarios 2.1 Los planes de estudios sobre la educación sexual están incompletos o desactualizados 3.1 No existen acuerdos con los contratistas de transporte.</p>	<p>MEDIOS 1. Apoyos a familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos con estudiantes de educación media superior entregados 2. Más y mejor educación sexual impartida 3. Apoyos a los jóvenes estudiantes con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos para el pago de transporte entregados 1.1 Administración del padrón de beneficiarios 2.1 Actualización del plan de estudios 3.1 Administración de acuerdos con los transportistas.</p>

De esta forma la EAPp permite:

- Asegurar que el objetivo equivale a la solución del problema que origina la acción pública.
- Constatar que los medios son precisos tanto para la solución de cada una de las causas del problema como para el logro del objetivo.
- Perfilar el Fin, el Propósito, los Componentes y las Actividades de la MIR.
- Definir la línea base del programa y el horizonte de los resultados esperados durante la vida útil del mismo.
- Construir los indicadores, que son la expresión de lo que se pretende evaluar de los resultados esperados.

Tipos de Programas presupuestarios en función del enfoque transversal que incluyen

Tipo 1	Los que específicamente están dirigidos a atender algún problema transversal, en cuyo caso todo el programa tiene enfoque transversal y debe reflejarse en el Propósito de su MIR.
Tipo 2	Los que no están dirigidos específicamente a atender ese tipo de problemas, pero que alguno de los bienes y/o servicios que proporcionan sí lo están, en cuyo caso el enfoque transversal debe reflejarse a nivel de Componente de su MIR.
Tipo 3	Los que no están en los primeros dos supuestos, pero que los procesos que realizan deben considerar efectos diferenciados entre grupos de población o áreas de enfoque, como por ejemplo cuando se atienden quejas de personas discapacitadas o que hablan lengua indígena, en cuyo caso deben tener personal y procesos especializados, lo que deberá reflejarse en las Actividades de la MIR (particularmente cuando tienen recursos asignados específicamente para ello).
Tipo 4	Los que no entran en ninguno de los supuestos anteriores, por lo que no necesariamente deben reflejar enfoques transversales en su MIR.

1. La modalidad define naturaleza para clasificar

2. La clasificación permite identificar columna vertebral de operación, de medición
3. Lo anterior permite identificar las características de la evaluación
4. Gradualidad

Esquema de Programas Presupuestarios (gasto programable) aplicados por el Gobierno Federal

Modalidad	Tipo	DI	Características Generales	Indicadores	Observaciones de aplicabilidad
Subsidios	Sujetos a Reglas de Operación	S	Definidos en el decreto de PEDF y los que se incorporen en el ejercicio. Son aquellos que para llevarlos a cabo están regulados por un conjunto de disposiciones que precisan la forma de operar un programa con el propósito de lograr los niveles esperados de eficacia, eficiencia, equidad y transparencia.	Requiere MIR	Aplica para el TSJDF
	Otros Subsidios	U	Para otorgar subsidios no sujetos a reglas de operación, en su caso, se otorgan mediante convenios. Programas en los cuales se identifica presupuestalmente una participación local o federal, enfocado a estimular el consumo, la producción o la prestación de un servicio en un tiempo determinado y con un propósito y/o impacto social determinado o para favorecer un servicio específico	Requiere MIR	Aplica para el TSJDF
Desempeño de las Funciones	Prestación de Servicios Públicos	E	Actividades del sector público que realiza en forma directa, regular y continua, para satisfacer demandas de la sociedad, de interés general, atendiendo a las personas en sus diferentes esferas jurídicas, a través de las siguientes finalidades: i) Funciones de gobierno. Por ejemplo, para la atención de los derechos políticos y civiles de las personas: población (seguridad pública y nacional), grupos vulnerables (prevención de la discriminación), pasaportes, víctimas de delitos (ministerios públicos), trabajadores (tribunales de conciliación y arbitraje), ejidatarios y comuneros (tribunales agrarios), contribuyentes (SAT, Tribunal Fiscal), extranjeros (servicios migratorios), etc. Incluye los demás servicios públicos en cumplimiento a las funciones	Requiere MIR	Aplica para el TSJDF

			<p>programáticas relacionadas y atribuciones de la Ley Orgánica de la APF.</p> <p>ii) Funciones de desarrollo social. Para atención de los derechos para el desarrollo social, cultural y humano de la población, por ejemplo: educación, salud, seguridad social, suministro de agua potable, servicios de drenaje y alcantarillado, vivienda, servicios culturales y deportivos.</p> <p>iii) Funciones de desarrollo económico. Las que realiza la APF para proporcionar y facilitar el desarrollo económico de las personas físicas y morales: por ejemplo, servicios de energía eléctrica, servicios en vías de comunicación y telecomunicaciones, servicios turísticos, protección al consumidor, correos. Incluye los Pp's de servicios para el desarrollo ambiental y sustentable, científico y tecnológico, así como el financiero; otorgamiento de créditos, aseguramiento y garantías.</p> <p>Los beneficiarios de la prestación de servicios públicos pueden ser la totalidad o parte de la comunidad (servicios colectivos), o personas ó grupos limitados de la comunidad en particular (servicios individuales)</p>		
	Previsión de Bienes Públicos	B	Actividades que se realizan para crear, fabricar y/o elaborar bienes que son competencia del Sector Público Federal. Incluye las actividades relacionadas con la compra de materias primas que se industrializan o transforman, para su posterior distribución a la población.	Requiere MIR	No aplica para el TSJDF
	Planeación, seguimiento y evaluación de políticas públicas.	P	Actividades destinadas al desarrollo de programas y formulación, diseño, ejecución y evaluación de las políticas públicas y sus estrategias, así como para diseñar la implantación y operación de los programas y dar seguimiento a su cumplimiento.	Requiere MIR	Aplica para el TSJDF, actualmente no se cuenta con un esquema de políticas públicas judiciales.
	Promoción y Fomento	F	Actividades destinadas a la promoción y fomento de los sectores social y económico.	Requiere MIR	No aplica para el TSJDF
	Regulación y Supervisión	G	Actividades destinadas a la reglamentación, verificación e inspección de las actividades económicas y de los agentes del sector privado, social y público.	Requiere MIR	Aplican ciertas funciones, pero no circunscritas a la actividad económica.
	Funciones de la Fuerzas Armadas	A	Actividades propias de las Fuerzas Armadas.		Aplica para el TSJDF, desde la perspectiva de

					seguridad institucional
	Específicos	R	Solamente actividades específicas, distintas a las demás modalidades.		Aplica para el TSJDF
	Proyectos de Inversión	K	Proyectos de inversión sujetos a registro en la Cartera que integra y administra la Unidad de Inversiones de la Subsecretaría de Egresos.		Aplica para el TSJDF desde la perspectiva del financiamiento de proyectos con recursos crediticios.
Administración y de Apoyo	Apoyo al proceso presupuestario y para mejorar la eficiencia institucional	M	Actividades de apoyo administrativo desarrolladas por las oficinas mayores o áreas homólogas.		Aplica para el TSJDF
	Apoyo a la función pública y al mejoramiento de la gestión	O	Actividades que realiza la función pública para el mejoramiento de la gestión, así como las de los órganos de control y auditoría.		Aplica para el TSJDF
	Operaciones ajenas	W	Asignaciones de las entidades para el otorgamiento de préstamos al personal, sindicatos o a otras entidades públicas o privadas y demás erogaciones recuperables, así como las relacionadas con erogaciones que realizan las entidades por cuenta de terceros.		Aplica para el TSJDF
Compromisos de Gobierno Federal	Obligaciones de cumplimiento de resolución jurisdiccional	L	Obligaciones relacionadas con indemnizaciones y obligaciones que se derivan de resoluciones definitivas emitidas por autoridad competente		No aplica para el TSJDF
	Desastres Naturales	N			No aplica para el TSJDF
Obligaciones de Gobierno Federal	Pensiones y Jubilaciones	J	Obligaciones de ley relacionadas con el pago de pensiones y jubilaciones.		No aplica para el TSJDF
	Aportaciones a la Seguridad Social o estatutarias	T	Obligaciones de ley relacionadas con el pago de aportaciones a los ramos de seguro del IMSS y el servicio médico de las fuerzas armadas y de los pensionistas del ISSSTE.		Aplica para el TSJDF
	Aportaciones a Fondos de Estabilización	Y	Aportaciones previstas en la fracción IV del artículo 19 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria		No aplica para el TSJDF
	Aportaciones a Fondos de Inversión y Reestructura de Pensiones	Z	Aportaciones previstas en la fracción IV del artículo 19 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.		No aplica para el TSJDF
Programas Gasto Federalizado	Gasto Federalizado	I	Aportaciones federales realizadas a las entidades federativas y municipios a través del Ramo 33 y otras aportaciones en términos de las disposiciones aplicables, así como gasto federal		Aplica para el TSJDF, como sujeto de este tipo de aportaciones.

			reasignado a entidades federativas.		
GASTO NO PROGRAMABLE					
		C	Participaciones a entidades federativas y municipios.		No aplica para el TSJDF
		D	Costo financiero, deuda o apoyos a deudores y ahorradores de la banca		No aplica para el TSJDF
		H	Adeudos de Ejercicios Fiscales Anteriores (ADEFAS)		Aplica para el TSJDF

DI= Dígito Identificador

Modalidades de PP's que deben contar con MIR

Clave	Modalidad	Tipo	Observación
S	Subsidio	Sujetos a reglas de operación	Aplica para el TSJJDF y CJDF
U	Subsidio	Otros Subsidios	Aplica para el TSJJDF y CJDF
E	Desempeño de las funciones	Prestación de servicios públicos	Aplica para el TSJJDF y CJDF
B	Desempeño de las funciones	Provisión de bienes públicos	
F	Desempeño de las funciones	Promoción y fomento	
G	Desempeño de las funciones	Regulación y supervisión	Aplica para el TSJJDF y CJDF
P	Desempeño de las funciones	Planeación, seguimiento y evaluación de políticas públicas	Aplica para el TSJJDF y CJDF

Tomado del manual de Programación y Presupuesto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para el ejercicio fiscal 2013.

En el caso de los programas presupuestarios de la modalidad R “Actividades específicas”, la Unidad de Evaluación del Desempeño podrá determinar programas para los cuales será obligatoria la elaboración de la MIR. Por su parte, tratándose de programas presupuestarios de modalidades distintas a las señaladas anteriormente, la elaboración de MIR es opcional.

No será aplicable la formulación de la Matriz de Indicadores para Resultados para los Ramos 02, 07, 13 y 37. Derivado de que es un instrumento de política presupuestaria que permite atender las obligaciones del Gobierno Federal cuyas asignaciones de recursos no corresponden al gasto directo de las dependencias ni

de las entidades, en el caso del ramo 23 la elaboración de la MIR no será obligatoria.

Tipos de Programas presupuestarios en función del enfoque transversal

Tipo 1	Los que específicamente están dirigidos a atender algún problema transversal, en cuyo caso todo el programa tiene enfoque transversal y debe reflejarse en el Propósito de su MIR.
Tipo 2	Los que no están dirigidos específicamente a atender ese tipo de problemas, pero que alguno de los bienes y/o servicios que proporcionan sí lo están, en cuyo caso el enfoque transversal debe reflejarse a nivel de Componente de su MIR.
Tipo 3	Los que no están en los primeros dos supuestos, pero que los procesos que realizan deben considerar efectos diferenciados entre grupos de población o áreas de enfoque, como por ejemplo cuando se atienden quejas de personas discapacitadas o que hablan lengua indígena, en cuyo caso deben tener personal y procesos especializados, lo que deberá reflejarse en las Actividades de la MIR (particularmente cuando tienen recursos asignados específicamente para ello).
Tipo 4	Los que no entran en ninguno de los supuestos anteriores, por lo que no necesariamente deben reflejar enfoques transversales en su MIR.

Programas Presupuestarios aplicables al TSJDF Y CJDF

Modalidad	Tipo	DI	Características Generales	Indicadores	Áreas (CG – CC)
Subsidios	Sujetos a Reglas de Operación	S	Definidos en el decreto de PEDF y los que se incorporen en el ejercicio. Son aquellos que para llevarlos a cabo están regulados por un conjunto de disposiciones que precisan la forma de operar un programa con el propósito de lograr los niveles esperados de eficacia, eficiencia, equidad y transparencia.	Requiere MIR	Instituto de Estudios Judiciales
Desempeño de las Funciones	Prestación de Servicios Públicos	E	Actividades que realiza en forma directa, regular y continua, para satisfacer demandas de la sociedad, de interés general, atendiendo a las personas en sus diferentes esferas jurídicas, a través de las siguientes finalidades: i) Funciones de gobierno. ii) Funciones de desarrollo social. iii) Funciones de apoyo judicial	Requiere MIR	Órganos Jurisdiccionales Órganos de Apoyo Judicial
	Planeación, seguimiento y evaluación de políticas públicas.	P	Actividades destinadas al desarrollo de programas y formulación, diseño, ejecución y evaluación de las políticas públicas y sus estrategias, así como para diseñar la implantación y operación de los programas y dar seguimiento a su cumplimiento.	Requiere MIR	Consejo de la Judicatura y Oficialía Mayor
	Regulación y Supervisión	G	Actividades destinadas a la reglamentación, verificación e inspección.	Requiere MIR	Consejo de la Judicatura, Oficialía Mayor y Contraloría

	Funciones de seguridad institucional	A	Actividades propias de la Policía Auxiliar, interior y protección civil.		Dirección de Seguridad Protección Civil
	Específicos	R	Solamente actividades específicas, distintas a las demás modalidades.		Dirección de Información Pública Dirección de Orientación Ciudadana y Derechos Humanos
	Proyectos de Inversión	K	Proyectos de inversión sujetos a registro en la Cartera que integra y administra la Unidad de Inversiones de la Subsecretaría de Egresos.	Requiere MIR	Todas las Áreas
Administración y de Apoyo	Apoyo al proceso presupuestario y para mejorar la eficiencia institucional	M	Actividades de apoyo administrativo desarrolladas por las oficinas mayores o áreas homólogas.		Oficialía Mayor
	Apoyo a la función pública y al mejoramiento de la gestión	O	Actividades que realiza la función pública para el mejoramiento de la gestión, así como las de los órganos de control y auditoría.		Áreas de apoyo judicial Instituto de Estudios Judiciales OM/DEP y Contraloría
	Aportaciones a la Seguridad Social o estatutarias	T	Obligaciones de ley relacionadas con el pago de aportaciones a los ramos de seguro del IMSS y el servicio médico de las fuerzas armadas y de los pensionistas del ISSSTE.		OM/DERH
Programas Gasto Federalizado	Aportaciones Federales	I	Aportaciones federales realizadas a las entidades federativas y municipios a través del Ramo 33 y otras aportaciones en términos de las disposiciones aplicables, así como gasto federal reasignado a entidades federativas.		OM/DEMOS
GASTO NO PROGRAMABLE					
		H	Adeudos de Ejercicios Fiscales Anteriores (ADEFAS)		
		F	Prerrogativas Fiscales		

