



PROYECTO:

Diagnóstico para el diseño de un sistema de seguimiento y evaluación del Programa Anual de Trabajo del TEPJF

Agosto de 2013

Elaborado por:



CONTENIDO

1.	Introducción.....	3
1.1	Objetivos del proyecto.....	5
1.2	Fases del proyecto.....	5
2.	Modelo conceptual del Sistema de Seguimiento y Evaluación	7
3.	Análisis de los atributos del Sistema de Seguimiento y Evaluación.....	18
4.	Propuesta de indicadores para medir el Sistema de Seguimiento y Evaluación.....	47
5.	Análisis FODA.....	55
6.	Elementos mínimos del Sistema de Seguimiento y Evaluación del Programa Anual de Trabajo del TEPJF.....	61
7.	Propuesta de proyectos para el cierre de brechas identificadas en el diagnóstico.....	66

1. Introducción

En 2007, se publicó en el Diario Oficial de la Federación (DOF), el Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de las Leyes Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria; Orgánica de la Administración Pública Federal; de Coordinación Fiscal; de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, y de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas, en el que se establecieron disposiciones en materia de evaluación del desempeño, con el propósito de verificar el grado de cumplimiento de objetivos y metas, con base en indicadores estratégicos y de gestión para conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos federales.

En 2008, fue publicado en el DOF, el Decreto que reforma, adiciona y deroga diversas disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, modificando disposiciones en materia de gasto y fiscalización y que incluyó, la adición de dos párrafos al artículo 134, estableciendo 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 y que dichos recursos deberán ser evaluados por las instancias técnicas que establezcan, respectivamente con la finalidad de propiciar su asignación en los respectivos presupuestos.

La reforma a la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH) incluyó disposiciones que permiten establecer una planeación presupuestaria con enfoque en el logro de resultados para que éstos sean tomados en consideración en la toma de decisiones en el proceso presupuestario y con base en la información generada por evaluaciones, con el fin de hacer más eficiente la asignación de los recursos públicos e implementar políticas y programas más eficaces. Asimismo, la LFPRH establece el Sistema de Evaluación del Desempeño y la obligación de enviar informes sobre el ejercicio, destino y los resultados obtenidos respecto de los recursos federales. Por otra parte, el artículo 110 establece que “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”.

Un elemento adicional que fortalece el Sistema de Evaluación del Desempeño es la emisión por parte de las secretarías de Hacienda y Crédito Público y de la Función Pública, así como por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social de los “Lineamientos generales para la evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal” publicados en el DOF el 30 de marzo de 2007, con el objetivo de regular la evaluación de los programas federales, la elaboración de la matriz de indicadores y los sistemas de seguimiento, así como la elaboración de los objetivos estratégicos de las dependencias y entidades.

No obstante, aplicar estas herramientas requiere de varios componentes, tales como capital humano, políticas documentadas, programas informáticos, entre otros. Por ello, es importante verificar y confirmar constantemente si el sistema de medición/evaluación de desempeño en desarrollo o que ya está en funciones, cumple con criterios mínimos de estructura y operación desde el punto de vista normativo y metodológico.

1.1 Objetivos del Proyecto:

El presente diagnóstico tiene los siguientes objetivos:

Objetivo general

Ayudar al Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (TEPJF) en la elaboración de un diagnóstico para el diseño de un Sistema de Seguimiento y Evaluación, que le permita generar información confiable sobre su desempeño institucional a partir de la implementación de prácticas dirigidas a mejorar la calidad del gasto y fortalecer la transparencia y rendición de cuentas.