Catálogo de Programas Presupuestarios propuestos para el TSJDF

Modalidad	DI	Tipo	Denominaciones	Clave PP	Áreas de Enfoque	Asignación de recursos		Actividades Institucionales
						Si	No	
Subsidio	S	Sujetos a Reglas de	01 Implementación de la reforma al sistema de justicia penal	S001	Presidencia, Juzgados y	X		102, 103,104 y105

s		Operación	02 Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género 03 Programa Promoción de Convenios en Materia de Justicia (PPCMJ) 04 Otros	S002 S003 S 004	Salas	X X X		
	U	Otros subsidios	01 Implementación de la reforma al sistema de justicia penal 02 Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género 03 Programa Promoción de Convenios en Materia de Justicia (PPCMJ) 04 Otros	U002 U002 U003 U004	Juzgados y Salas DOCDH Presidencia/CJDF Presidencia/OM	X X X	X	101 102 103 104 105
Desempeño de las Funciones	E	Acción Jurisdiccional	01 Impartición de justicia 02 Sistema de Justicia en Línea 03 Administración del proceso de impartición de justicia	E001 E002 E003	Juzgados y Salas Juzgados y Salas, DEI, IEJ Presidencia, Juzgados y Salas	X X X	X	101 101 101, 206
	P	Planeación, seguimiento y evaluación de políticas públicas.	01 Diseño y conducción de la Política Judicial del Distrito Federal 02 Implementación de la Reforma al Sistema de Justicia Penal 03 Asesoramiento, coordinación, difusión y apoyo de las acciones en materia de impartición de justicia 04 Atención y seguimiento a las solicitudes y demandas de la ciudadanía 05 Conducción de la política interior y las relaciones del Poder Judicial con la Asamblea Legislativa del Distrito Federal, el Gobierno del Distrito Federal, Tribunales Locales y Asociaciones Políticas y Sociales 06 Divulgación de las acciones en materia de	P001 P002 P003 P004 P005 P006 P006 P008 P009	Presidencia, CJDF, OM Presidencia, CJDF, OM Presidencia, IEJ y Comunicación Social DOCDH, DIP, 1ª. Sría. de Acuerdos y 2ª Sría. de Acuerdos Presidencia, CJDF y Pleno de Magistrados DOCDH, DIP y Comunicación Social	 X X X	X	101, 102, 103 Y 206 103 Y 206 101, 301 Y 201 204 Y 202 101 Y 206 204 201 201 204

		derechos humanos	P010	Presidencia, CJDF y Comunicación Social			206
		07 Conducción de la política de comunicación social y la relación con los medios de comunicación	P011	Dirección Jurídica			204
		08 Defensa jurídica del Poder Judicial	P012	DOCDH			203, 204 y 205,
		09 Promoción de los instrumentos y estándares internacionales de derechos humanos en materia de igualdad de género para su conocimiento y aplicación		CJDF, OM			
		10 Diseño e instrumentación de las políticas y estrategias en materia de programación, presupuesto, gasto público, contabilidad y rendición de cuentas de la gestión del Poder Judicial.		DOCDH			
		11 Promoción y coordinación de las acciones para la equidad de género		DOCDH, DS, DPC*, DIP			
		12 Instrumentación de Políticas Transversales					
G	Regulación y Supervisión	01 Administración de los fondos y valores en propiedad y/o custodia del TSJDF	G001	OM			206
		02 Cobro de multas judiciales	G002	OM			206
A	Funciones de protección civil y seguridad institucionales	01 Sistema Institucional de Protección Civil	A001	DPC			205
		02 Sistema Institucional de Seguridad	A002	DS			205
		03 Sistema Institucional de Atención médica	A003	OM/DERH			206
R	Específicos	01 Preservación y consulta del acervo documental	R001	OM, DA			201
			R002	DOCDH			204
		02 Promover la Protección de los Derechos Humanos y Prevenir la Discriminación	R003	DOCDH			204
			R004	DIP			203
		03 Promover la atención y prevención de la violencia contra las mujeres	R005	OM y DIP			203 y 206
		04 Promoción del acceso a la información pública	R006	OM			206
				OM, IEJ,			

			05 Protección de Datos Personales	R007	DGAJ			206, 201 y 301
			06 Apoyo a las actividades de mantenimiento y conservación de inmuebles	R008	Comunicación Social			201
			07 Servicios de edición y artes gráficas institucional	R009	IEJ			301
			08 Producción de programas informativos de radio y televisión	R010	IEJ			301
			09 Sistema educativo judicial	R011	IEJ,OM			206 y 301
			10 Investigación y desarrollo judicial	R012	Presidencia			101
			11 Programa de Becas	R013	IEJ, OM			206 y 301
			12 Cuotas y Aportaciones a Organismos Institucionales y ONG's	R014	IEJ			301
			13 Servicios educativos culturales	R015	OM/DERH/CE NDIS			206
			14 Programa de Apoyo a la Formación Profesional					
			15 Programa de Centros de Desarrollo Infantil					
	K	Proyectos de Inversión	01 Proyectos de infraestructura institucional del ámbito jurisdiccional	K001	PRESIDENCIA/OM/DOMS	X		105, 206
			02 Proyectos de infraestructura institucional del ámbito de apoyo y/o administrativo	K002	OM/DOMS			206 y 207
			03 Mantenimiento de Infraestructura Institucional	K003	OM/DOMS			206
			04 Programas de adquisiciones	K004	OM/DERM			206
			05 Estudios de pre inversión	K005	OM/DOMS			206
	M	Apoyo al proceso presupuestario y para mejorar la eficiencia institucional	01 Actividades de apoyo administrativo	M001	OM	X		206
			02 Previsiones para la Captación de Recursos y Servicios Financieros.	M002	OM/DERF			206
			03 Financiamiento a Proyectos de Infraestructura	M003	OM/DERF			207
			04 Responsabilidades, Resoluciones Judiciales y Pago de Liquidaciones	M004	OM/DERH	X		206
				M005	OM/DERF		X	206

			05 Provisión para la Armonización Contable					
	O	Apoyo a la función pública y al mejoramiento de la gestión	01 Actividades de apoyo a la función jurisdiccional 02 Acciones de mediación	O001 O002	Áreas de Apoyo Judicial CJA	X	X	201 202
	T	Aportaciones a la Seguridad Social o estatutarias	01 Programa de Previsión Social 02 Otorgamiento de prestaciones socioeconómicas 03 Seguro de Separación	T001 T002 T003	OM/DERH/DERF OM/DERH/DERF OM/DERH/DERF	X X X		206 206 206
Programas Gasto Federalizado	I	Aportaciones Federales	01 Programa de Implementación del Sistema de Justicia Penal	I001	Presidencia, Juzgados y Salas y OM	X		104

* Unidad Responsable del Gasto adscrita a I CJDF

	H	01 Adeudos de Ejercicios Fiscales Anteriores (ADEFAS)	H001	Todas			Todas	
	F	01 Prerrogativas Fiscales 02 Canalización de recursos autogenerados	F001 F002	Todas			Todas	

En el caso de los Programas presupuestarios de la modalidad R “Actividades específicas”, hace necesaria la existencia de una Unidad de Evaluación del Desempeño, capaz de determinar programas para los cuales será obligatoria la elaboración de la MIR y generar evaluaciones que verdaderamente apoyen la toma de decisiones y alimente el Programa de Mejoramiento de la Gestión. Por su parte, tratándose de programas presupuestarios de modalidades distintas a las señaladas anteriormente, la elaboración de MIR es opcional.

Con todo ello será posible implantar un Programa Anual de Evaluación, con el propósito de:

- a) Establecer el calendario de ejecución de las evaluaciones de los programas en operación y de aquéllos que comiencen su operación durante el ejercicio fiscal,

b) Determinar, los tipos de evaluación que se aplicarán a los programas federales, como parte de un proceso integral, gradual y útil para apoyar las decisiones del proceso presupuestario;

c) Vincular el calendario de ejecución de las evaluaciones con el calendario de actividades de la programación y presupuestación para el ejercicio fiscal 2014.

d) Articular los resultados de las evaluaciones de los programas presupuestarios como elemento relevante del Presupuesto basado en Resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño.

Con todo ello se podrá generar un catálogo de Programas presupuestarios institucional, mediante su registro a través de una cédula específica, como la que se propone.

A. DATOS DEL PROGRAMA

Clave Institucional	Denominación	Clave del Pp (modalidad y número)	Denominación	Unidad Responsable (centro de costos)	Unidad participante (centro gestor)
19 J0 00	Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal				

B. CLASIFICACIÓN FUNCIONAL

Finalidad	Función	Subfunción	Actividad Institucional
1 Gobierno	2 Justicia	1 Impartición de justicia	

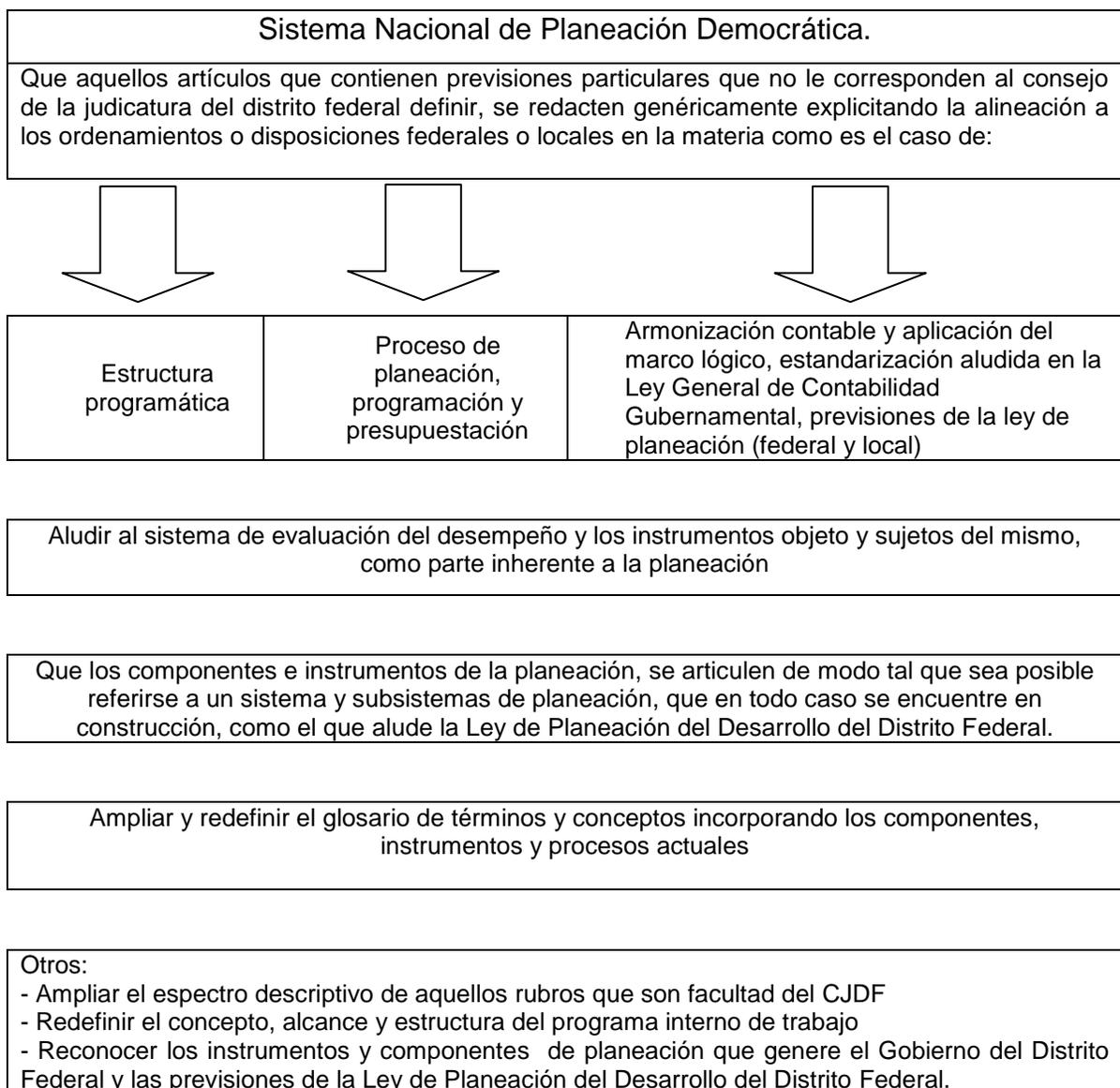
C. OBJETIVOS E INDICADORES

Nivel	Objetivo	Indicadores			
		Denominación	Método de Cálculo	Unidad de Medida	Tipo / dimensión / frecuencia

Fin					
Propósito					
Componente					

Desde luego que lo dicho hasta aquí tendrá una repercusión directa en las previsiones normativas para lo cual se propone lo siguiente:

Modificación del Acuerdo de Planeación 09-10/2007



Por otro lado partiendo de que el Plan Institucional es el referente máximo de alineación, y que el POA regula aún la gestión de corto plazo, se propone el relanzamiento del Programa Interno de Trabajo, bajo el siguiente esquema:

Propuesta de redefinición del Programa Interno de Trabajo

PROPUESTA DEP	PROPUESTA DERF	ESTRUCTURA
<p>Artículo 41.- El PIT es el instrumento de corto plazo que conjunta, ordena y registra todas las actividades y acciones que realizan las áreas de apoyo judicial y administrativas en un año calendario, incluyendo las que se deriven de proyectos autorizados; su seguimiento proporciona una visión integral del avance y cumplimiento de sus funciones.</p>	<p>El PIT es el instrumento de corto plazo que alinea, ordena y estructura los objetivos, estrategias, acciones y proyectos planteados por los órganos jurisdiccionales, áreas administrativas y de apoyo judicial en un ejercicio fiscal o año judicial determinado, tanto del Tribunal Superior de Justicia y el Consejo de la Judicatura, ambos del Distrito Federal.</p> <p>Este instrumento, por lo tanto, explicita, describe y puntualiza las previsiones del Plan Institucional y del Programa Operativo Anual, cuyo alcance y contenido será revisado por la Oficialía Mayor y autorizado por el Consejo de la Judicatura del Distrito Federal.</p>	
<p>Artículo 42.-</p> <p>Desaparece y se fusiona con el actual Artículo 41.</p>	<p>Lejos de eliminar el contenido del artículo 42 como se propone, es el vehículo para replantear su naturaleza en el marco de los instrumentos de planeación, que delinee una figura intermedia entre el Programa Operativo Anual y la matriz de indicadores</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marco funcional facultativo <ul style="list-style-type: none"> - Obligatorio - Transitorio - De alineación 2. Objetivo General 3. Objetivos Particulares 4. Estrategias 5. Metas, actividades y acciones

		6. Proyectos 7. Matriz de Indicadores
--	--	--

Descripción de componentes propuestos del Programa Interno de Trabajo

N°	Componente	Descripción y alcance
1.	Marco Funcional Facultativo <ul style="list-style-type: none"> - Obligatorio - Transitorio - De alineación 	Toda acción de un ente público en estricto sentido debe de estar sustentado conforme a derecho; por lo tanto, una premisa fundamental es que el PIT tendrá necesariamente que enmarcarse, en primer instancia, en las funciones y facultades que expresamente le son conferidas al área involucrada, y que se encuentran consignadas en el Ley Orgánica del TSJDF, de modo tal que a partir de ello, el espectro de acción quede debidamente dimensionado y enmarcado. No se pueden plantear objetivos o metas que contravengan o impliquen acciones más allá de las conferidas al área, y en el marco de los Programas presupuestarios en los que participa.
2.	Objetivo General	Es necesario establecer que el área explicita cuál es su pretensión en un ejercicio fiscal o año judicial determinado, sin perder de vista la forma en cómo contribuirá a concretar la misión y visión institucional, así como a la resolución de problemas concretos, ya sea que bajo una expresión cualitativa, terminal o integral, de modo tal que quede claro que se pretende alcanzar.
3.	Objetivos Particulares	La idea de particularizar objetivos es hacer más tangible el quién, el qué, el cómo, el cuándo y el dónde, y la idea es que esto se constituya en enunciados proposicionales desagregados, y desentrañados del objetivo general, que sin excederlo, sean capaces de explicitar ya sea en términos cualitativos, conductuales o específicos, lo que se pretende lograr.
4.	Estrategias	En este rubro se definirá el modelo o plan que integrará a los objetivos formulados, e implicará establecer políticas y sucesión de acciones que sean congruentes y estén alineadas al Plan Institucional y al programa Operativo Anual y, en general, a todos los instrumentos de planeación que le sean aplicables al área, sea por la naturaleza de sus funciones o bien de sus facultades. Por lo tanto, se relatará la forma en cómo se ordenarán y asignarán los recursos con los que dispondrá el área, de una forma singular y viable; que apuntalarán las metas y objetivos que se persiguen y las políticas y acciones que se emprenderán, en el entendido que entre los objetivos y acciones debe haber una relación y coherencia directa., y como tanto los

		recursos y capacidades del área se manejarán en la concreción de esos objetivos, así como la forma en que deberá interactuar dentro de la institución y fuera de ella; sin dejar de lado otros referentes de áreas homólogas o estándares internacionales que pueden constituirse en un referente, sobre todo en un contexto de recursos limitados.
5.	Metas, actividades y acciones	En este apartado se enunciarían y describirían, conjuntamente con los términos para su cumplimiento, los pormenores para su desarrollo y las condiciones de su ejecución.
6.	Programas presupuestarios y Proyectos	Formulados como parte del proyecto de presupuesto, y replanteados o no después de aprobado el Presupuesto de Egresos de la Institución.
7.	Matriz de Indicadores	La idea es que la matriz de indicadores guarde congruencia con los planteamientos operativos del PIT, evidentemente habrá actividades perentorias y otras permanentes, y la evolución de la matriz dependerá del perfil operativo que tendrá el área en un año fiscal o año judicial determinado. La matriz de indicadores deberá diferenciar plenamente a los indicadores indexados al Programa Operativo Anual y a los de gestión.