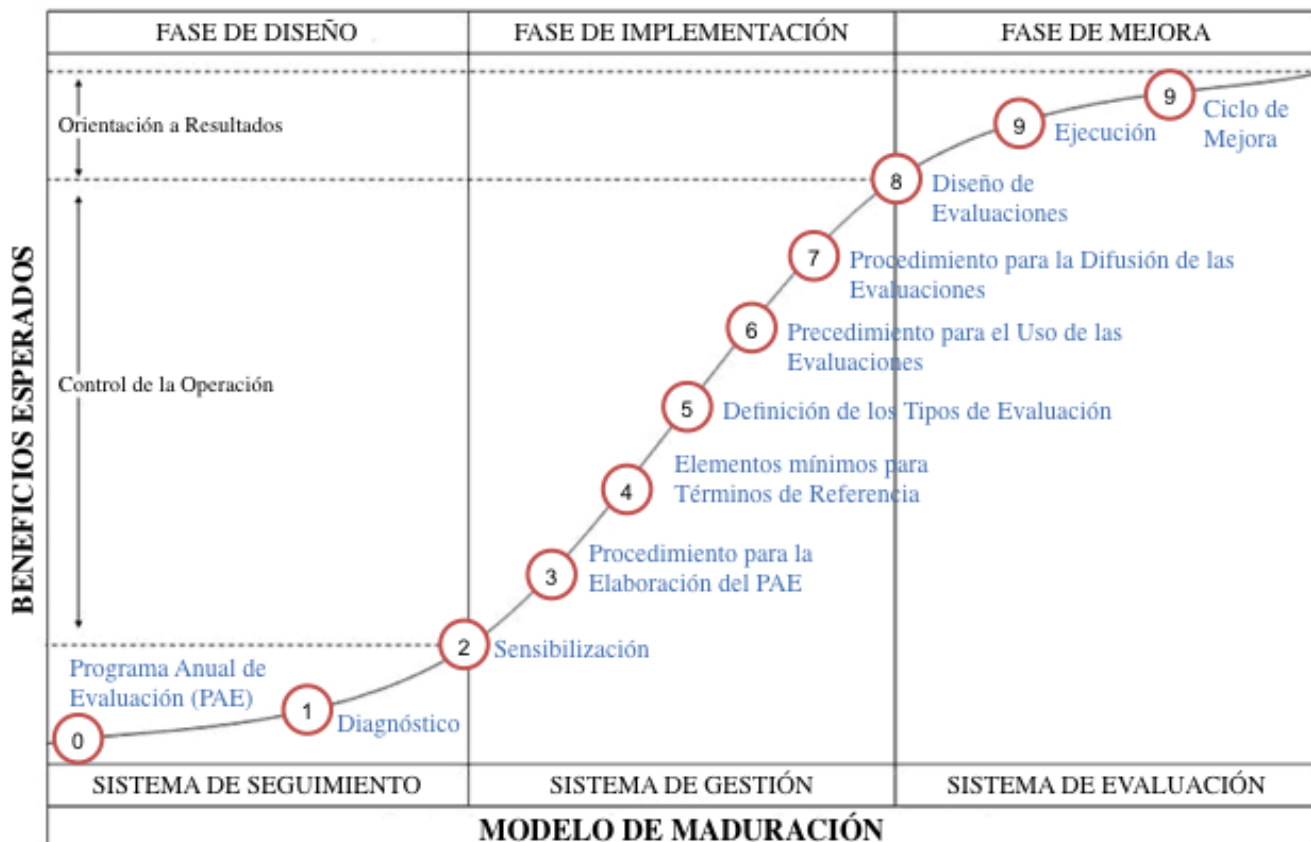
Objetivos específicos

1. Generar un marco conceptual adecuado para una organización como el TEPJF que sirva como referencia para la elaboración de un diagnóstico del proceso de seguimiento y evaluación de su Programa Anual de Trabajo del TEPJF.
2. Identificar las brechas existentes entre la situación real e ideal (marco conceptual) del proceso de seguimiento y evaluación del Programa Anual de Trabajo del TEPJF y un mapa de ruta para el cierre de las mismas.

1.2 Fases del Proyecto:

Asimismo, y para efectos de tener mayor claridad en cuanto al desarrollo del proyecto, se dividió en tres grandes fases (Figura 1), de las cuales el servicio atiende la primera de ellas: Fase de Diseño.

Figura 1. Fases de adopción de un Sistema de Evaluación del Desempeño



Como se puede observar, la fase de diseño contempla la elaboración de un diagnóstico de necesidades en materia de evaluación, finalizando con una plática de sensibilización con el objetivo de dar a conocer los resultados y generar las condiciones óptimas para estar en condiciones de entrar en la siguiente fase de implementación.

2. Modelo conceptual del Sistema de Seguimiento y Evaluación

El primer paso será definir el modelo conceptual ideal de cómo debe ser el Sistema de Seguimiento y Evaluación del Programa Anual de Trabajo del TEPJF y su vinculación con otros procesos internos y externos, lo que permitirá tener un marco de referencia para contrastar la situación actual e identificar brechas. Para construir el modelo ideal, se utilizarán las mejores prácticas¹ en materia de seguimiento y evaluación.

Antes de iniciar con la descripción del modelo, resulta importante tener claro en qué consiste un Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) y el rol que éste juega como parte importante en la implementación de un Presupuesto basado en Resultados (PbR).

El PbR ha permitido en las instituciones que lo han instrumentado, enfocarse más en los productos de la actividad institucional que en los insumos que se requieren para ello. Este cambio implica que las instancias responsables de la ejecución del gasto (en éste caso, áreas internas de la institución) deban centrar su atención más en los resultados que se obtienen como consecuencia de la ejecución de gasto y menos en el propio proceso de ejecución del mismo.

Mientras que los presupuestos tradicionales miden los recursos consumidos, el PbR mide la producción de bienes y servicios y el impacto que éstos generan a partir de la definición de objetivos y metas, para lo que resulta importante construir un adecuado SED.

La evaluación del desempeño institucional hace posible que se genere la información para la toma de decisiones acertadas respecto de las prioridades institucionales y la distribución del gasto. Es por ello que la evaluación del desempeño es considerada uno de los factores con mayor impacto en la gestión eficiente del gasto público. Dicha evaluación genera información sobre la actuación de los ejecutores del gasto con relación al cumplimiento de metas y objetivos.