Lo anterior implicará la redefinición de los siguientes componentes:

N°	Componente
1.	Presupuesto basado en Resultados: una vez aprobado el presupuesto mediante el decreto correspondiente, éste deberá actualizarse y como documento ejecutivo y esquemático, formaría parte de los documentos base que generarán y acompañarán la apertura programática, presupuestal y contable de la institución en cada ejercicio fiscal.
2.	Programa Interno de Trabajo: Es necesario cambiar su estructura, y la propuesta es que sea un instrumento intermedio, congruente y ligado entre el Programa Operativo Anual y la Matriz de Indicadores. Se propone que dentro de su estructura se consignen y describan los objetivos generales, los objetivos particulares y las acciones que el área emprenderá en un ejercicio fiscal determinado y cómo todo ello se vincula y se expresa en su matriz de indicadores.
3.	Para los programa anuales como el PAAPS el PAC, el PAO, el PI y PAE es necesario definir un esquema de indexación al POA, de modo tal que las áreas responsables de llevarlos a cabo y realizar su puntual seguimiento, estén contenidos y se expresen en un indicador estratégico específico, cuya fuente de información deberán ser los pormenores de los programas señalados y su puntual seguimiento financiero, físico, de ejecución, etc., tal y como sucede en el informe respectivo que presentan las áreas con esos fines.
4.	SED: Su concepción en una primera etapa debe de revisarse una vez más, porque la estructura propuesta para su operación, basada en una diferenciación de ámbitos de actuación y niveles de evaluación.
5.	COCOE: considerando el actual esquema de planeación y los fines de evaluación expresados en el SED, esta figura deberá de darse de baja en la normatividad vigente, ya que no opera y su efectividad no fue la esperada.

6.	Árbol de Objetivos: es el instrumento que antecede a una matriz de indicadores, por lo que se propone que forma parte de los instrumentos de planeación. Si cambia la matriz puede o no cambiar el árbol de indicadores. Éste instrumento alimentaría al PIT en su apartado e objetivos generales y particulares.
7.	Matriz de Indicadores: es conveniente explicitar en un Acuerdo específico que esta matriz se deriva de la Programa presupuestario y que se divide en dos, la matriz con los indicadores estratégicos que están indexados al POA y la matriz de indicadores de gestión, explicando el propósito y la lógica de dicha categorización.
8.	Indicadores de Derechos Humanos: al formar parte del desempeño y de los resultados de la Institución, porque así se expresa en el POA, es necesario desarrollar un mecanismo y explicitarlo en el Acuerdo de Planeación, de modo tal que forme parte íntegra del resto de los instrumentos de monitoreo de resultados de indicadores. Para los fines de los informes trimestrales y de cuenta pública, en las cédulas de monitoreo de indicadores estratégicos, en sus apartados de evaluación, deberá estar contenida una relatoría de resultados, especificando la o las Líneas de Acción del Programa de Derechos Humanos del Distrito Federal que son atendidas.
9.	Programa de Derechos Humanos del Distrito Federal: Partiendo de que su observancia, no sólo como programa sino como materia de la gestión institucional, establecida en ordenamientos tales como la Ley de Presupuesto y Gasto Eficiente del Distrito Federal, y acuerdos signados en la materia por la institución y el Gobierno del Distrito Federal
10.	Programa para la Implementación de la Reforma Penal: Se sugiere que se aluda y forme parte de los artículos transitorios, ante la obligatoriedad constitucional de su implementación y debido a la temporalidad establecida en el mismo.
10	Marco Lógico: como metodología para la construcción de indicadores

N°	Aspectos normativos
1.	<p>Contenido político del Acuerdo de Planeación: La estructura teórica, conceptual y jurídica propuesta para su desarrollo e integración en el Acuerdo de Planeación es:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Destacar que es de orden público e interés social por su carácter prioritario por ser una función primigenia del Estado en el Distrito Federal b) Sienta las bases de las acciones de Planeación Institucional acorde y compatible con el sistema implementado en los diferentes niveles de gobierno (Federal y Local) y atendiendo la normatividad aplicable en la materia. c) Explicitar la relevancia de la planeación del TSJDF en el contexto Constitucional y en la dimensión del Estatuto de Gobierno del Distrito Federal, con sub ejes de la convivencia social, género, derechos humanos, de los principios que rigen la acción jurisdiccional. d) Y de cómo tendría que estar contenido y alinearse con el resto de los instrumentos en el DF

La relevancia de la evaluación como un sistema demanda la existencia de un acuerdo general que emita el Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, que

vaya más allá de la sola descripción del SED, que establezca las directrices en el marco de las políticas y de la planeación nacional del desarrollo y de las políticas judiciales públicas judiciales en el Distrito Federal, a efecto de que orienten los programas y el gasto público al logro de objetivos y metas, y los resultados deberán medirse objetivamente a través de indicadores relacionados con la eficiencia, economía, eficacia y la calidad en la administración y el impacto social del gasto público.

Dicho Acuerdo establecería la relevancia de la evaluación de la ejecución de los programas y presupuesto como un proceso obligatorio para los ejecutores de gasto internos, a partir de una valoración objetiva del desempeño de los programas bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos conforme a indicadores estratégicos y de gestión, derivados de los Pp.

Que además establecería los tipos de evaluación, el seguimiento a los resultados y la difusión de las evaluaciones, para lo cual se propone el esquema empleado por el Gobierno Federal a través de sus *Lineamientos generales para la evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal*, publicados en el Diario oficial de la Federación el 30 de marzo de 2007, en el que se establecen los siguientes tipos de evaluación aplicados a través del SED:

I. Evaluación de Programas:

Las que se aplican a cada programa, las cuales se dividen en:

- a) Evaluación de Consistencia y Resultados: analiza sistemáticamente el diseño y desempeño global de los programas, para mejorar su gestión y medir el logro de sus resultados con base en la matriz de indicadores;
- b) Evaluación de Indicadores: analiza mediante trabajo de campo la pertinencia y alcance de los indicadores de un programa para el logro de resultados;

c) Evaluación de Procesos: analiza mediante trabajo de campo si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y si contribuye al mejoramiento de la gestión;

d) Evaluación de Impacto: identifica con metodologías rigurosas el cambio en los indicadores a nivel de resultados atribuible a la ejecución del programa;

e) Evaluación Específica: aquellas evaluaciones no comprendidas anteriormente y que se realizarán mediante trabajo de gabinete y/o de campo, y

II. Evaluaciones Estratégicas: evaluaciones que se aplican a un programa o conjunto de programas en torno a las estrategias, políticas e instituciones.

Las previsiones no podrían estar completas si no se señala el responsable de las mismas, por lo que se vuelve imprescindible la creación de una Unidad Especializada de Evaluación, en coordinación con la Oficialía Mayor del TSJDF para efectos de las áreas de apoyo judicial y administrativas y bajo la supervisión del Consejo de la Judicatura a través de las Comisiones de Visitaduría Judicial y Disciplina Judicial, quienes integrarían un sistema para la evaluación del ámbito jurisdiccional bajo los términos señalados en el acuerdo general, y mediante una metodología y criterios específicos, para tal efecto, cuya información resultaría el soporte para los efectos de las auditorías del desempeño realizadas por los entes externos autorizados. Como lo es la Contaduría Mayor de Hacienda del la Asamblea Legislativa del Distrito Federal y la Auditoría Superior de la Federación, esta última para el caso de aquellos programas subsidiados con recursos federales y que no pierden ese carácter.

4.4 Propuesta para la implementación de una política pública en materia de auditoría del desempeño al Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal

Con el objeto de fortalecer la obligatoriedad constitucional de la rendición de cuentas a que todo ente público debe sujetarse y participar, independientemente

de su naturaleza jurídica y facultades conferidas en la ley, al involucrarse a los órganos de gobierno en ese proceso, es necesario crear condiciones de entendimiento entre los poderes del Estado en el ámbito local, que no vulneren el principio del equilibrio de poderes y la clara división de las funciones del Estado, como uno de los fundamentos de nuestro sistema de gobierno y su réplica en sus distintos niveles.

No obstante, este Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal en su carácter de órgano de gobierno, debe tomar la decisión de hacer patente que se comparte la preocupación de sumarse al nuevo papel del Estado, en el sentido de hacerlo más ágil, organizador y transparente, sobre todo porque la evaluación del desempeño y con ello la fiscalización de uso y destino de los recursos es un asunto público y, por lo tanto, de interés general, a la que se le debe dar salida institucional, en el marco de las previsiones normativas, sin que se vulneren los ámbitos sustantivos de la institución.

Bajo esa perspectiva se propone que se construya una política pública a partir de una estructura que pueda ser consensuada entre la Contaduría Mayor de Hacienda de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal y el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, para atender íntegramente las exigencias en materia de rendición de cuentas, sin que ello signifique vulnerar el principio de autonomía. Por ello, consensuar una estructura y especificar sus alcances, permitirá que futuros procesos de auditoría se realicen sin que ello genere excesos de atribuciones o deriven en procesos limitados que acoten la rendición de cuentas, y con ello un impacto negativo directo en la población, al contar con información restringida, parcial e insuficiente.

La construcción de una política pública en esta materia debe ser considerada como un proceso de decisiones continuas y de consensos permanentes, con irrestricto apego a la ley, motivo por el cual se manifiesta la voluntad para que los retos a superar ante la necesidad de criterios específicos, marcos teóricos y

conceptuales de referencia, estructuras metodológicas, y procedimentales, y delimitación de las esferas de competencia, que pueden derivarse de las mejores prácticas internacionales y de las normas que para tal efecto se encuentran en los distintos organismos a nivel mundial, en materia de auditoría y de evaluación del desempeño, puedan ser analizadas y aprovechadas para generar el esquema acorde a nuestra realidad jurídica e institucional.

La experiencia arrojada en el procedimiento de auditoría ha generado un profundo interés por poner a consideración algunas líneas de acción, que por supuesto se someta al análisis y consideración de esa CMHDF para alcanzar acuerdos concretos en la materia y, como consecuencia, generar esas reglas y acciones, así como la definición de instrumentos que permitan cumplir con ese objetivo interinstitucional, aun cuando pareciera que coexisten mandatos constitucionales que dificultan la labor que en la materia se tiene encomendada, de forma tal que al final, las soluciones encontradas permitan el cumplimiento de los mandatos de ley y los objetivos establecidos en materia de rendición de cuentas.

Es claro que la Contaduría Mayor de Hacienda es el órgano técnico de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal, que tiene a su cargo la fiscalización del ingreso y gasto públicos del Gobierno del Distrito Federal, así como su evaluación, por lo que se le reconoce su carácter de autoridad administrativa, y solo en esa dimensión, por su dependencia directa a la Comisión de Vigilancia de la propia Asamblea Legislativa del Distrito Federal, de ahí la controversia que supone que los procedimientos de auditoría del desempeño en el ámbito jurisdiccional generen situaciones que confundan o excedan la esfera de competencia de ambas instituciones, ante la pretensión de revelar información del ámbito estrictamente jurisdiccional.

Lo anterior porque tampoco podemos ignorar el hecho de que el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal como órgano local de gobierno, cuenta también con un Consejo de la Judicatura encargado de su administración, vigilancia y

disciplina, así como de los juzgados y demás órganos judiciales, en los términos establecidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el Estatuto de Gobierno del Distrito Federal y la propia Ley Orgánica del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, cuyas comisiones regulan el actuar sustantivo de la institución, es decir el desempeño de los órganos y servidores públicos del ámbito jurisdiccional.

En este sentido sin desestimar, la relevancia que tiene dar cuenta del ingreso y gasto públicos, se sugiere:

1. Elaborar una protocolo y estructura de auditoría que establezca sus alcance a partir de las normas jurídicas existentes, a efecto de que el proceso de fiscalización y auditoría con el componente de evaluación del desempeño queden delimitadas y reduzcan la discrecionalidad en el actuar, es decir que se garantice que todo requerimiento se base en todo tipo de norma y ley establecida.
2. Elaborar criterios o marcos de actuación general sobre el actuar de la infraestructura humana, y organizativa en un ámbito jurisdiccional.
3. Que la evaluación del desempeño diferencie el ámbito sustantivo (jurisdiccional) del ámbito adjetivo (de apoyo judicial y administrativo) del Tribunal, y que precisamente sea este último el objeto y sujeto de una auditoría cuando contemple ese componente.
4. Que dado a que la evaluación del desempeño responde a un sistema complejo integrado por otros componentes y subsistemas, entre ellos la medición de resultados o del rendimiento, es necesario establecer los criterios y metodología que identifiquen los instrumentos que serán sujetos y objeto de dicha evaluación.
5. Un procedimiento que evalúe el desempeño requiere determinar claramente el objetivo, el contexto y establecer los objetos y sujetos de la evaluación de la institución, y no construirla a lo largo del procedimiento.

Por supuesto que estas propuestas sugieren líneas de acción que deberán traducirse en objetivos específicos y constituyen la orientación operativa básica pública, y que ha sido particularmente sensible para este órgano de gobierno en la experiencia del procedimiento de la cual es objeto. Sabemos que ello implicará el establecimiento de una agenda de trabajo para definir y construir los instrumentos que podrán materializar dicha política pública, programas o acciones concretas, presentadas en la forma de un cronograma estimativo medible en términos de tiempos de realización y de resultados, que por supuesto consensuen ambas instancias.

CONCLUSIONES

La impartición de Justicia en la Ciudad de México, se da bajo un marco complejo y lleno de contrastes, en lo político, económico y social, invitando a una reflexión profunda del verdadero sentido que se ha dado a dicha impartición, que hace imperioso incorporarla como parte de las prioridades del Distrito Federal, adoptar las medidas necesarias que conlleven a la prestación de un servicio de calidad y que además involucre la modernización de sus procesos, otorgando una mejora continua que satisfaga los requerimientos de los usuarios externos e internos, guardando un equilibrio de expectativas y de recursos con que cuenta el Tribunal, bajo un mecanismo eficiente que apoye la toma de decisiones y permita con mayor certeza determinar la dirección que debe guardar.

Partiendo de que la Gestión para Resultados (GpR) a través de un Presupuesto basado en Resultados (PbR) y, por supuesto, un Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), es el medio idóneo de valoración de la acción institucional, del servicio y el alcance de la meta final o de sus resultados, urge su construcción integral a partir de las necesidades propias del Poder Judicial, que permita determinar el grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios internos y externos.

Es un hecho que en la actualidad en el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal o no se han madurado o no existen todos los componentes y herramientas que supone la Gestión para Resultados, por lo que es urgente relacionar de manera definitiva la estrategia y su ejecución partiendo de políticas públicas del ámbito jurisdiccional con las que tampoco se cuenta, y materializándolas empleando un esquema de Programas Presupuestarios también inexistente, y con ello matrices de indicadores y objetivos que deriven de éstos, bajo un esquema diferenciado que reconozca la naturaleza jurídica y funcional del área de que se trate.

Sin ello no existen bases para la maduración de un Sistema de Evaluación del Desempeño capaz de parametrizar y estandarizar los proceso de su valorización, bajo un minucioso estudio de mejores prácticas y del pleno reconocimiento y

diferenciación de los ámbitos de acción y naturaleza jurídica que existen en el Tribunal como los son los órganos jurisdiccionales, las áreas de apoyo judicial y administrativas.

Por lo tanto, no se identifica aún una herramienta de control integral vertical y horizontal, que permita apoyar la toma de decisiones de manera ágil y, a la vez, capaz de comunicar y darle eficaz seguimiento a la estrategia a todos los niveles de la organización, que garantice la alineación de la acción institucional, y con ello a las personas integrantes de la institución, para tener una clara visión de las relaciones causa-efecto de la estrategia institucional, dentro de un sistema que facilite la retroalimentación de la estrategia establecida, bajo el desarrollo de una cultura de mejora continua.

Desde el punto de vista del modelo de la GpR, queda claro que es el Ejecutivo Federal quien ha marcado la pauta mediante el uso de instrumentos metodológicos como es el Marco Lógico, la definición de mecanismos, herramientas y responsables previstos normativamente y en diversos instrumentos que establecen criterios y lineamientos sobre la materia, ya que en el ámbito local el proceso es aún incipiente y no atiende las necesidades propias de un órgano jurisdiccional como lo es el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal. Sin embargo, es un error pretender implantar el modelo en los mismos términos, ya que éste ha sido concebido desde la óptica del ejecutivo, que supone una función de Estado diferente, aún cuando el Tribunal también gobierna.