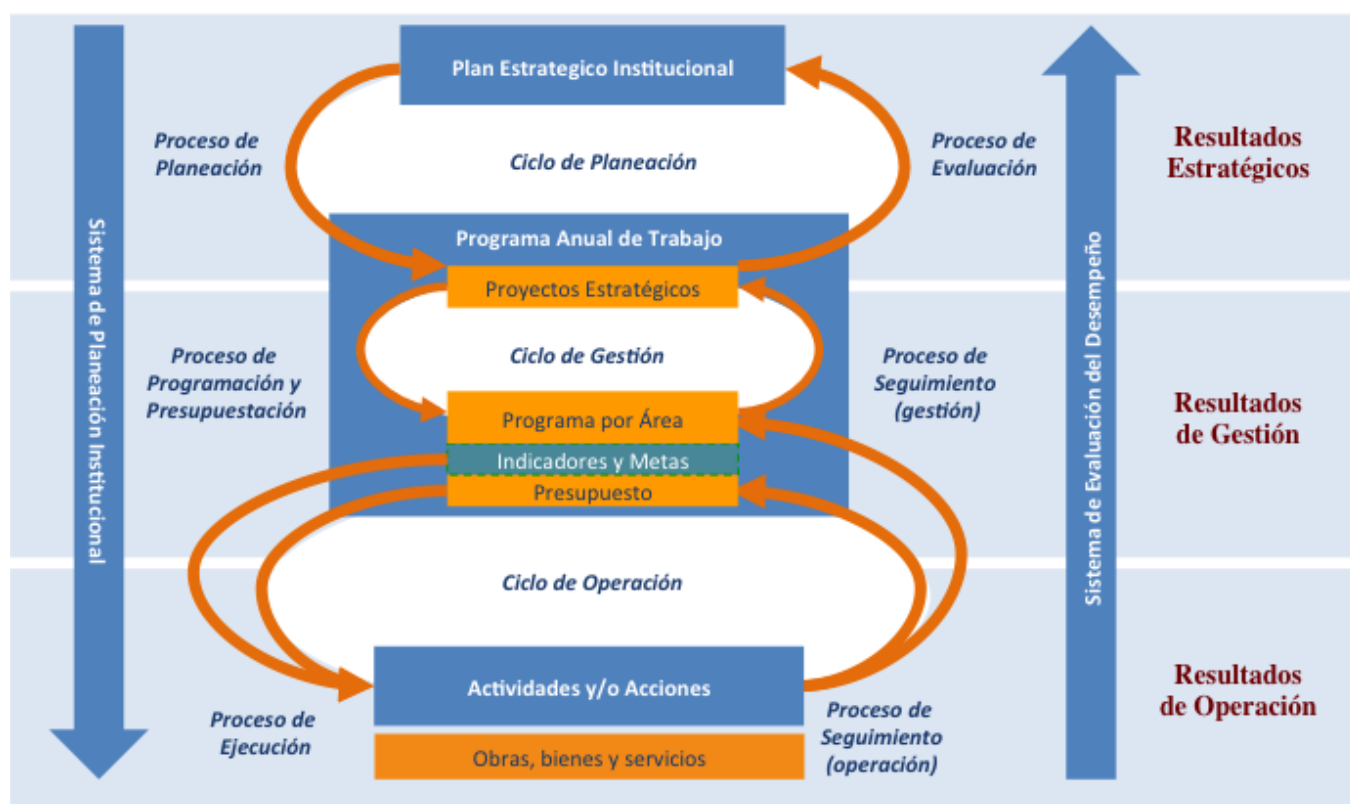
La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) define a la evaluación del desempeño como “la evidencia que describe los resultados generados por las mediciones que se realizan sobre el desempeño, en términos de la eficiencia, eficacia y efectividad de los servicios públicos que se prestan, y de los impactos que generan los mismos, así como de las metas y objetivos de los programas presupuestarios”.

Desde luego, un PbR es más que la generación de esta información relevante sobre el desempeño de los ejecutores de gasto, pues éste implica que esa información se utilice también para decidir o proponer prioridades y asignaciones de gasto, en el marco de la planeación y programación del presupuesto.

¹ Tomando como referencia aquellas que han sido reconocidas por el CONEVAL como “Buenas Prácticas en materia de Monitoreo y Evaluación”

Por lo anterior, resulta evidente que para una correcta implementación del PbR se deben tomar en cuenta la totalidad de los factores que conforman un modelo integral de Seguimiento y Evaluación, como el que a continuación se presenta como marco de referencia para el TEPJF (Figura 2).

Figura 2. Modelo integral de Seguimiento y Evaluación para el TEPJF



La implantación de un modelo integral, como el que se presenta como marco de referencia para el TEPJF, está dirigido a la obtención los siguientes beneficios:

- Mejora la integración entre las distintas áreas que componen la institución a partir de la definición de objetivos claros y de impulsar un enfoque hacia el logro de resultados compartidos.
- Promueve la planificación, el diseño y la implantación de metodologías que faciliten la comunicación para que los diferentes actores (internos y externos) conozcan los objetivos y las metas previstas y alcanzadas.

- Mayor transparencia mediante la generación de más y mejor información para distintos perfiles de usuarios respecto de las metas y las prioridades de gasto, así como de la manera como los diferentes programas y/o proyectos estratégicos contribuyen al logro de las mismas.
- Permite la asignación óptima de los recursos necesarios para cada programa y/o proyecto, basándose en la identificación de prioridades institucionales.
- Facilita la mejora de la gestión institucional e incrementa la eficiencia de los programas y/o proyectos estratégicos.
- Genera una vinculación más fuerte entre los procesos de planificación, programación, presupuestación, seguimiento y evaluación, lo que propicia a su vez una mayor coordinación interinstitucional.

Para tener mayor claridad respecto de los beneficios antes descritos, será necesario profundizar en el análisis de cada uno de los componentes del sistema de Seguimiento y Evaluación propuesto para el TEPJF. Para ello, se desglosará el modelo desde dos perspectivas:

1. Una vertical, a partir de la cual se describe la integración de dos sistemas institucionales que son complementarios entre sí: el Sistema de Planeación Institucional (SPI) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED).
2. Una horizontal, a partir de la cual se describen tres ciclos institucionales que son vinculantes entre sí: el ciclo de planeación (que vincula los procesos de planeación y el de evaluación), el ciclo de gestión (que vincula los procesos de programación y presupuestación con el de seguimiento a la gestión) y el ciclo de operación (que vincula los procesos de ejecución y el de seguimiento a la operación).