Ante el hecho de que las experiencias y referencias institucionales existentes reflejan los rasgos organizacionales y responden fundamentalmente a las necesidades del Poder Ejecutivo Federal, aunado al hecho de una ausencia referencial de alguna experiencia institucional en el ámbito local y una previsión incipiente, poco clara e incompleta de la materia en el marco normativo del Distrito Federal, se vuelve complejo no solo el proceso de construcción, sino que también el sustento y los esquemas bajo los cuales los órganos que constitucionalmente se

encuentran facultados para auditar el destino del gasto, pretenden evaluar el desempeño institucional.

En tal supuesto se encuentra la propia Contaduría Mayor de Hacienda del Distrito Federal que ante la ausencia de un protocolo, un esquema claro y la ausencia de criterios y referencias institucionales, ha incurrido en excesos que pueden transgredir las propias facultades de los órganos internos del Tribunal, como lo es el Pleno de Magistrados, o bien del Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, a través de las comisiones encargadas de la valoración del desempeño y la disciplina judiciales, aun desarticuladas de un sistema interno desarrollado.

Paralelo al reconocimiento de las características y aspectos considerados para desarrollar estrategias de alineación institucional, resulta de vital importancia completar y armonizar el marco conceptual en el sentido más amplio, y traducirlo e implantarlo en la normatividad interna, ya que el modelo que supone la Gestión para Resultados, no se encuentra explicitado ni mucho menos considerado en todos sus alcances ni con todos sus componentes, que hace necesaria la creación de una Unidad de Evaluación del Desempeño en el Tribunal, que además sea capaz de articular y vincular las acciones jurisdiccionales del Pleno de Magistrados y de las diferentes comisiones del Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, vinculadas al desempeño y disciplina de los órganos jurisdiccionales, y atender los requerimientos de los órganos fiscalizadores en la materia.

De esta forma es posible también concluir que en el ámbito jurisdiccional local la alineación institucional, la evaluación, la calidad en el servicio y la satisfacción de necesidades de los usuarios internos y externos en sus expresiones más amplias, son conceptos que aun cuando se encuentran parcialmente referidos en el marco normativo interno, resulta aún incipiente el alcance de sus previsiones, disperso su proceso de materialización y débiles los mecanismos de mejoramiento de la gestión institucional, bajo un esquema continuo, uniforme y regular, capaz de generar un valor agregado tangible que contribuya al bienestar social.

En este sentido, es fundamental que con el avance en la construcción de las políticas públicas judiciales y el perfeccionamiento de los instrumentos de planeación con los que cuenta el Tribunal e incorporación de los componentes faltantes del modelo, pueda darse un paso importante para la construcción de un SED Judicial que apoye la toma de decisiones.

La cultura de la evaluación del desempeño, en el Tribunal, implicaría reconocer los diferentes ámbitos institucionales (jurisdiccional, de apoyo judicial y administrativo) los distintos niveles (políticas, programas y servidores públicos) y personalizar más los procedimientos y hacerlos menos burocráticos. La calidad en el servicio deberá basarse fundamentalmente en ser claro y objetivo con la impartición de justicia, de manera que, con independencia del sentido de las resoluciones, los ciudadanos sientan que han recibido un trato igualitario, que en todo momento les fueron aclaradas sus dudas y que prevaleció el imperio de la ley.

De igual manera, al interior de la Institución, en lo que respecta a las áreas de apoyo judicial y administrativas, la calidad en el servicio y los resultados de la gestión se debe ver reflejada en un desarrollo más ágil de los procesos, con menos burocracia y mayores y mejores resultados. Hablar del desempeño al interior de la Institución conllevará necesariamente a tener claros los objetivos de la Institución y en consecuencia, crear mecanismos tangibles para desarrollar planes y programas de trabajo con la mayor eficiencia, por lo que es necesario implantar una cultura de gestión para resultados que descienda de los niveles superiores de la organización.

El SED, por tanto, no puede ser entendido aisladamente, la generación de Políticas Públicas Judiciales; la implantación de los Programas Presupuestarios como una base y/o parámetro de la evaluación junto con otros estándares internacionales; la generación de Matrices de Indicadores de Resultados a partir de los PP, la integración de un Programa Anual de Evaluación así como de un Programa de Mejoramiento de la Gestión junto son componentes fundamentales son componentes inherentes a la existencia del SED.

Finalmente, hay que decir que dicha tarea mediante un área responsable y especializada en la materia, que sea capaz de enlazarse con las labores que al respecto se generan en el ámbito jurisdiccional desde el Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, a través de comisiones específicas, permitirá éxito en la implementación del SED en el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, se tiene ya identificadas las vertientes técnicas, metodológicas, normativas, procedimentales y organizacionales, por lo que la voluntad política deberá entrar en acción.

BIBLIOGRAFÍA

ACUERDO General 9-10/2007 sobre Planeación, emitido por el Pleno del Consejo de la Judicatura del Distrito Federal.

ACUERDO General 15-11/2005 por el cual se establecen las bases para el manejo de los recursos presupuestales que se asignen al Tribunal Superior de Justicia y al Consejo de la Judicatura del Distrito Federal.

ALEX Mathenson y Teresa Curristine, *Modernising Government: the way forward*, OCDE, París, 2005

A. Przeworsky, Susan Stokes and Bernard Manin, *Democracy, Accountability and Representation*. Cambridge, CUP, 1999.

ARELLANO G, David. *Nueva Gestión Pública: ¿el meteorito que mato al dinosaurio? Lecciones para la reforma administrativa en países como México*

AYALA E, José. *Instituciones y Economía. Una introducción al neoinstitucionalismo económico*. Editorial Fondo de Cultura Económica. 2ª reimpresión. México, D. F. 2005.

BARZELAY, Michel. *Atravesando la Burocracia*. Editorial Fondo de Cultura Económica y Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública. A. C. 1ª reimpresión. México, D. F. 2000.

CABRERA, A. D.H. (2006). *Lo tecnológico y lo imaginario, las Nuevas tecnologías como creencias y esperanzas colectivas*. Universidad de Navarra, España: Biblos.

CASTELLS, M. (2001). *La galaxia Internet: Reflexiones sobre Internet, empresa y sociedad*. Barcelona: Plaza y Janés.

CORONILLA, Raúl y Arturo del Castillo (2000), "El cambio organizacional: enfoques, conceptos y controversias", *en David Arellano, Enrique Cabrero y Arturo*

del Castillo (coords.) Reformando al gobierno. Una visión organizacional del cambio gubernamental. México: Miguel Ángel Porrúa/CIDE.

DE Miguel, M. (2000). La evaluación externa de un programa de Educación Social. En Pérez Serrano, G. (Coord.). Modelos de Investigación Cualitativa. Madrid, Narcea.

ESTUDIO de la OCDE sobre el proceso presupuestario en México. París, Ediciones OCDE, 2009.

FRAGA, Gabino. Derecho Administrativo. Editorial Porrúa. 47ª reimpresión. México, D. F. 2009.

GUÍA para la elaboración del Proyecto de Presupuesto 2013. México, Secretaría de Finanzas del Distrito Federal.

HALL, Richard H. Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados. Editorial Prentice Hall. Sexta Edición.

HARMON, Michael M y MAYER, Richard T. Teoría de la Organización para la Administración Pública. Editorial Fondo de Cultura Económica y Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública. A. C. 1ª reimpresión. México, D. F. 2001.

HOBBS, Thomas. Leviatán. Tomo I y II. Editorial Gernika. 1ª edición. México, D. F. 2004.

JONES, Gareth R. Teoría Organizacional. Diseño y Cambio en las Organizaciones. Editorial Pearson Prentice Hall. 5ª ed. México, D. F. 2008.

LÉVY, P., Levis, D. (1999). ¿Qué es lo virtual? Barcelona: Paidós

Ley de Coordinación Fiscal

Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria

Ley General de Contabilidad Gubernamental

Ley General de Desarrollo Social

Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas a la Federación

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

Ley Orgánica de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal

Ley Orgánica del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal

Ley de Planeación

Ley de Presupuesto y Gasto Eficiente del Distrito Federal

Manual de Programación y Presupuesto 2013. México, Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

NORTH, Douglas C., Instituciones, cambio institucional y desempeño económico. Editorial Fondo de Cultura Económica. 3ª reimpresión. México, D. F. 2006.

PÉREZ - JÁCOME Friscione, Dionisio. Presupuesto basado en resultados: Origen y aplicación en México. México

Revista de administración Pública 121 volumen XLV (enero-abril 2010). La Evaluación del Sector Público. D. Gisela Morales González "Evaluación del desempeño gubernamental y cultura organizacional: Reflexiones desde la Nueva Gestión Pública y la sociología de las organizaciones"

RHEINGOLD, H. (2004) Multitudes inteligentes: la próxima revolución social. Barcelona: Gedisa

RITZER, G. (1993) Teoría Sociológica Contemporánea. México: Edit. McGraw Hill.

SCOLARI, C. (2008). Hipermediaciones: elementos para una Teoría de la Comunicación Digital Interactiva. Barcelona: Gedisa.

SENGE, Peter: "La Quinta Disciplina". Editorial Granica, Buenos Aires, 1992.

SCHMITT, Carl (1998) El concepto de lo político. Madrid: Alianza editorial SA

VALLESPIN, Fernando (ed.) (2002) Historia de la teoría política. Volumen 5. Madrid: Alianza Editorial.

VALLS H., Sergio y MATUTE G., Carlos. Nuevo Derecho Administrativo. Editorial Porrúa. 2ª reimpresión. México, D. F. 2004.

ANEXOS

ANEXO 1. SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL TSJDF

CONCEPCIÓN DEL SED SEGÚN LA LPGEDF, ART. SEGUNDO:

Conjunto de elementos metodológicos, que permiten realizar, con independencia de otros sistemas, una valoración objetiva del desempeño de los programas, bajo los principios de verificación de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión.

PRINCIPAL COMPONENTE

INDICADORES
ESTRATÉGICOS

INDICADORES
DE GESTIÓN

INDICADORES
DE PROYECTOS

OBJETIVOS:

- Conocer la aplicación de los recursos públicos y su impacto en programas y proyectos.
- Ubicar el estado de la administración
- Aplicar medidas

SUJETOS:

- Órganos jurisdiccionales
- Áreas administrativas
- Áreas de apoyo judicial

PbR:

- Como el medio para el registro de metas y objetivos.
- Genera revisión y evaluación periódica (trimestral)
- Determina el impacto económico de las actividades desarrolladas

MECANISMOS

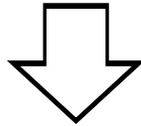
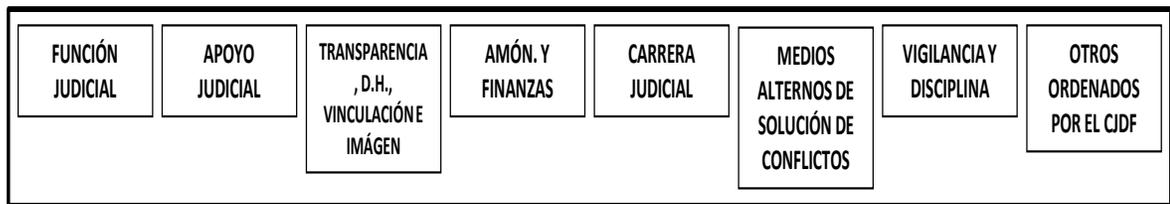
Vinculación:

- Planeación, programación, presupuestación, seguimiento, ejercicio de los recursos y la evaluación de planes, programas, proyectos y actividades institucionales.

Determinar:

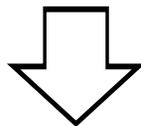
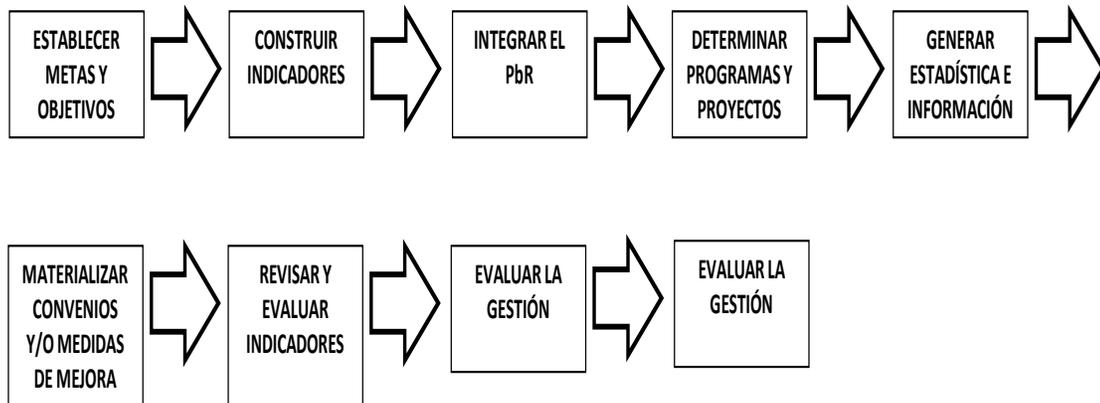
- Instrumentos jurídicos, teóricos y metodológicos.
- Criterios y lineamientos

SUBSISTEMAS DEL SED



LOS REPRESENTANTES SON DESIGNADOS POR EL COED, Y PRESENTARÁN UN INFORME DE AUTOEVALUACIÓN CON BASE EN LOS RESULTADOS DE LOS INDICADORES AUTORIZADOS, CON PROPUESTAS DE MEJORA Y SOLUCIÓN. LAS ÁREAS PROPONDRÁN POR OFICIO A UN COORDINADOR PARA IMPLEMENTAR EL SED EN EL SUBSISTEMA.

PROCESO EN EL QUE PARTICIPAN LAS ÁREAS



LA OFICIALÍA MAYOR INTEGRA DE FORMA COORDINADA A TRAVÉS DE LAS ÁREAS DE PLANEACIÓN Y FINANZAS, EN COORDINACIÓN CON LAS ÁREAS DE APOYO JUDICIAL Y ADMINISTRATIVAS.



LA OM PRESENTARÁ LAS NECESIDADES DEL SED PARA SU PLENA OPERACIÓN.

LA DIRECCIÓN EJECUTIVA DE PLANEACIÓN PRESENTARÁ AL PLENO DEL CONSEJO EL MANUAL DE INTEGRACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL COED.

LA DIRECCIÓN EJECUTIVA DE RECURSOS FINANCIEROS PRESENTARÁ AL PLENO DEL CONSEJO LOS MECANISMOS Y ESQUEMAS DE CONTROL PRESUPUESTARIO

SE INTRUYE A LA OM QUE SOLICITE A TODAS LAS ÁREAS PRESENTAR SU PROGRAMA INTERNO DE TRABAJO 2011.

COMPONENTES DEL PbR:

- ESTRUCTURA PROGRAMÁTICO – PRSUPUESTAL
- POA –PIT, ALINEADOS AL PLAN INSTITUCIONAL
- PROGRAMAS ESTRATÉGICOS Y PROYECTOS DERIVADOS DEL PLAN INSTITUCIONAL

NORMATIVA:

- GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y DE PROYECTOS Y DEMÁS NORMATIVIDAD APLICABLE.
- GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS
- MANUAL DE INTEGRACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL COED
- GUÍA METODOLÓGICA PARA LA VINCULACIÓN Y PONDERACIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO EN EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

APOYOS TÉCNICOS A DESARROLLAR

- SISTEMA ELECTRÓNICO DE INFORMACIÓN
- MICRO SITIO EN LA PÁGINA WEB QUE CONCENTRE LA NORMATIVIDAD APLICABLE AL SED, LOS INSTRUMENTOS TÉCNICOS Y METODOLÓGICOS, LOS INFORMES Y LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.
- DATOS E INFORMACIÓN ESTADÍSTICA PROPORCIONADA POR EL DIRECCIÓN DEL TSJDF

ANEXO 2. ESTRUCTURA DEL PLAN INSTITUCIONAL 2012-2015 DEL TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA DEL DISTRITO FEDERAL

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	INDICADOR	META	PROGRAMAS (INTERVENCION)
1. Impulsar el Sistema de Gestión Judicial y Evaluación del Desempeño	Construcción de los sistemas de gestión judicial civil y familiar y consolidación del mismo en la materia penal	Avances de construcción de procesos reorientados	40%-2012; 70%-2013; -90%-2014	Programa Construcción de los flujos de los procesos judiciales por materia
	Construcción del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED)	Efectividad del Procedimiento Judicial	50%-2012; 60%-2013; 70%-2014; 80%-2015	Programa de Implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño
	Alinear los sistemas de indicadores de desempeño y de gestión por resultados con los indicadores de acceso a un juicio justo	Grado de avance del proceso de homogenización de sistemas	30%-2012; 100%-2013	Programa de Alineación de Indicadores
2. Fortalecer la transversalización de la perspectiva de derechos humanos y género, así como la accesibilidad en el Poder Judicial	Mejorar la información, orientación y respuesta a los ciudadanos	Porcentaje de consignaciones atendidas de asuntos relacionados con personas indígenas	100%-2012	Sistematización de alertas electrónicas para derechos humanos
		Porcentaje de consignaciones atendidas de asuntos relacionados con delitos sexuales		
		Porcentaje de consignaciones atendidas de asuntos relacionados con delitos contra mujeres		
	Transversalizar la perspectiva de derechos humanos y género de las áreas judiciales y administrativas	Porcentaje de servidores públicos capacitados en derechos humanos y género	Permanente	Programa de Transversalización
		Porcentaje de avance por programa		
	Atender el número de quejas que en materia de derechos humanos se interponen en el Tribunal	Porcentaje de quejas atendidas en materia de derechos humanos	100%-2012; 100%-2013; 100%-2014; 100%-2015	Sistema de atención a quejas
	Procurar la accesibilidad al TSJDF	Porcentaje de personas usuarias que consideran: 1) Que las instalaciones son adecuadas para personas con discapacidad; 2) Que manifiestan entender el lenguaje utilizado por las y los jueces, secretarios de acuerdo y abogados	100%-2012; 100%-2013; 100%-2014; 100%-2015	Programa de Adecuación de las instalaciones existentes y construcción de nuevos edificios accesibles
	Procurar la capacitación y sensibilización del personal del Tribunal en derechos humanos y género	Número de cursos y eventos impartidos en derechos humanos y género al personal del TSJDF	30% anual permanente	Programa de Capacitación en Derechos Humanos
		Tasa de participación del personal del TSJDF en eventos y cursos de derechos humanos y género	5%-2012; 10%-2013; 20%-2014; 50%-2015	
	Fortalecer la equidad de género en los juzgadores y consejeros del TSJDF y CJDF	Número de magistrados y magistradas por materia	Permanente	Procurar la equidad de género en las nuevas asignaciones de impartidores de justicia y consejeros de la judicatura del DF.
		Número de juezas y jueces por materia		
		Número de consejeros y consejeras en el CJDF		
	Fortalecer la equidad de género en los puestos directivos	Número de directores y directoras	Permanente	Procurar la equidad de género en las designaciones de puestos directivos
Accesibilidad al TSJDF por nivel de ingreso familiar mensual de las y los usuarios	Índice de satisfacción en accesibilidad al TSJDF	Permanente	Encuesta de satisfacción de los usuarios	
Procurar la satisfacción de los usuarios	Índice de satisfacción de los usuarios a los servicios que presta el Tribunal	70%-2015	Encuesta de satisfacción de los usuarios en 2015	

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	INDICADOR	META	PROGRAMAS (INTERVENCION)	
3. Consolidar los avances del Sistema de carrera Judicial	Consolidar los proyectos del Instituto de Estudios Judiciales	Porcentaje de avance de modernización	100%-2015	Programa de Modernización del Instituto de Estudios Judiciales	
4. Impulsar la administración efectiva y rendición de cuentas	Creación de la Tesorería del poder Judicial del D.F. y del programa de Inversión	Porcentaje de avance en la creación de la tesorería del Poder Judicial	25% anual	Programa de Ejecución de la Tesorería del Poder Judicial	
		Porcentaje de avance del programa de Inversión	100% anual	Programa de Inversión	
	Rendición efectiva de cuentas	No. de informes programáticos-presupuestales y cuenta pública presentados y publicados en el sitio oficial de Internet del Tribunal		100% en forma permanente	Programa de rendición efectiva de cuentas
		Porcentaje de avance del Programa de Mejoramiento		100% en forma permanente	Programa de Mejoramiento de los Mecanismos de Control
		Porcentaje de avance del programa de Concientización		100% en forma permanente	Programa de Concientización a los trabajadores de la importancia de la transparencia y rendición de cuentas
	Programa de Obras y Servicios	Porcentaje de avance del programa de Obras y Servicios		100% (5 obras terminadas) al 2015	Programa de Obras y Servicios
	Modernización del área de Recursos Humanos	Número total de personas calificadas para obtener una plaza			Programa de Talento Humano
		Número de servidores públicos que ingresaron al TSJDF en un periodo determinado, que cuentan con dictamen favorable de la DERH, donde conste que cumple con los requisitos y condiciones para ocupar el puesto		20%-2012; 50%-2013; 75%-2014; 90%2015	Programa de desarrollo de Destrezas Técnicas y Motivación Laboral
	Creación de área de desarrollo y capacitación de habilidades	Porcentaje de avance en la creación del área específica en desarrollo y capacitación de habilidades de los trabajadores		20%-2012; 50%-2013; 75%-2014; 90%2015	Programa de Creación del Área de desarrollo y Capacitación de Habilidades
	Programa de Seguridad	Número de eventos atendidos por tipo, por la Dirección de Seguridad en un periodo determinado		Resultado 100% anual	Programa de Seguridad
	Programa de Protección Civil	Número de servidores públicos que han participado en eventos de protección civil, como simulacros y cursos o talleres impartidos		100% de lo programado	Programa de Protección Civil
		Total de trípticos informativos repartidos durante el año		18000 anuales	
		Total de eventos atendidos por tipo por la Dirección de protección Civil en un periodo determinado		100% anuales	

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	INDICADOR	META	PROGRAMAS (INTERVENCION)
5. Fortalecer la disciplina, ética y transparencia de los servidores judiciales	Fortalecer la disciplina judicial	Porcentaje de avance del programa de disciplina judicial	100% anual	Programa de Disciplina judicial
	Fortalecer la transferencia y ética judicial del TSJDF	Total de solicitudes de información, atendidas en 10 días, plazo de ley	100% anual	Atención oportuna
		Nivel de actualización de la sección de transparencia del portal del Poder Judicial del Distrito Federal, conforme a los criterios y metodología de evaluación de la Ley de transparencia y Acceso a la Información Pública del Distrito Federal	100% anual	Actualización de la sección de transparencia
		Porcentaje de personal capacitado en materia de transparencia	100% anual	Programa de capacitación en transparencia
		Índice de respuesta a los requerimientos de transparencia por cada una de las áreas del TSJDF y del CJDF	100% anual	Respuestas oportunas de las áreas para atender los requerimientos de transparencia
	Fortalecer la responsabilidad administrativa o penal del personal del TSJDF.	Número de sanciones disciplinarias contra jueces o juezas del TSDF desagregadas por materia	100% anual	Programa de vigilancia
	Número de servidores y servidores públicos con funciones jurisdiccionales que fueron consignados, removidos o sentenciados	Permanente		
6. Impulsar las reformas judiciales	Reformas para consolidar la autonomía financiera del tribunal	Porcentaje de avance en la aprobación de la reforma	100%-2015	Gozar de la autonomía financiera
	Reformar la constitución para que el TSJDF cuente con la facultad de iniciar leyes	Porcentaje de avance en la aprobación de la reforma	100%-2015	Gozar de iniciativa de ley
	Establecer un marco normativo organizacional e infraestructura acordes con las reformas del sistema de justicia oral en las materias penal, civil y familiar	Porcentaje de avance en la aprobación de la reforma	100%-2015	Gozar del marco normativo para la implementación de la justicia oral
	Reformas en materia de restitución de menores y marco regulatorio al proceso de adopción	Porcentaje de avance en la aprobación de la reforma	100%-2015	Gozar del marco normativo para regular el proceso de adopción
	Cumplimiento de los principios procesales	Índice de cumplimiento de los principios del proceso judicial	100%-2015	Levantamiento de la segunda encuesta de satisfacción de usuarios en el año 2015
	Implementación de la reforma constitucional penal	Porcentaje de avance de la implementación del nuevo modelo de gestión judicial en materia penal	100%-2015	Atención a las instancias de coordinación de la reforma penal en el DF. Plan Estratégico para la implementación de la Reforma Constitucional Penal en el TSJDF

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	INDICADOR	META	PROGRAMAS (INTERVENCION)
7. Modernizar la gestión de los órganos de dirección del Poder Judicial	Modernización del Sistema del Consejo de la Judicatura del D.F.	Porcentaje de avance de los programas	100%-2012	Programa de generación automática de actas
			100%-2014	Programa de seguimiento a los acuerdos del Pleno
			100%-2014	Desarrollo de los subsistemas de la Comisión de Disciplina Judicial y comisión de Presupuesto
	Continuar el perfeccionamiento de la generación de información a través de nuevos procesos administrativos y gestión judicial	Avance en la consolidación y homologación del Sistema Integral de Información del tribunal y del Consejo	100%-2015	Continuar con la construcción del sistema integral de información en la materia civil y familiar. Construcción del almacén de datos. Consulta interactiva en línea de información estadística
	Programa de mejores prácticas	Porcentaje de avance en la implementación del programa de mejores prácticas	100%-2013	Programa de mejores Prácticas Judiciales a nivel nacional
	Modernización del Programa Editorial	Porcentaje de avance del programa	100% anual	Programa Editorial
	Modernización del área jurídica	Porcentaje de avance del programa	100%-2015	Programa del área Jurídica
	Consolidar el Instituto de Ciencias Forenses	Porcentaje de avance en las nuevas funciones del SEMEFO como Instituto	50%-2014; 90%-2015	Impulsar al SEMEFO como Instituto de Ciencias Forenses
	Fortalecer las Convivencias Familiares	Porcentaje de avance del programa	100%	Programa de Convivencias Familiares
	Digitalización de documentos	porcentaje de documentos microfilmados	80%-2015	Programa de Digitalización
Puesta en marcha del Sistema de oficialía de Partes Común	Porcentaje de avance en la implementación del Sistema	100%	Implementación del Sistema de oficialía de Partes Común	

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	INDICADOR	META	PROGRAMAS (INTERVENCION)
8. Impulsar los medios alternativos de solución de controversias	Incorporación de medios e instrumentos electrónicos, en la resolución de disputas	porcentaje de avance de la incorporación de medios e instrumentos electrónicos	50%-2013; 95%-20014	Sistematización de los procesos del Centro de Justicia Alternativa
	Consolidar la mediación privada	Número de mediadores privados capacitados	100% anual	Fomento a la cultura de la mediación privada entre la población
		Porcentaje de la difusión y fomento de la figura de la mediación privada		
		Índice de satisfacción del usuario		
	Continuar avanzando en la adopción de la mediación comunitaria y escolar	Número de mediaciones comunitarias realizadas en el CJA en un periodo determinado	100% anual	Fomento a la cultura de la mediación comunitaria y escolar entre la población
		Número de mediaciones escolares realizadas en el CJA en un periodo determinado		
		Número de mediadores comunitarios y escolares capacitados por el CJA		
	Desconcentración territorial: instalación de módulos de mediación en el Reclusorio Sur y en instalaciones de obrero Mundial	Número total de módulos de atención	100%-2015	Creación de módulos de atención en áreas estratégicas
Apertura y operación de módulos de mediación privada				
Consolidar la figura de mediadores del CJA	Índice de asuntos que entran a mediación respecto a las orientaciones realizadas	Permanente	Fomento a la cultura de la mediación entre la población	
Redefinición de indicadores de evaluación	Porcentaje de avance del nuevo catálogo de indicadores del CJA	100%-2012	Nuevo Catálogo de Indicadores	
Aumentar las salidas alternativas de conflictos	Porcentaje que representa las salidas alternativas de conflictos respecto del total de los asuntos que ingresan al TSJDF	20%-2015	Fomento a las salidas alternativas de solución de conflictos.	

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	INDICADOR	META	PROGRAMAS (INTERVENCION)
9. Impulsar tecnologías de la información y comunicación (TIC) en la administración de justicia	Modernizar y fortalecer el portal del TSJDF y los servicios de información	Avance en el Programa de Modernización del Tribunal	Permanente	Programa de Modernización de procesos y tecnologías de Información
	Apoyar los programas y acciones de capacitación a distancia	Avance en la implementación de la capacitación a distancia	100%-2015	Programa de Modernización de procesos y tecnologías de Información
	Automatizar los procesos de gestión judicial en las materias civil, familiar, penal y justicia para adolescentes	Avance en la automatización en los procesos de la gestión judicial	100%-2015	Programa de Modernización de procesos y tecnologías de Información
	Automatizar la gestión del centro de Justicia Alternativa	Avance en el Programa de Modernización del Tribunal	100%-2015	Programa de Modernización de procesos y tecnologías de Información
	Ejecución de los programas para administrar los recursos (GRP y Meta 4)	Índice de satisfacción de los servicios	100%-2013	Manejo eficiente del presupuesto Obtención de información de los recursos institucionales
	Implementar la videograbación de las audiencias orales	Porcentaje de sistemas de videograbación instalados	100%-2015	Dotar de la infraestructura tecnológica a las salas de audiencia
	Dotar de infraestructura y recursos tecnológicos a los órganos de dirección	Número de edificios que han implementado la norma LEED	100%-2015	Minimizar el impacto ambiental, maximizar el confort de los ocupantes y el aprovechamiento de los espacios
	Integrar los sistemas y plataformas tecnológicas de las áreas a la arquitectura de servicios	Número de sistemas y plataformas tecnológicas orientadas a servicios	100%-2015	Orden y alineación en los sistemas orientados a servicios
	Integrar la telefonía y video a la plataforma de internet	Número de servicios introducidos	50%-2012; 95%-2013	Agilizar la comunicación que permita la optimización de recursos
	Crear el Sistema Integral para la Consulta de Expedientes (SICE)	Avance en la plataforma de digitalización de documentos	15%-2012; 30%-2013; 50%-2014; 80%-2015	Sistematización de la información que permite la optimización de recursos y ahorro de capital humano.