Perspectiva vertical

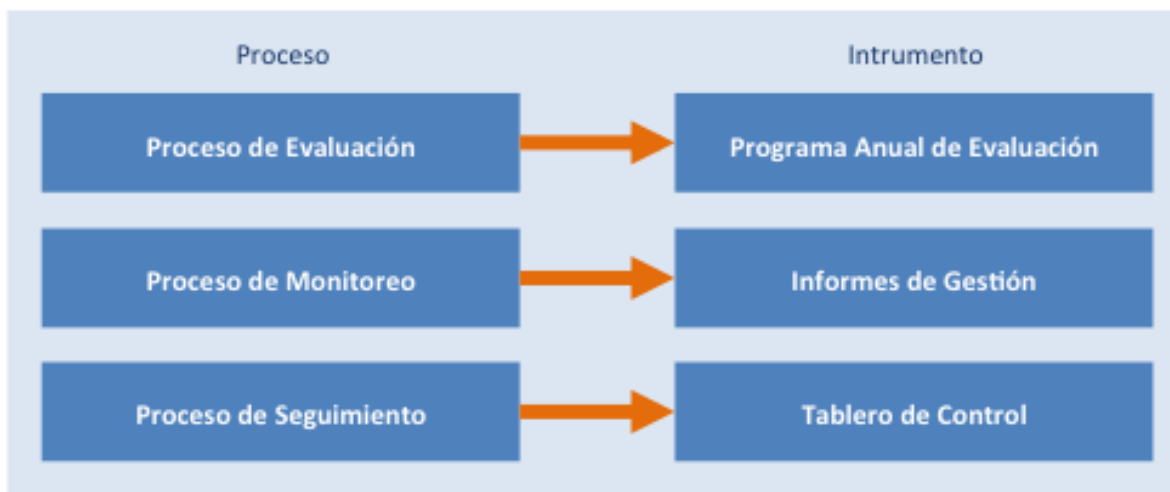
El Sistema de Planeación Institucional integra de forma sistemática y estructurada los procesos de planeación, programación y presupuestación, y de ejecución. Cada uno de estos procesos tiene como salidas instrumentos específicos que ayudan a alinear el desempeño de la institución (Figura 3).

Figura 3. Instrumentos (salidas) del Sistema de Planeación Institucional



Por otro lado, el SED integra de forma sistemática y estructurada los procesos de seguimiento (de gestión y de operación) y evaluación de los resultados institucionales. Cada uno de estos procesos tiene como salidas instrumentos específicos que ayudan a medir el desempeño de la institución (Figura 4).

Figura 4. Instrumentos (salidas) del Sistema de Evaluación del Desempeño



Se afirma que el SPI y el SED son complementarios entre sí porque la información que genera uno se procesa para retroalimentar al otro (Figura 5).

Figura 5. Complementariedad entre SPI y SED



Perspectiva horizontal

La perspectiva horizontal consolida y garantiza la continuidad en el tiempo de esta complementariedad de procesos, a partir de ciclos institucionales (dinámicos) que se deben institucionalizar para que sean vinculantes entre sí.

En este sentido, el ciclo de planeación vincula al proceso de planeación con el proceso de evaluación para poder contrastar lo planeado (indicadores estratégicos) con lo alcanzado (resultados estratégicos).

Asimismo, el ciclo de gestión vincula los procesos de programación y presupuestación con el de seguimiento, de manera para poder contrastar lo programado (indicadores tácticos) con los avances físicos – financieros (resultados de gestión), a partir de información confiable y alineada con el marco estratégico institucional.

Finalmente, el ciclo de operación vincula el proceso de ejecución con el de seguimiento, de manera que podamos contar con un tablero de control (indicadores de operación) que nos genere información en tiempo real respecto al día a día de la institución.

Se afirma que los ciclos institucionales son vinculantes entre sí, porque las salidas de uno se convierten en las entradas del otro, por lo que uno no podría existir sin el otro (Figura 6).

Figura 6. Vinculación entre Ciclos Institucionales



Descripción de componentes

Finalmente, para terminar de desglosar el modelo integral de Seguimiento y Evaluación propuesto para el TEPJF, se presenta a continuación una cuadro resumen que contiene una breve descripción de cada uno de sus componentes de manera individual, haciendo énfasis en los atributos mínimos que debe de reunir cada uno de ellos para su correcta implantación y funcionamiento, buscando dejar claro la razón de ser de cada uno de los mismos (Tabla 2).