ANEXO 3

ALINEACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL AL PLAN INSTITUCIONAL 2012 – 2015

CLAVE INSTITUCIONAL	FINALIDAD	FUNCIÓN	SUBFUNCIÓN	ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA
B19 J0 00				TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA DEL DISTRITO FEDERAL
	1			GOBIERNO
		2		JUSTICIA
			1	IMPARTICIÓN DE JUSTICIA
		7		ASUNTOS DE ORDEN PÚBLICO Y SEGURIDAD INTERIOR
			4	SISTEMA NACIONAL DE SEGURIDAD PÚBLICA

1. ACTIVIDADES DE LAS INSTANCIAS JURISDICCIONALES												
FI	F	SF	AI	DENOMINACIÓN 2012	FI	F	SF	AI	DENOMINACIÓN 2013	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEL PLAN VINCULADOS	PROGRAMA/INTERVENCIÓN	
1	2	1	101	EJERCER LA FUNCIÓN JURISDICCIONAL CON PERSPECTIVA DE GÉNERO Y DERECHOS HUMANOS, PARA GARANTIZAR EL DERECHO AL DEBIDO PROCESO Y ACCESO A LA JUSTICIA, RESOLVIENDO LA DEMANDA DE JUSTICIA DE LAS PERSONAS QUE HABITAN Y TRANSITAN EN EL DISTRITO FEDERAL.	1	2	1	101	EJERCER LA FUNCIÓN JURISDICCIONAL CON PERSPECTIVA DE GÉNERO Y DERECHOS HUMANOS, PARA GARANTIZAR EL DERECHO AL DEBIDO PROCESO Y ACCESO A LA JUSTICIA, RESOLVIENDO LA DEMANDA DE JUSTICIA DE LAS PERSONAS QUE HABITAN Y TRANSITAN EN EL DISTRITO FEDERAL.	1. IMPULSAR EL SISTEMA DE GESTIÓN JUDICIAL Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. 5. FORTALECER LA DISCIPLINA, ÉTICA Y TRANSPARENCIA DE LOS SERVIDORES JUDICIALES.	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS EN 2015 PROGRAMA DE DISCIPLINA JUDICIAL ATENCIÓN OPORTUNA GOZAR DE INICIATIVA DE LEY GOZAR DEL MARCO NORMATIVO PARA REGULAR EL PROCESO DE ADOCIÓN LEVANTAMIENTO DE LA SEGUNDA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS EN EL AÑO 2015 PROGRAMA DE MEJORES PRÁCTICAS JUDICIALES A NIVEL NACIONAL	

1	2	1	102	INSTRUMENTAR LA REFORMA EN MATERIA CIVIL MEDIANTE LA CREACIÓN DE JUZGADOS ORALES (JUICIO ORDINARIO CIVIL Y ORDINARIO MERCANTIL) Y MODERNIZAR INTEGRALMENTE A LOS JUZGADOS CIVILES.	1	2	1	102	INSTRUMENTAR LA REFORMA EN MATERIA CIVIL MEDIANTE LA CREACIÓN DE JUZGADOS ORALES (JUICIO ORDINARIO CIVIL Y ORDINARIO MERCANTIL) Y MODERNIZAR INTEGRALMENTE A LOS JUZGADOS EN LA MATERIA.	6. IMPULSAR LAS REFORMAS JUDICIALES.	GOZAR DEL MARCO NORMATIVO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA JUSTICIA ORAL. CONTINUAR CON LA CONSTRUCCIÓN DEL SISTEMA INTEGRAL DE INFORMACIÓN EN LA MATERIA CIVIL Y FAMILIAR. CONSTRUCCIÓN DEL ALMACÉN DE DATOS. CONSULTA INTERACTIVA EN LÍNEA DE INFORMACIÓN ESTADÍSTICA
1	2	1	103	REALIZAR ACCIONES PARA IMPLEMENTAR LA REFORMA CONSTITUCIONAL EN MATERIA PENAL Y EN JUSTICIA PARA ADOLESCENTES.	1	2	1	103	IMPLEMENTAR LA REFORMA CONSTITUCIONAL EN MATERIA PENAL Y EN JUSTICIA PARA ADOLESCENTES. E IMPULSAR ACCIONES DE TRANSICIÓN Y/O VINCULADAS A ÉSTA.	6. IMPULSAR LAS REFORMAS JUDICIALES.	ATENCIÓN A LAS INSTANCIAS DE COORDINACIÓN DE LA REFORMA PENAL EN EL DF. PLAN ESTRATÉGICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA REFORMA CONSTITUCIONAL PENAL EN EL TSJDF
1	7	4	104*	ALINEAR LAS ACCIONES INSTITUCIONALES A LAS POLÍTICAS PÚBLICAS NACIONALES Y LOCALES ORIENTADAS A GARANTIZAR EL RESPETO A LAS BASES DE CONVIVENCIA ARMÓNICA, LA CONSECUCIÓN DE LA PAZ, LA ESTABILIDAD JURÍDICA Y LA SEGURIDAD DE LA SOCIEDAD EN SU CONJUNTO.	1	7	4	104*	ALINEAR LAS ACCIONES INSTITUCIONALES A LAS POLÍTICAS PÚBLICAS NACIONALES Y LOCALES ORIENTADAS A GARANTIZAR EL RESPETO A LAS BASES DE CONVIVENCIA ARMÓNICA, LA CONSECUCIÓN DE LA PAZ, LA ESTABILIDAD JURÍDICA Y LA SEGURIDAD DE LA SOCIEDAD EN SU CONJUNTO.		
1	2	1	105	REALIZAR ACCIONES DE CONSTRUCCIÓN, REMODELACIÓN, ACONDICIONAMIENTO Y ADAPTACIÓN DE INSTALACIONES DE LOS ÓRGANOS JURISDICCIONALES, PARA DIGNIFICAR LA FUNCIÓN Y LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS A USUARIOS INTERNOS Y EXTERNOS, CON LA FINALIDAD DE GARANTIZAR EL DERECHO AL DEBIDO PROCESO Y EL ACCESO A LA JUSTICIA.	1	2	1	105	DIGNIFICAR LA FUNCIÓN Y LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS A USUARIOS INTERNOS Y EXTERNOS MEDIANTE LA CONSTRUCCIÓN, REMODELACIÓN, ACONDICIONAMIENTO Y ADAPTACIÓN DE INSTALACIONES DE LOS ÓRGANOS JURISDICCIONALES COMO PARTE DE LAS CONDICIONES QUE GARANTIZAN EL DERECHO AL DEBIDO PROCESO Y EL ACCESO A LA JUSTICIA.		
1	2	1	106	LLEVAR A CABO ACCIONES ENCAMINADAS A LA EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MODERNIZACIÓN DEL PODER JUDICIAL DEL DISTRITO FEDERAL.	1	2	1				

2. ACTIVIDADES DE LOS ORGANOS DE APOYO Y ÁREAS AUXILIARES DE LA IMPARTICIÓN DE JUSTICIA

R	F	SF	AI	DENOMINACIÓN 2012	R	F	SF	AI	DENOMINACIÓN 2013	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEL PLAN VINCULADOS	PROGRAMA/INTERVENCIÓN
			201	CONSOLIDAR LAS FUNCIONES AUXILIARES Y DE APOYO JUDICIAL PARA GARANTIZAR EL DERECHO AL DEBIDO PROCESO Y ACCESO A LA JUSTICIA, CON PERSPECTIVA DE GÉNERO Y DERECHOS HUMANOS, PARA FORTALECER LA IMPARTICIÓN DE JUSTICIA.	1	2	1	201	DOTAR DE SERVICIOS, INSTRUMENTOS, HERRAMIENTAS E INFORMACIÓN TÉCNICA Y CIENTÍFICA CON EL OBJETO DE AUXILIAR Y APOYAR LA ACCIÓN JURISDICCIONAL, COMPONENTES QUE CONTRIBUYEN A GARANTIZAR UN DEBIDO PROCESO Y ACCESO A LA JUSTICIA, CON PERSPECTIVA DE GÉNERO Y DERECHOS HUMANOS.		PROGRAMA CONSTRUCCIÓN DE LOS FLUJOS DE LOS PROCESOS JUDICIALES POR MATERIA PROGRAMA EDITORIAL IMPULSAR AL SEMEFO COMO INSTITUTO DE CIENCIAS FORENSES IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE OFICIALÍA DE PARTES COMÚN PROGRAMA DE CONVIVENCIAS FAMILIARES
			203	IMPULSAR EL USO DE LOS MECANISMOS DE SOLUCIÓN ALTERNATIVA DE CONFLICTOS QUE COADYUVAN EN LA IMPARTICIÓN DE JUSTICIA.	1	2	1	202	IMPULSAR EL USO DE LOS MECANISMOS DE SOLUCIÓN ALTERNATIVA DE CONFLICTOS ENTRE LOS DIVERSOS ACTORES DE LA SOCIEDAD CON EL FIN DE COADYUVAR EN LA IMPARTICIÓN DE JUSTICIA.	8. IMPULSAR LOS MEDIOS ALTERNATIVOS DE SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS.	SISTEMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS DEL CENTRO DE JUSTICIA ALTERNATIVA FOMENTO A LA CULTURA DE LA MEDIACIÓN PRIVADA ENTRE LA POBLACIÓN FOMENTO A LA CULTURA DE LA MEDIACIÓN COMUNICATIVA Y ESCOLAR ENTRE LA POBLACIÓN CREACIÓN DE MÓDULOS DE ATENCIÓN EN ÁREAS ESTRATÉGICAS FOMENTO A LA CULTURA DE LA MEDIACIÓN ENTRE LA POBLACIÓN FOMENTO A LAS SALIDAS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

3. ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN Y TRANSVERSALIZACIÓN POR MANDATO DE LEY											
FI	F	SF	AI	DENOMINACIÓN 2012	FI	F	SF	AI	DENOMINACIÓN 2013	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEL PLAN VINCULADOS	PROGRAMA INTERVENCIÓN
			204	TRANSPARENTAR LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y JURISDICCIONAL PARA GARANTIZAR EL DERECHO AL DEBIDO PROCESO Y ACCESO A LA JUSTICIA, IMPLEMENTANDO MECANISMOS QUE GARANTICEN LA RENDICIÓN DE CUENTAS, EL ACCESO A LA INFORMACIÓN Y LA ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA EN LA MATERIA.	1	2		203	AFIANZAR LA TRANSPARENCIA DE LA GESTIÓN COMO UN PRINCIPIO Y DERECHO RECTOR INALIENABLE, IMPLEMENTANDO MECANISMOS DE TRANSVERSALIZACIÓN QUE GARANTICEN LA RENDICIÓN DE CUENTAS, EL ACCESO A LA INFORMACIÓN Y LA ATENCIÓN A LOS REQUERIMIENTOS PREVISTOS EN LA NORMATIVA.	5. FORTALECER LA DISCIPLINA, ÉTICA Y TRANSPARENCIA DE LOS SERVIDORES JUDICIALES	PROGRAMA DE TRANSVERSALIZACIÓN PROGRAMA DE CONCIENCIACIÓN A LOS TRABAJADORES DE LA IMPORTANCIA DE LA TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS ACTUALIZACIÓN DE LA SECCIÓN DE TRANSPARENCIA PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN TRANSPARENCIA PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN TRANSPARENCIA RESPUESTAS OPORTUNAS DE LAS ÁREAS PARA ATENDER LOS REQUERIMIENTOS DE TRANSPARENCIA
1	2	1	205	DIFUNDIR Y PROCURAR LA PROMOCIÓN Y PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS Y GÉNERO, CON LA FINALIDAD DE IMPLEMENTAR E INSTRUMENTAR POLÍTICAS PÚBLICAS QUE TIENDAN A SU TRANSVERSALIZACIÓN TANTO EN EL ÁMBITO JURISDICCIONAL COMO ADMINISTRATIVO.	1	2	1	204	DIFUNDIR Y PROCURAR LA PROMOCIÓN Y PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS Y GÉNERO, CON LA FINALIDAD DE IMPLEMENTAR E INSTRUMENTAR POLÍTICAS PÚBLICAS QUE TIENDAN A SU TRANSVERSALIZACIÓN TANTO EN EL ÁMBITO JURISDICCIONAL COMO ADMINISTRATIVO.	2. FORTALECER LA TRANSVERSALIZACIÓN DE LA PERSPECTIVA DE DERECHOS HUMANOS Y GÉNERO, ASÍ COMO LA ACCESIBILIDAD EN EL PODER JUDICIAL.	SISTEMATIZACIÓN DE ALERTAS ELECTRÓNICAS PARA DERECHOS HUMANOS PROGRAMA DE TRANSVERSALIZACIÓN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN DERECHOS HUMANOS SISTEMA DE ATENCIÓN A QUEJAS PROCURAR LA EQUITAD DE GÉNERO EN LAS NUEVAS ASIGNACIONES DE IMPARTIDORES DE JUSTICIA Y CONSEJEROS DE LA JUDICATURA DEL DF
1	2	1			1	2	1	205	IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE PROTECCIÓN CIVIL Y SEGURIDAD INSTITUCIONALES, ALINEADO A LOS SISTEMAS NACIONAL Y LOCAL, CAPAZ DE OFRECER PREVENCIÓN, AUXILIO Y RECUPERACIÓN ANTE LOS DESASTRES A LOS USUARIOS INTERNOS Y EXTERNOS, MEDIANTE ACCIONES DE TRANSVERSALIZACIÓN DE PROGRAMAS Y ACCIONES DE PROTECCIÓN CIVIL, EN UN ENTORNO DE SEGURIDAD QUE PRESERVE EL ORDEN PÚBLICO, LA PROTECCIÓN DE LA INTEGRIDAD FÍSICA, LOS DERECHOS Y LOS BIENES DE LOS TRABAJADORES Y USUARIOS DE LA INSTITUCIÓN.		PROGRAMA DE TRANSVERSALIZACIÓN PROGRAMA DE PROTECCIÓN CIVIL PROGRAMA DE SEGURIDAD PROGRAMA DE VIGILANCIA

4. ACTIVIDADES DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS Y PRESTADORAS DE SERVICIOS MÚLTIPLES											
FI	F	SF	AI	DENOMINACIÓN 2012	FI	F	SF	AI	DENOMINACIÓN 2013	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEL PLAN VINCULADOS	PROGRAMA INTERVENCIÓN
1	2	1	202	IMPLEMENTAR ACCIONES DE MODERNIZACIÓN DE LA FUNCIÓN Y GERENCIA PÚBLICAS, PARA CREAR CONDICIONES ADECUADAS A LOS USUARIOS INTERNOS Y EXTERNOS, OPTIMIZAR EL USO DE LOS RECURSOS Y SERVICIOS Y MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO DE LA INSTITUCIÓN.	1	2	1	206	IMPLEMENTAR ACCIONES DE MODERNIZACIÓN Y MEJORA DE LA FUNCIÓN Y GERENCIA PÚBLICAS, PARA CREAR CONDICIONES ADECUADAS Y SERVICIOS DE CALIDAD A LOS USUARIOS INTERNOS Y EXTERNOS, OPTIMIZAR EL USO DE LOS RECURSOS Y SERVICIOS, Y CONTRIBUIR MÁS EFICIENTEMENTE EN EL MEJORAMIENTO Y DESARROLLO INSTITUCIONALES.	4 IMPULSAR LA ADMINISTRACIÓN EFECTIVA Y RENDICIÓN DE CUENTAS. 7 MODERNIZAR LA GESTIÓN DE LOS ÓRGANOS DE DIRECCIÓN DEL PODER JUDICIAL. 8 IMPULSAR TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC) EN LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA.	PROGRAMA DE EJECUCIÓN DE LA TESORERÍA DEL PODER JUDICIAL PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PROGRAMA DE ALINEACIÓN DE INDICADORES PROCURAR LA EQUITAD DE GÉNERO EN LAS DESIGNACIONES DE PUESTOS DIRECTIVOS PROGRAMA DE INVERSIÓN PROGRAMA DE RENDICIÓN EFECTIVA DE CUENTAS PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LOS MECANISMOS DE CONTROL PROGRAMA DE TALENTO HUMANO PROGRAMA DE DESARROLLO DE DESTREZAS TÉCNICAS Y MOTIVACIÓN LABORAL PROGRAMA DE CREACIÓN DEL ÁREA DE DESARROLLO Y CAPACITACIÓN DE HABILIDADES GOZAR DE LA AUTONOMÍA FINANCIERA PROGRAMA DE GENERACIÓN AUTOMÁTICA DE ACTAS PROGRAMA DE SEGUIMIENTO A LOS ACUERDOS DEL PLENO DESARROLLO DE LOS SUBSISTEMAS DE LA COMISIÓN DE DISCIPLINA JUDICIAL Y COMISIÓN DE PRESUPUESTO PROGRAMA DEL ÁREA JURÍDICA PROGRAMA DE DIGITALIZACIÓN NUEVO CATÁLOGO DE INDICADORES PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE PROCESOS Y TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN MANEJO EFICIENTE DEL PRESUPUESTO OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN DE LOS RECURSOS INSTITUCIONALES MINIMIZAR EL IMPACTO AMBIENTAL, MAXIMIZAR EL CONFORT DE LOS OCUPANTES Y EL APROVECHAMIENTO DE LOS ESPACIOS ORDEN Y ALINEACIÓN EN LOS SISTEMAS ORIENTADOS A SERVICIOS AGILIZAR LA COMUNICACIÓN QUE PERMITA LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN QUE PERMITE LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS Y AHORRO DE CAPITAL HUMANO.
1	2	1	206	REALIZAR ACCIONES DE REMODELACIÓN, ACONDICIONAMIENTO Y ADAPTACIÓN DE LAS ÁREAS DE APOYO JUDICIAL Y ADMINISTRATIVAS, QUE AMPLIEN LA CAPACIDAD INSTALADA, MEJOREN LOS SERVICIOS A USUARIOS INTERNOS Y EXTERNOS ASÍ COMO LOS ESPACIOS FÍSICOS, DERIVADAS DE LAS NUEVAS NECESIDADES ORGANIZACIONALES EN EL ASPECTO ADJETIVO O DE APOYO DE LA INSTITUCIÓN, PARA GARANTIZAR EL DERECHO AL DEBIDO PROCESO Y ACCESO A LA JUSTICIA.	1	2	1	207	REALIZAR ACCIONES DE REMODELACIÓN, ACONDICIONAMIENTO Y ADAPTACIÓN DE LAS ÁREAS DE APOYO JUDICIAL Y ADMINISTRATIVAS, QUE AMPLIEN LA CAPACIDAD INSTALADA, MEJOREN LOS SERVICIOS A USUARIOS INTERNOS Y EXTERNOS ASÍ COMO LOS ESPACIOS FÍSICOS, DERIVADAS DE LAS NUEVAS NECESIDADES ORGANIZACIONALES EN EL ASPECTO ADJETIVO O DE APOYO DE LA INSTITUCIÓN, PARA GARANTIZAR EL DERECHO AL DEBIDO PROCESO Y ACCESO A LA JUSTICIA.		PROGRAMA DE ADECUACIÓN DE LAS INSTALACIONES EXISTENTES Y CONSTRUCCIÓN DE NUEVOS EDIFICIOS ACCESIBLES PROGRAMA DE OBRAS Y SERVICIOS DOTAR DE LA INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA A LAS SALAS DE AUDIENCIA

5. ACTIVIDADES DEL INSTITUTO DE ESTUDIOS JUDICIALES												
FI	F	SF	AI	DENOMINACIÓN 2012	FI	F	SF	AI	DENOMINACIÓN 2013	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEL PLAN	PROGRAMA/INTERVENCIÓN	
1	2	1	301	IMPLEMENTAR ACCIONES DE FORMACIÓN, ACTUALIZACIÓN Y CAPACITACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA INSTITUCIÓN, INCORPORANDO LA PERSPECTIVA DE GÉNERO Y DE DERECHOS HUMANOS, ASÍ COMO FORTALECER EL SERVICIO SOCIAL MULTIDISCIPLINARIO.	1	2	1	301	IMPLEMENTAR ACCIONES DE FORMACIÓN, ACTUALIZACIÓN Y CAPACITACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA INSTITUCIÓN, INCORPORANDO LA PERSPECTIVA DE GÉNERO Y DE DERECHOS HUMANOS, ASÍ COMO FORTALECER EL SERVICIO SOCIAL MULTIDISCIPLINARIO.	3. CONSOLIDAR LOS AVANCES DEL SISTEMA DE CARRERA JUDICIAL.	PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DEL INSTITUTO DE ESTUDIOS JUDICIALES	

NOTA: Las actividades institucionales y sus acciones específicas son permanentes, y pueden o no tener asignación presupuestal.

* En la actividad institucional 104 "Alinear las acciones institucionales a las políticas públicas nacionales y locales orientadas a garantizar el respeto a las bases de convivencia armónica, la consecución de la paz, la estabilidad jurídica y la seguridad de la sociedad en su conjunto", se consideran los recursos que la federación canaliza para el financiamiento de metas del Fondo de Aportaciones para la Seguridad Pública FASP.

ANEXO 4.CÉDULAS DE REGISTRO DE INDICADORES Y MONITOREO DE RESULTADOS



**PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS
INDICADORES ESTRATÉGICOS INDEXADOS AL POA
CÉDULA DE REGISTRO PARA EL
EJERCICIO FISCAL 2013**

ÁREA:

A. DATOS GENERALES Y UBICACIÓN JURÍDICO NORMATIVA DEL ÁREA				
CLAVE INSTITUCIONAL		EJERCICIO FISCAL		ÁREA/CENTRO GESTOR

1. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES CENTRALES DEL ÁREA ESTABLECIDAS EN LA LEY ORGÁNICA DEL TSJDF
2. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES VINCULADAS DIRECTAMENTE AL INDICADOR PROPUESTO
3. PRINCIPAL APORTE DEL ÁREA VINCULADO DIRECTA O INDIRECTAMENTE A LA IMPARTICIÓN DE JUSTICIA

B. DATOS DEL INDICADOR
1. DENOMINACIÓN DEL INDICADOR Y ACTIVIDADES ASOCIADAS

C. ALCANCES DEL INDICADOR
1. OBJETIVO GENERAL:

D. COMPONENTES TÉCNICOS DEL INDICADOR					
1. ÁREA(S) RESPONSABLE(S) INTERNAS Y EXTERNAS					
2. VARIABLES	3. CÁLCULO DE INDICADOR (FORMULA)	4. TIPO DE INDICADOR	5. DIMENSIÓN	6. FRECUENCIA DE MEDICIÓN	7. UNIDAD DE MEDIDA

2. OBJETIVOS PARTICULARES:
3. VARIABLES
4. EXPLICACIÓN Y/O JUSTIFICACIÓN:

8. ASPECTOS DEL RESULTADO DEL INDICADOR ATRIBUIBLES SOLO AL ÁREA	9. ASPECTOS DEL INDICADOR NO ATRIBUIBLES AL ÁREA (ESPECIFICAR CORRESPONSABILIDAD)

D. PROGRAMACIÓN DEL AVANCE FÍSICO							
N°	1. INDICADOR Y/O ACTIVIDADES ASOCIADAS AL INDICADOR	2. UNIDAD DE MEDIDA	3. META ANUAL	4. PROGRAMACIÓN TRIMESTRAL			
				PRIMER TRIMESTRE	SEGUNDO TRIMESTRE	TERCER TRIMESTRE	CUARTO TRIMESTRE

DESCRIPCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS ESTADÍSTICOS QUE ALIMENTARÁN EL RESULTADO DEL INDICADOR

CON VALORES ABSOLUTOS						
CON VALORES RELATIVO (PORCENTAJES)						

ALCANCE DE LA MODIFICACIÓN



“Cédula de monitoreo trimestral de resultados de los indicadores estratégicos o representativos indexados al POA”

Ejercicio fiscal 2013

Periodo evaluado

Área:

Trimestre:

A. Datos Generales

Clave Institucional:		Ejercicio Fiscal:		Periodo reportado:	
Área responsable:					

B. Ubicación funcional – programática del indicador

Finalidad:1 Gobierno	Función:2 Justicia	Subfunción: 1 Impartición de Justicia
Objetivo Estratégico:		
Programa / Intervención del Plan Institucional 2012 – 2015:		
Actividad Institucional		
Denominación del indicador y la actividad(es) asociada(s)		

C. Componentes del indicador

Objetivo	Método de cálculo o fórmula

D. Resultados programados y alcanzados

D.1 Resultados programados en porcentaje							
N°	Indicador y actividad asociada	Unidad de medida	Porcentaje anual promedio	1er. trimestre	2do. Trimestre	3er. Trimestre	4to. Trimestre
				Enero -marzo	Abril - junio	Julio - septiembre	Octubre - dic.

D.2 Resultados alcanzados en porcentaje							
N°	Indicador y actividad asociada	Unidad de medida	Porcentaje alcanzado promedio	1er. trimestre	2do. Trimestre	3er. Trimestre	4to. Trimestre
				Enero -marzo	Abril - junio	Julio - septiembre	Octubre - dic.

D.3 Resultados programados en números absolutos							
N°	Indicador y actividad asociada	Unidad de medida	Meta anual programada	1er. trimestre	2do. Trimestre	3er. Trimestre	4to. Trimestre
				Enero -marzo	Abril - junio	Julio - septiembre	Octubre - dic.

D.4 Resultados alcanzados en números absolutos							
N°	Indicador y actividad asociada	Unidad de medida	Meta alcanzada acumulada	1er. trimestre	2do. Trimestre	3er. Trimestre	4to. Trimestre
				Enero -marzo	Abril - junio	Julio - septiembre	Octubre - dic.

E. Evaluación de los resultados obtenidos en el periodo

(Considerar los elementos que estipula el artículo 56 del Acuerdo General 15-11/2005)

Hechos relevantes y justificación de las variaciones de resultados.

F. EVALUACIÓN DE ACCIONES EN MATERIA DE DERECHOS HUMANOS Y SU VERTIENTE DE GÉNERO

F1. Derechos Humanos:

F.1 Vertiente de Género:

ANEXO 5. MATRIZ DE INDICADORES INDEXADOS AL POA REGISTRADA PARA EL EJERCICIO FISCAL 2013

CLAVE PROGRAMÁTICA				DENOMINACIONES PROGRAMÁTICAS Y DATOS DEL INDICADOR				RESULTADOS PROGRAMADOS DE LOS INDICADORES 2013											
FI	FS	AI	NO	DENOMINACION	OBJETIVOS	DIMENSIÓN	FÓRMULA PARA EL CÁLCULO DE RESULTADOS	UNIDAD DE MEDIDA	META ANUAL 2013	METAS PROGRAMADAS EN PORCENTAJES Y NÚMEROS ABSOLUTOS								OBSERVACIONES	RELA RESPONSABLE
										1ER. TRIM.		2DO. TRIM.		3ER. TRIM.		4TO. TRIM.			
CLAVE INSTITUCIONAL: B 19 J0 00 TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA DEL DISTRITO FEDERAL																			
FINALIDAD: GOBIERNO																			
FUNCIÓN: JUSTICIA																			
SUBFUNCIÓN: IMPARTICIÓN DE JUSTICIA																			
PESO INSTITUCIONAL 2013: 1086 PUNTOS PORCENTUALES								RESULTADO INSTITUCIONAL A ALCANZAR 2013											
1. ACTIVIDADES INSTITUCIONALES VINCULADAS CON LAS INSTANCIAS JURISDICCIONALES																			
PESO DE LAS ACTIVIDADES JURISDICCIONALES:								RESULTADO DE LAS ACTIVIDADES A ALCANZAR 2013											
1	2	1	01	Ejercer la función jurisdiccional con perspectiva de género y derechos humanos para garantizar el derecho al debido proceso y acceso a la justicia, resolviendo la demanda de justicia de las personas que habitan y transitan en el Distrito Federal.															
1	2	1	01	Tasa de resolución judicial	Atender la demanda de justicia y dictar sentencia para la resolución de los conflictos entre los diversos actores de la sociedad.	Número de juicios iniciados sobre el número de juicios o resoluciones por 100.	Tasa	317,774.8	92,822	81,882	69,838	74,232			Dirección de Estadística				
1	2	1	001	37 Juzgados de delitos no graves y de paz civil		Eficacia Impacto	Meta fórmula pero aplicable esta instancia jurisdiccional	Tasa	64,748	100.00	23,073	98.00	17,037	100.00	10,072	95.00	14,566	Dirección de Estadística	
1	2	1	001	32 Primera Instancia		Eficacia Impacto	Meta fórmula pero aplicable esta instancia jurisdiccional	Tasa	201,355	89.70	55,809	94.60	50,979	94.60	46,640	90.40	47,877	Dirección de Estadística	
1	2	1	001	33 Segunda Instancia		Eficacia Impacto	Meta fórmula pero aplicable esta instancia jurisdiccional	Tasa	51,721	93.60	13,940	96.30	13,868	95.00	12,326	95.00	11,789	Dirección de Estadística	
1	2	1	002	Implementar la reforma en materia civil mediante la creación de juzgados orales (juzgado ordinario civil y ordinario mercantil) y modernizar integralmente a los juzgados en la materia.															
1	2	1	002	Índice de cumplimiento de proyectos de reforma judicial		Alineación de Recursos	Recursos asignados y autorizados, entre recursos asignados y autorizados X100	Acción balanceada								Sin datos, se que dependerá de los recursos autorizados en el Decreto de Presupuesto de Egresos 2013.			
1	2	1	003	Implementar la reforma constitucional en materia penal y en justicia para adolescentes, e impulsar acciones de transición y/o vinculación juvenil.															
1	2	1	003	Índice de cumplimiento de proyectos de reforma judicial de transición o vinculados a esta.		Alineación de Recursos	Recursos asignados y autorizados, entre recursos asignados y autorizados X100	Acción balanceada								Sin datos, se que dependerá de los recursos autorizados en el Decreto de Presupuesto de Egresos 2013.			
1	7	4	01	Alinear las acciones institucionales a las políticas públicas nacionales y locales orientadas a garantizar el respeto a los bases de convivencia armónica, la consecución de la paz, la estabilidad jurídica y la seguridad de la sociedad en su conjunto.															
1	7	4	01	Índice de cumplimiento de proyectos vinculados al Sistema Nacional de Seguridad Pública.		Alineación de Recursos	Recursos asignados y autorizados, entre recursos asignados y autorizados X100	Acción balanceada								Sin datos, se que dependerá de los recursos autorizados en el Decreto de Presupuesto de Egresos 2013.			

1	2	1	01	01	Índice de aprovechamiento de las órdenes judiciales decretadas por los jueces familiares.	Propiciar que los usuarios estén mejor preparados en el evento que proponen al CEOFAMJU.	Impacto	El número de Conferencias Superiores, Encuentros Psicológicos y Opciones Técnicas, realizadas por el CEOFAMJU para el periodo entre el número de Conferencias Superiores, Encuentros Psicológicos y Opciones Técnicas, programadas por el CEOFAMJU para el periodo el x 100.00	Evento programado	30.884	7746	7746	7746	7746	7746	El área está en proceso de implementar el programa de aprovechamiento de las conferencias superiores, de acuerdo con la tendencia al cierre de ejercicio fiscal 2012.	CEOFAJ		
1	2	1	04	04	Índice de equilibrio en la asignación de turnos en instancia y materia de escritos iniciales y recursos o medios de impugnación.	Lograr el equilibrio de las cargas de trabajo en los órganos jurisdiccionales, juzgados y salas, mediante el sistema de cómputo aprobado por el H. C.D.F.	Eficiencia										ZPC		
1	2	1	04	04	11 Índice de equilibrio en la asignación de turnos (la instancia), materia civil, familiar y paz civil.		Eficiencia	Número de escritos iniciales turnados a cada juzgado por materia / Total de escritos iniciales recibidos por materia en un periodo determinado x 100	Escrituras iniciales	271,975	100.00	72,176	100.00	69,191	100.00	64,221	100.00	66,387	ZPC
1	2	1	04	04	32 Índice de equilibrio en la asignación de turnos (sección salas), Número de medios de impugnación turnados a cada sala (Cita, instancia), materia civil, familiar, paz civil, justicia para adolescentes, extradición de dominio, ejecución de sanciones.		Eficiencia	Número de escritos de impugnación turnados a cada sala por materia / Total de escritos de impugnación recibidos por materia en un periodo determinado x 100	Medios de impugnación	77,884	100.00	18,166	100.00	20,407	100.00	20,327	100.00	18,954	ZPC
1	2	1	05	05	Índice de atención a las solicitudes de expedientes, libros y documentos realizados por los órganos jurisdiccionales, áreas administrativas y de apoyo judicial.	Mantener a la ciudadanía informada en relación a las acciones administrativas que de ellas se derivan en esta dependencia.	Eficiencia	Número de solicitudes / número de solicitudes atendidas por 100	solicitud	150,000	100.00	37,500	100.00	37,500	100.00	37,500	100.00	37,500	Dirección del Poder Judicial
1	2	1	06	06	Índice de acuerdos, resoluciones y publicaciones emitidas por los órganos jurisdiccionales que son enviadas para publicación al Boletín Judicial.	Medir con exactitud todos los días laborales del calendario judicial, el número de acuerdos y resoluciones emitidos por los órganos jurisdiccionales que son enviadas para publicación al Boletín Judicial considerando que aparecen en su totalidad en dicho medio oficial de información.	Eficiencia	Número de acuerdos, sentencias y edictos publicados / Número de acuerdos, sentencias y edictos emitidos por publicación x 100	Acuerdo	4,210,000	100.00	1,355,100	100.00	1,178,800	100.00	884,100	100.00	842,000	Dirección de Fedes de Jurisprudencia
1	2	1	07	07	Eficiencia en el turno de consignaciones / remisiones ingresados.	Asignar en forma equitativa y expedir las consignaciones / remisiones y turnos a los distintos juzgados en materia penal.	Eficiencia	Número de asuntos turnados a los órganos jurisdiccionales / Total de consignaciones / remisiones ingresadas por 100.	Consignación / remisión	27,466	100.00	6,080	100.00	6,892	100.00	7,167	100.00	7,357	Dirección de Consignaciones Penales y Justicia para Adolescentes
1	2	1	08	08	Índice de Consignaciones Civiles recibidas por guarderías y entregadas.	Conocer de las Dignísimas Prisiones de Consignación, que garantizan el cumplimiento a los deberes de una obligación de justicia civil y familiar, a través de la recepción, custodia y entrega de billetes de depósito o cosa consignada.	Eficiencia										Dirección de Consignaciones Penales		