Tabla 2. Componentes del Sistema de Seguimiento y Evaluación para el TEPJF

Componentes	Atributos	Dirigido a
Plan Estratégico Institucional	Debe constar al menos de cinco partes: 1. Parte filosófica (aspiración institucional) que contenga la misión, visión y valores institucionales. 2. Parte analítica (situación actual) que contenga un diagnóstico institucional como puede ser un análisis FODA. 3. Parte temporal (línea de tiempo) que considere el corto, mediano y largo plazo. 4. Parte estratégica (realista, medible y cuantificable) que contenga los objetivos, líneas estratégicas, indicadores y metas. 5. Parte operativa (funcionalidad) proyectos y/o líneas de acción específicas para el cumplimiento de objetivos.	Orientar la acción de quienes integran la organización (debe ser conocido por todos). Orientar no sólo las decisiones futuras (aspiraciones) sino principalmente las decisiones de hoy que afectarán el futuro de la organización (estrategias).
Proceso de Planeación	Conjunto de procedimientos, mecanismos e instrumentos que nos permiten mantener actualizado el Plan Estratégico Institucional a partir de: 1. El análisis del entorno institucional (marco normativo, integración y/o forma de organización,). 2. Retroalimentación proveniente del proceso de evaluación.	Mantener vigente el Plan Estratégico Institucional (planeación dinámica y flexible)
Programa Anual de Trabajo	Es un instrumento de gestión de corto plazo que da viabilidad a la ejecución del Plan Estratégico Institucional a partir de los programas y/o proyectos que deben realizarse para asegurar su cumplimiento en un período de tiempo determinado (generalmente un ejercicio presupuestal). Para ello, el PAT debe considerar al menos los siguientes puntos: 1. Descripción de programas y/o proyectos (fichas técnicas). 2. Indicadores de gestión y metas, así como su vinculación y/o forma de contribución al Plan Estratégico Institucional con sus respectivos medios de verificación. 3. Programación y presupuestación (recursos humanos, materiales y financieros) necesarios para la correcta ejecución de cada programa y/o proyecto.	Conducir el ejercicio presupuestal hacia resultados concretos, asignando el gasto en función de programas y/o proyectos específicos. Establecer metas sobre programas presupuestarios para la asignación de recursos de manera compatible con el

Componentes	Atributos	Dirigido a
		cumplimiento de dichas metas.
Proceso de Programación y Presupuestación	Conjunto de procedimientos, mecanismos e instrumentos que nos permiten determinar los tiempos y recursos necesarios para la consecución del PAT. Debe considerar al menos los siguientes componentes: 1. Estructura programática institucional alineada a resultados. 2. Asignación presupuestal en función del cumplimiento de metas institucionales.	Proveer información y datos sobre la gestión institucional que permite comparaciones entre lo observado y lo esperado (avances físico – financiero). Propiciar un nuevo modelo para la asignación de recursos mediante el monitoreo de los resultados de los programas presupuestarios.
Indicadores	Debemos considerar la elaboración de: 1. Indicadores estratégicos de impacto indirecto (fin) y de impacto directo (propósito) provenientes del Plan Estratégico Institucional. 2. Indicadores de gestión (productos) provenientes del Programa Anual de Trabajo. 3. Indicadores operativos (procesos) provenientes de los Programas de Inversión Para garantizar a su vez la congruencia entre cada uno de ellos, se deberán elaborar Matrices de Indicadores para Resultados (MIR).	La medición del logro de los objetivos. Constituirse como un referente para el seguimiento de los avances y para la evaluación de los resultados esperados y alcanzados
Metas	Una declaración de meta bien definida es la base para alcanzar un objetivo y la base de comparación o parámetro contra el que se compara. Debe considerar: 1. Línea base: datos de inicio del indicador. 2. Línea de tiempo (cuándo tendrá que terminarse). Pueden expresarse en términos de: tasa, porcentaje, razón, índice, etc.	Formalizar lo que se va a lograr, quién o quiénes está(n) involucrados (responsables), cuándo tendrá que terminarse y cuánto dinero y/o recursos se requerirán.
Presupuesto	Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas. Este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización. Debe considerar al menos tres funcionalidades: 1. Control financiero de la organización. 2. Comparar los resultados con los datos presupuestados para verificar los logros o anticipar diferencias. 3. Roles preventivos y/o correctivos dentro de la organización.	Integrar bajo consideraciones objetivas la asignación de recursos con el objeto de producir los bienes y servicios públicos de aquellos programas y/o proyectos que son pertinentes y estratégicos para lograr los resultados.

Componentes	Atributos	Dirigido a
Proceso de Ejecución	Vinculación de las actividades del ejercicio (marco normativo) y control (técnicas y/o métodos de optimización) para la correcta y oportuna aplicación de los recursos: humanos, materiales y financieros.	Llevar a cabo físicamente las actividades y/o acciones que resulten necesarias para lograr ejercer el presupuesto de acuerdo a lo programado
Actividades y/o Acciones	Son las tareas a realizar para el cumplimiento de cada una de los programas y/o proyectos y deben de considerar al menos: 1. Una secuencia lógica (mapeo de procesos) 2. Identificación y homologación de formatos (documentación de procesos)	Analizar el conjunto de labores cotidianas para visualizar la calidad y los tiempos en los que se podrán cumplir (mejora continua).
Programas de Inversión (obras, bienes y servicios)	Instrumentos mediante el cual se clarifican los beneficios (costo – beneficio) que se obtendrán con la ejecución de un conjunto de proyectos de inversión a través de obras, adquisiciones y demás erogaciones de capital: 1. Programa Anual de Adquisiciones Arrendamientos y Servicios. 2. Programa Anual de Obra Pública.	Definir el paquete de obras e insumos (bienes y/o servicios) previstos para eliminar o reducir las restricciones existentes para el desarrollo de actividades y/o acciones aumento con ello la productividad y la calidad de los productos o servicios (resultados)
Proceso de Evaluación	Conjunto de actividades y herramientas que permiten apoyar las decisiones presupuestarias con información que sistemáticamente incorpora consideraciones sobre los resultados del ejercicio de los recursos públicos. El Programa Anual de Evaluación debe considerar al menos los siguientes puntos: 1. Diagnóstico para determinar las necesidades de evaluación. 2. Programa Anual de Evaluación. 3. Términos de referencia (evaluaciones externas). 4. Difusión de resultados (dentro y fuera de la institución).	Motivar a la instituciones públicas para maximizar sus resultados, mejorar la calidad del gasto público y promover una más adecuada rendición de cuentas.
Proceso de Seguimiento (gestión)	Es el proceso sistemático de recolectar, analizar y utilizar información para medir el avance físico – financiero de un programa y/o proyecto, así como su aportación real a la consecución de sus objetivos institucionales.	Guiar las decisiones de gestión en lo que respecta a cómo, cuándo y dónde tienen lugar las actividades de un programa y/o proyecto, quién las ejecuta y a cuántas personas o entidades beneficia.
Proceso de Seguimiento (operación)	Instrumento para recoger de forma sistemática y representativa información relevante (normalmente numérica) sobre el buen funcionamiento de un proceso.	Facilitar el análisis de los procesos y la toma de decisiones que para