1	2	1	001	10 Realización de contenidos para redes sociales (fotos y videos)		Eficiencia	3. Número de videos reales x el porcentaje total / programado en el trimestre.		45	100.00	11	100.00	13	100.00	10	100.00	11		Coordinación de Comunicación Social	
1	2	1	001	10 Índice de efectividad de las acciones programadas de atención de asesorías, conciliación de diversos tipos de demandas y juicios de amparo.	Medir de acuerdo a los parámetros propuestos el nivel de eficacia y efectividad de las actividades que realiza esta Dirección Jurídica, desde la perspectiva de gestión por resultados de modo que se pueda conocer los logros alcanzados durante un periodo de tiempo que incide en la administración e impartición de justicia.	Eficiencia	10) x (P+V)/A/3100 A: Gestiones Resueltas Y: P: Resoluciones y Consultas Y: V: Conciliación de Demandas y otros 100 = amparos y otros	unidad porcentual	100	100.00	100	100.00	100	100.00	100	100.00	100	100.00	100	Dirección Jurídica
1	2	1	001	10 Impulsar el uso de los mecanismos de solución alternativa de conflictos entre los diversos actores de la sociedad con el fin de coadyuvar en la impartición de justicia.																
1	2	1	002	01 Efectividad de la Mediación	Medir el nivel de resolución del total de los actos de mediación que fueron realizados.	Eficiencia														Centro de Justicia Alternativa
1	2	1	002	01 10 Mediación Familiar		Eficiencia	Número de casos meditados adjudicados en cada materia Número de asuntos asignados cada materia x 100	Asuntos meditados	785	100.00	200	100.00	230	100.00	200	100.00	155			Centro de Justicia Alternativa
1	2	1	002	01 10 Mediación Civil-Mercural		Eficiencia	Número de casos meditados adjudicados en cada materia Número de asuntos asignados cada materia x 100	Asuntos meditados	500	100.00	220	100.00	240	100.00	220	100.00	220			Centro de Justicia Alternativa
1	2	1	002	01 10 Mediación Penal y Justicia para Adolescentes		Eficiencia	Número de casos meditados adjudicados en cada materia Número de asuntos asignados cada materia x 100	Asuntos meditados	450	100.00	100	100.00	115	100.00	125	100.00	110			Centro de Justicia Alternativa
3. ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN Y TRANSVERSALIZACIÓN POR MANDATO DE LEY																				
PESO DE LAS ACTIVIDADES DE APOYO Y AUXILIARES:										RESULTADO DE LAS ACTIVIDADES A ALCANZAR 2013										
1	2	1	003	10 Mantener la transparencia de la gestión como un principio y derecho inherente implementando mecanismos de transparencia que garanticen la rendición de cuentas, el acceso a la información y la atención a los requerimientos previstos en la normativa.																
1	2	1	003	01 Índice de Transparencia y Acceso a la Información	Clasificar la gestión de los órganos jurisdiccionales y áreas de apoyo a la impartición de justicia que conforman el Tribunal Superior de Justicia del D.F., a través de la atención a la ciudadanía en materia de información pública, lo anterior se realiza monitoreando el nivel de atención a los solicitudes de información hechas a la institución, así como de los actos que atienden las solicitudes en materia de transparencia.															Dirección de Información Pública
1	2	1	003	01 10 Eficacia de atención de solicitudes de información pública		eficacia	Información pública del Tribunal Número de solicitudes atendidas por la Dirección de Información hechas a la institución, así como de las solicitudes que atienden las solicitudes en el mismo periodo x 100	solicitudes	2000	100.00	500	100.00	500	100.00	500	100.00	500			Dirección de Información Pública

1	2	1005	02	Índice de incidentes de seguridad atendidos en el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal.	Objetivo General: Tomar medidas y acciones necesarias que colaboren a la solución de incidentes de manera eficaz, para garantizar la seguridad de bienes, situaciones, personas y justicia. Así mismo si se llegara a requerir de apoyo externo para cumplir con dicho objetivo, la Dirección de Seguridad gestionará el apoyo solicitado con las autoridades correspondientes. Objetivo Particular: Garantizar la seguridad con los recursos existentes, para dar solución a cada uno de los incidentes que se presenten, de tal modo que se eviten o se minimice el impacto con los diferentes ámbitos del Tribunal y del Consejo para el desarrollo de incidentes electrónicos.	Índice de incidentes de seguridad atendidos por resolución de solicitudes de atención de incidentes x 100.	Incidente	450	100.00	114	100.00	114	100.00	114	100.00	114	100.00	114	Por confirmar porcentaje cumplimiento	Dirección de Seguridad
4. ACTIVIDADES DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS Y PRESTADORAS DE SERVICIOS MÚLTIPLES																				
PESO DE LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y SERVICIOS MÚLTIPLES:										RESULTADO DE LAS ACTIVIDADES A ALCANZAR 2013										
1	2	1006	01	Implementar acciones de modernización y mejoramiento de la función y gestión pública, para crear condiciones adecuadas y servicios de calidad a los usuarios internos y externos, optimizar el uso de los recursos y servicios, y contribuir más eficientemente en el mejoramiento y desarrollo institucionales.																
1	2	1006	01	Indicadores de administración de recursos																
1	2	1006	01	01. Alineación de personal calificado para ocupar una plaza conforme a perfil puesto	Mostrar el porcentaje del personal de nuevo ingreso que cumple con el perfil prescrito previamente para el puesto al que le compete.	Calidad	Puntuación promedio otorgada por los servidores públicos de TSJDF en un periodo determinado. Puntuación total de todas las pruebas de selección de servidores públicos del TSJDF por 100 en el mismo lapso de tiempo.	Servidor público	70.0	70.0	Indeterminado	2.0	Indeterminado	1.0	Indeterminado	1.0	Indeterminado	El número de aspirantes indeterminados que se aprueban para este tipo de puestos no debe ser menor al 70%.	Dirección de Recursos Humanos	
1	2	1006	01	02. Cumplimiento de información financiera	Transparencia la aplicación de los mecanismos de registro y control de los recursos presupuestales - presupuestales.	Eficacia	Documentos publicados / los documentos previos por la transparencia en la misma fecha de publicación X 100	Publicación	6	2	100.00	1	100.00	2	100.00	1	100.00		Dirección Ejecutiva de Recursos Financieros	
1	2	1006	01	03. Congruencia entre el peso ponderado institucional de recursos asignados por subresultado	Determinar la correspondencia existente entre el peso ponderado institucional de los subresultados y los recursos programados a los mismos.	Alineación Recursos	Porcentaje determinado de ponderación por grado de relevancia institucional entre el porcentaje de recursos ejecutados en un trimestre x 100	Porcentaje	80.00	80.0	Por determinar	80.0	Por determinar	80.0	Por determinar	80.0	Por determinar	El monto de recursos destinado a cada subresultado institucional y la selección con el peso de ponderación de cada subresultado, que se lepa el monto de recursos ejecutados al finalizar el trimestre.	Dirección Ejecutiva de Recursos Financieros	
1	2	1006	01	04. Índice de cumplimiento del programa anual de adquisiciones, arrendamientos y servicios	Determinar la correspondencia existente entre los recursos asignados y calificados del PAASAP.	Alineación Recursos	Recursos asignados y calificados para adquisiciones, arrendamientos y servicios/ entre recursos asignados ejecutados X 100	Miles de pesos	Por determinar	Por determinar	Por determinar	Por determinar	Por determinar	Por determinar	Por determinar	Por determinar	Por determinar	Pendiente de determinación por la congruencia de los recursos autorizados presupuestales para el PAASAP.	Dirección Ejecutiva de Recursos Materiales	
1	2	1006	01	05. Eficacia de reportes de servicios de informática atendidos y pendientes	Reflexión en un índice específico si el manejo de los recursos y servicios informáticos con los que cuenta el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal ha sido eficaz y eficiente.	Eficacia	Tasa de reportes de soporte atendidos total de reportes de servicio solicitados X 100	Reporte de servicio	4,200	90.00	1,200	90.00	1,000	90.00	1,000	90.00	1,000	90.00		Dirección Ejecutiva de Informática
1	2	1006	01	06. Cumplimiento de la contratación de obra pública	Establecer los parámetros de seguimiento y control del presupuesto asignado a la obra pública, con la finalidad de seguir adecuadamente los recursos, para contar con recursos suficientes, ágiles y adecuados.															Dirección Ejecutiva de Obras, Mantenimiento y Servicios
1	2	1006	01	07. Eficacia de las obras realizadas	Organizar y constatar las obras públicas de manera prioritaria, con respecto al presupuesto asignado.	Oportunidad	Número de obras realizadas en el periodo entre el número de obras programadas en el periodo.	Porcentaje	100	10.00	Por determinar	20.00	Por determinar	30.00	Por determinar	40.00	Por determinar	El importe autorizado del Programa Anual de Obras, debe ser determinado para el ejercicio.	Dirección Ejecutiva de Obras, Mantenimiento y Servicios	
1	2	1006	01	08.2 Eficacia de la inversión pública	Controlar la inversión pública con eficiencia.	Eficiencia	Avance financiero real en el periodo entre el avance financiero programado en el periodo.	Porcentaje	100	10.00	Por determinar	20.00	Por determinar	30.00	Por determinar	40.00	Por determinar	El importe autorizado del Programa Anual de Obras, debe ser determinado para el ejercicio.	Dirección Ejecutiva de Obras, Mantenimiento y Servicios	

1	2	1	200	01	3	Control de las obras	Alfilar el avance físico y financiero de las obras públicas hasta su totalización	Revisión de recursos	Informe autorizado de la obra pública entre informe mal de la obra pública ejecutada	Porcentaje	100	100,00	Por demorar	20,00	Por demorar	30,00	Por demorar	40,00	Por demorar	El importe asignado para el Programa Actual de Obras, Obras y demoras, y el importe de los recursos para servicios	Dirección Ejecutiva de Obras, Mantenimiento y Servicios
1	2	1	200	01	7	Eficacia en la atención de reportes de mantenimiento	Contar con información que permita medir la eficiencia en los servicios de mantenimiento constantes, así como de aquellos proporcionados con recursos propios dentro de TSJDF.	Eficiencia	Número de reportes de mantenimientos atendidos en un periodo determinado / Número total de reportes de mantenimientos recibidos en el mismo periodo x 100	Reportes / Acciones	42,732	80,00	10,683	80,00	10,683	75,00	10,683	85,00	10,683		Dirección Ejecutiva de Obras, Mantenimiento y Servicios
1	2	1	200	01	8	Porcentaje de avance en la implementación del Programa de Mejores Prácticas	Verificar el avance paulatino en la implementación del Programa de Mejores Prácticas	Cobertura	Total de avance de las áreas / construcción total del Sistema de Evaluación del Desempeño / 100 en un periodo determinado	Sistema	1	2,50	Por demorar		Dirección Ejecutiva de Planeación						
1	2	1	200	01	9	Porcentaje de implementación del sistema de indicador de desempeño y alineación de indicadores	Conocer el avance de implementación del sistema de evaluación del desempeño y alineación de indicadores	Cobertura	Total de avance en la construcción del portal de mejores prácticas / construcción total del portal de mejores prácticas x 100 en un periodo determinado / número de participantes en los foros de mejores prácticas / total de foros x 100 en un periodo determinado	Portal / programa	1	2,50	Por demorar		Dirección Ejecutiva de Planeación						
1	2	1	200	01	10	Índice de aprovechamiento de la capacidad instalada de cada CENCI	Atender a los hijos de los trabajadores con base en la capacidad instalada de los centros de desarrollo infantil José María Pinosuel, Niños Herederos Cristino Pacheco y Gloria Leizaola Agüero en beneficio de las familias.	Cobertura	Número de niños atendidos en cada CENCI en un periodo determinado / número de niños que pueden ser atendidos en cada CENCI en el mismo lapso de tiempo x 100	Infantil	301	301	301	301	301	301	301	301		Coordinación de CENCIS	
1	2	1	200	01	10.1	José María Pinosuel					61	61	61	61	61	61	61	61			
1	2	1	200	01	10.2	Niños Herederos					125	125	125	125	125	125	125	125			
1	2	1	200	01	10.3	Cristino Pacheco					39	39	39	39	39	39	39	39			
1	2	1	200	01	10.4	Gloria Leizaola Agüero					76	76	76	76	76	76	76	76			
1	2	1	200	01	11	Índice de aplicación de los programas educativos que fortalecen el desarrollo de competencias cívicas en población infantil	Favorecer el desarrollo de las competencias cívicas en población infantil en pro de aplicar el perfil de ingreso del niño preescolar.	Calidad		Programa	100	3	3	3	3	3	3	3		Coordinación de CENCIS	
1	2	1	200	01	11.1	Programa Nacional de Lectura					100,00	100,00	1	100,00	1	100,00	1	100,00	1		
1	2	1	200	01	11.2	Colegio del Niño de Arrieta					100,00	100,00	1	100,00	1	100,00	1	100,00	1		
1	2	1	200	01	11.3	Tecnología de la Informática y Comunicación					100,00	100,00	1	100,00	1	100,00	1	100,00	1		
1	2	1	200	01	12	Realizar acciones de renovación, acondicionamiento y adaptación de las áreas de apoyo judicial administrativas, que amplíen la capacidad instalada, mejorando los servicios a usuarios internos y externos así como las espacios físicos, atendiendo de las nuevas necesidades organizacionales en el aspecto edilicio o de apoyo de la institución, para garantizar el derecho al trabajo productivo y acceso a la justicia.															
1	2	1	201	01	Índice de cumplimiento de proyectos de obra en áreas administrativas y de apoyo judicial.															Recurso asignados para seguridad pública administrados por el Decreto Presidencial Ejercicio 2013.	Dirección Ejecutiva de Obras, Mantenimiento y Servicios
5 ACTIVIDADES DEL INSTITUTO DE ESTUDIOS JUDICIALES																					
PERO DE LAS ACTIVIDADES DEL INSTITUTO DE ESTUDIOS JUDICIALES:											RESULTADO DE LAS ACTIVIDADES A ALCANZAR 2013										
1	2	1	201	01	Implementar acciones de formación, actualización y capacitación de los servidores públicos de la institución, incorporando la perspectiva de género y de derechos humanos, así como fortalecer el servicio social multidisciplinario																
1	2	1	201	01	Índice de cobertura de los cursos de capacitación desarrollo y carrera judicial	Refinar la cobertura de capacitación dirigida a las áreas de capacitación del ámbito carrera judicial	Cobertura		Servidor público	7,289	2,439	1,893	1,578	411							Ministerio de Estudios Judiciales

1	2	1	301	01	21 Carrera judicial		Cobertura	Número de sesiones públicas que recibieron algún curso/taller de sesiones públicas y público general programado para participar en los cursos en un periodo determinado x 100	Porcentaje	1,549	Porcentaje	229	Porcentaje	340	Porcentaje	750	Porcentaje	230	Instituto de Estudios Judiciales
1	2	1	301	01	22 Desarrollo humano		Cobertura	Número de sesiones públicas que recibieron algún curso/taller de sesiones públicas y público general programado para participar en los cursos en un periodo determinado x 100	Porcentaje	5,850	Porcentaje	2,210	Porcentaje	1,353	Porcentaje	928	Porcentaje	181	Instituto de Estudios Judiciales
1	2	1	301	02	Eficiencia terminal en los cursos impartidos por el Instituto de Estudios Judiciales	Monitorear el índice de efectividad terminal de los cursos impartidos dentro del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal	Eficiencia	Número de alumnos que aprobaron los cursos que imparte el Instituto de Estudios Judiciales en un periodo determinado, por 100 total de alumnos inscritos en los mismos, durante el mismo tiempo.	Porcentaje de alumnos aprobados	80	80	80	80	80	80	80	80	80	Instituto de Estudios Judiciales
1	2	1	301	03	Calidad docente en los cursos de capacitación y desarrollo de carrera judicial	Determinar la calidad del cuerpo docente capacitado para impartir los cursos dentro del Tribunal Superior de Justicia del DF	Calidad	Sumatoria de las evaluaciones otorgadas por maestros, durante un periodo determinado / total de maestros calificados en el mismo periodo x 100	Puntuación	80	80	80	80	80	80	80	80	80	Instituto de Estudios Judiciales
OBSERVACIONES:																			

Se está en proceso de redefinir el esquema de la ponderación ya que al redimensionarse el POA toda la base de cálculo de esta matriz cambia. Por otro lado, es importante señalar que el planteamiento de resultados y metas especificado en la matriz, se da en el marco de un Proyecto de Presupuesto de Egresos, el cual tal y como lo plantea es un supuesto hipotético sobre una base determinada de recursos; en este sentido, en la apertura programática, presupuestal, financiera y contable 2013 de la institución dichos planteamientos se rectificaran, ratificarán o suprimirán en el momento de conocer el monto real de recursos autorizados mediante el Decreto de Presupuesto de Egresos que para tal efecto emita la Asamblea Legislativa del Distrito Federal, toda vez que las áreas estarán en condiciones de determinar el impacto y/o la repercusión de los recursos que estarán disponibles.