Componentes	Atributos	Dirigido a
		la mejora del desempeño de los mismos en función de los resultados comprometidos.
Resultados Estratégicos	Impacto indirecto (eficacia): mide el grado de cumplimiento de los objetivos. Impacto directo (eficiencia): mide la relación entre los productos y servicios generados con respecto a los insumos o recursos utilizados.	Precisar el tipo, magnitud y sentido de la transformación, impacto o beneficio que se prevé lograr (objetivos)
Resultados de Gestión	De producto (calidad): mide los atributos, propiedades o características que deben tener los bienes y servicios para cumplir los objetivos del programa y/o proyecto.	
Resultados de Operación	De proceso (economía): mide la capacidad de la unidad ejecutora para generar y movilizar adecuadamente los recursos asignados a un programa y/o proyecto.	
Sistema de Planeación Institucional	Un conjunto de procesos mediante los cuales se define de forma resumida, sencilla y armónica las funciones de: 1. Establecer claramente los objetivos. 2. Describir los bienes y servicios que entrega la institución para cumplir con su fin y propósito, así como las estrategias para producirlos. 3. Incorporar los indicadores que miden el logro de los objetivos y resultados, y que son referente para el seguimiento, el monitoreo y la evaluación. 4. Identificar los medios para obtener y verificar la información de indicadores. 5. Considerar los riesgos y contingencias que podrían afectar el desempeño institucional.	Definir elementos metodológicos que permitan llevar a cabo un ejercicio articulado y razonado de planeación, programación, presupuestación y ejecución, que sirva como marco de referencia para orientar el desempeño institucional.
Sistema de Evaluación del Desempeño	Un conjunto de procesos mediante los que se realiza el seguimiento, monitoreo y la evaluación sistemática de los programas y/o proyectos de la institución para contribuir a la consecución de los objetivos establecidos en el Plan Estratégico Institucional y alcanzar los resultados previstos en cada uno de sus componentes.	Definir elementos metodológicos que permitan realizar una valoración objetiva del desempeño a partir de indicadores estratégicos, de gestión y de operación.

3. Análisis de los atributos del Sistema de Seguimiento y Evaluación

Metodología

A partir de la definición del marco conceptual que nos servirá como referencia para contrastar la realidad actual contra la ideal (el ser y el deber ser) podremos elaborar un diagnóstico que nos permita determinar la existencia, nivel de desarrollo y de efectividad de cada uno de los componentes del Sistema de Seguimiento y Evaluación a la luz de los atributos ideales de cada uno de ellos.

Para tal efecto, todos y cada uno de estos componentes, incluidos sus instrumentos y atributos, así como su vinculación (interrelación) desde las perspectivas vertical y horizontal, deben de formalizarse a través de medios de verificación para efectos de poder considerar que existe una la implantación de los mismos en la institución, tales como:

- a) Leyes, decretos y reglamentos.
- b) Lineamientos internos.
- c) Planes, programas y/o proyectos autorizados.
- d) Manuales de operación y/u organización.
- e) Mapeo y/o documentación de procesos.
- f) Comunicados internos (oficiales).

Por lo anterior, y para efectos de poder medir el grado de avance que se tiene en cada uno de los componentes, se utilizarán los siguientes parámetros de puntuación:

Tabla 3. Parámetros de puntuación.

Parámetro	Verificador	Puntaje
¿Existen obligaciones legales?	Se cumplen totalmente	2.0
	Se cumplen algunas	1.0
	No hay obligaciones	0.0
	No se cumplen	-1.0
¿Se cumple con el marco metodológico?	Se siguen totalmente	2.0
	Se siguen algunas	1.0
	No hay un marco	0.0
	No se sigue	-1.0
¿Se lleva a cabo?	Y existe evidencia documental completa	2.0
	Y existe evidencia documental incompleta	1.0
	Sólo en la práctica	0.0
	No se lleva a cabo	-1.0
¿Se tienen identificadas las interacciones con clientes internos y/o externos?	Identificadas y formalizadas	2.0
	Sólo identificadas	1.0
	No existen	0.0
	No están identificadas	-1.0

Asimismo, y para efectos de llevar a cabo una interpretación objetiva de los hallazgos derivados de la revisión documental y/o entrevistas con actores clave, se utilizarán los siguientes rangos (Tabla 3).

Tabla 3. Rangos de interpretación para la elaboración del análisis de atributos.

Rango de Interpretación	Nivel de Implantación
Menor de 2.0	Insuficiencia
De 2.1 a 4.0	Área de Oportunidad
De 4.1 a 6.0	Adecuado
De 6.1 a 8.0	Destacado

El poder cuantificar el grado de avance para cada uno de los componentes del sistema, nos permitirá generar un gráfico que indique no sólo las brechas a cerrar, sino los aspectos más relevantes a ser atendidos para el cierre de dichas brechas (Figura 8).

Asimismo, al final del análisis de atributos de cada uno de los componentes y sus interacciones, se incluirá un análisis cualitativo de los mismos a manera de conclusiones, basadas en las entrevistas de campo que se llevaron a cabo con distintos actores críticos (internos y externos) al Sistema de Seguimiento y Evaluación.

Esto nos permitirá validar si los hallazgos derivados del análisis documental se confirman en la práctica a través de las distintas opiniones vertidas al respecto por cada uno de estos actores clave.

Finalmente, además de la información recabada en las sesiones de trabajo con el equipo de la Dirección General de Planeación y Evaluación Institucional, la información que se desprenda tanto del análisis cuantitativo y cualitativo, alimentarán la elaboración del análisis FODA comprometido como entregable 5 del presente proyecto, mismo que dará pie a la definición de estrategias y/o proyectos que conformarán el mapa de ruta para el cierre de brechas.

Análisis de Atributos

A continuación se presenta el análisis de atributos (cuantitativos y cualitativos) para cada uno de los componentes del Sistema de Seguimiento y Evaluación, así como de sus distintas interacciones:

Componentes	Parámetro	Principales Hallazgos	Puntaje
Plan Estratégico Institucional	¿Existen obligaciones legales?	Los Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico, derivados de la Ley General de Contabilidad Gubernamental, establecen las siguientes obligaciones en materia de planeación: MIR: a la Matriz de Indicadores para Resultados, que es la herramienta de planeación estratégica que en forma resumida, sencilla y armónica establece con claridad los objetivos del Programa y su alineación con aquellos de la planeación nacional, estatal, municipal y sectorial; incorpora los indicadores que miden los objetivos y resultados esperados; identifica los medios para obtener y verificar la información de los indicadores; describe los bienes y servicios a la sociedad, así como las actividades e insumos para producirlos; e incluye supuestos que son factores externos al programa que influyen en el cumplimiento de los objetivos. MML: a la Metodología del Marco Lógico, que es la herramienta de planeación estratégica basada en la estructuración y solución de problemas o áreas de mejora, que permite organizar de manera sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causa y efecto, medios y fines. La MML facilita el proceso de conceptualización y diseño de programas. Hallazgo 1: Actualmente, aunque existe un Plan Estratégico Institucional, éste no se encuentra alineado a la MML ni cuenta con una MIR.	-1.0
	¿Se cumple con el marco metodológico?	Además de las obligaciones legales, el marco metodológico definido en el modelo conceptual indica que el PEI debe de constar de al menos cinco partes: 1. Parte filosófica (aspiración institucional) que contenga la misión, visión y valores institucionales. 2. Parte analítica (situación actual) que contenga un diagnóstico institucional como puede ser un análisis FODA. 3. Parte temporal (línea de tiempo) que considere el corto, mediano y largo plazo. 4. Parte estratégica (realista, medible y cuantificable) que contenga los objetivos, líneas estratégicas, indicadores y metas. 5. Parte operativa (funcionalidad) proyectos y/o líneas de acción específicas para el cumplimiento de objetivos. Hallazgo 2: Actualmente el PEI cumple con algunas de estas características, sin embargo se identifican áreas de oportunidad, principalmente en la “parte estratégica”, ya que no hay claridad en la distinción entre objetivos estratégicos y líneas estratégicas, ni existen indicadores y metas que permitan medir sus avances.	1.0
	¿Se lleva a cabo?	Existe un Plan Estratégico Institucional vigente debidamente fundamentado a partir de diversas disposiciones de carácter interno (lineamientos programáticos presupuestales) que formalizan su existencia y/o actualización. Hallazgo 3: Si bien es cierto que existe el documento PEI, también resulta importante destacar que éste no ha logrado constituirse como un instrumento dinámico que se ajuste a la evolución natural de la institución.	2.0

Componentes	Parámetro	Principales Hallazgos	Puntaje
	¿Se tienen identificadas las interacciones con clientes internos y/o externos?	Se tienen identificadas las interacciones y la mayor parte de ellas se han formalizado a través de disposiciones y/o procesos institucionales. Hallazgo 4: A pesar de lo anterior, existe una percepción entre los actores clave entrevistados de que éste no se ha logrado consolidar como un documento rector del desempeño institucional.	2.0
	Puntuación Total		4.0

El balance general del análisis cuantitativo nos lleva a determinar que el nivel de implantación del componente **Plan Estratégico Institucional** es un: **ÁREA DE OPORTUNIDAD**.

Asimismo, del análisis cualitativo se desprenden las siguientes recomendaciones generales:

1. Es necesario incorporar al Plan Estratégico Institucional los elementos propios de la Metodología de Marco Lógico (MML) y crear con base en ello la Matriz de Indicadores para resultados (MIR).
2. Lo anterior ayudará a consolidar la “parte estratégica” del PEI, poniendo en su correcta dimensión cada uno de sus componentes, así como a definir un sistema de indicadores y metas para medir los resultados estratégicos de la institución.
3. Existe una percepción entre los actores clave de que el PEI no es un documento flexible que se haya logrado constituir como un eje rector de la operación y el desempeño de la institución, por lo que resulta indispensable que, una vez realizadas las adecuaciones al mismo, se lleve a cabo una labor de difusión entre el personal.
4. Además de lo anterior, y una vez hechas las adecuaciones al mismo, es importante terminar de formalizar las interacciones con otros procesos internos y externos a la DGPEI para concluir con su implantación en la institución.

Componentes	Parámetro	Principales Hallazgos	Puntaje
Proceso de Planeación	¿Existen obligaciones legales?	La Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, en concordancia con el artículo 134 Constitucional, nos dice que todos los recursos federales aprobados en el Presupuesto de Egresos de la Federación deberán ser evaluados con base en indicadores estratégicos y de gestión. Hallazgo 5: La ausencia de indicadores estratégicos y de gestión (MIR) dentro del Plan Estratégico Institucional, hace imposible el cumplimiento de esta disposición. Sin embargo, dichas disposiciones sí se encuentran consideradas como parte del proceso de planeación descrito en los lineamientos programático – presupuestales, por lo que se considera que se cumplen parcialmente estas disposiciones.	1.0
	¿Se cumple con el marco metodológico?	El marco metodológico definido en el modelo conceptual establece que el proceso de planeación debe entenderse como un conjunto de procedimientos, mecanismos e instrumentos que nos permiten mantener actualizado el Plan Estratégico Institucional a partir de: 1. El análisis del entorno institucional (marco normativo, integración y/o forma de organización, eventos excepcionales). 2. Retroalimentación proveniente del proceso de evaluación. Hallazgo 6: En éste sentido, el proceso de planeación como está definido en los lineamientos programático – presupuestales cumple con las anteriores características, aunque la última de ellas no se está llevando a cabo en la práctica (ausencia de MIR).	1.0
	¿Se lleva a cabo?	El proceso de planeación se lleva a cabo y existe evidencia documental completa de ello. Hallazgo 7: Se considera que el proceso de planeación descrito en los lineamientos programáticos – presupuestales se encuentra bien definido. Sin embargo, en la práctica no obtiene la retroalimentación estipulada del proceso de evaluación (ausencia de MIR).	2.0
	¿Se tienen identificadas las interacciones con clientes internos y/o externos?	Se tienen identificadas las interacciones y la mayor parte de ellas se han formalizado a través de disposiciones y/o procesos institucionales. Hallazgo 8: Si bien es cierto que se han identificado y formalizado muchas de estas interacciones, también resulta importante destacar que la ausencia de un marco estratégico adecuado provoca que muchas de ellas no sean efectivas (ejemplo: interacción con el área de presupuestos para el proceso de ampliaciones presupuestales).	2.0
	Puntuación Total		6.0

El balance general del análisis cuantitativo nos lleva a determinar que el nivel de implantación del componente **Proceso de Planeación** es: **ADECUADO**.

Asimismo, del análisis cualitativo se desprenden las siguientes recomendaciones generales:

1. Si bien es cierto que el proceso de planeación está bien definido y documentado en los lineamientos programáticos – presupuestales, la ausencia de indicadores estratégicos y de gestión (MIR) no permiten que éste proceso cumpla con su función de retroalimentar y actualizar el PEI.
2. Asimismo, se tienen identificadas; y en muchos casos documentadas, las interacciones entre el proceso de planeación y otros actores claves de la institución. Sin embargo, la ausencia de un marco estratégico adecuado provoca que estas interacciones en la práctica no sean efectivas.

Componentes	Parámetro	Principales Hallazgos	Puntaje
Programa Anual de Trabajo	¿Existen obligaciones legales?	Si bien no existe una norma que establezca la obligación de elaborar un Plan Anual de Trabajo, si es importante destacar que ésta función se encuentra directamente relacionada con el proceso de programación en el que sí existen lineamientos en la materia (Lineamientos Generales para el Proceso de Programación y Presupuestación). Hallazgo 9: Los lineamientos en materia de programación establecen la necesidad de contar con indicadores de gestión (también como parte de la MIR) para estar en posibilidad de dar seguimiento al cumplimiento de los avances físico – financiero (programado – ejercido – cumplimiento de metas). Sin embargo, el PAT actualmente se integra a partir de actividades e indicadores de operación (no de gestión), lo que hace imposible la labor llevar a cabo esta medición.	0.0
	¿Se cumple con el marco metodológico?	De acuerdo al modelo conceptual, el PAT es un instrumento de gestión de corto plazo que da viabilidad a la ejecución del Plan Estratégico Institucional a partir de los programas y/o proyectos que deben realizarse para asegurar su cumplimiento en un período de tiempo determinado (generalmente un ejercicio presupuestal). Para ello, el PAT debe considerar al menos los siguientes puntos: 1. Descripción de programas y/o proyectos (fichas técnicas). 2. Indicadores de gestión y metas, así como su vinculación y/o forma de contribución al Plan Estratégico Institucional con sus respectivos medios de verificación. 3. Programación y presupuestación (recursos humanos, materiales y financieros) necesarios para la correcta ejecución de cada programa y/o proyecto. Hallazgo 10: Actualmente el PAT está integrado por proyectos, actividades y registros, así como por indicadores para medir el avance de dichas actividades (indicadores de operación). Es decir, el PAT como está actualmente es un instrumento de operación y no de gestión, por lo tanto no se retroalimenta con el proceso de programación y presupuestación.	1.0
	¿Se lleva a cabo?	El proceso de planeación se lleva a cabo y existe evidencia documental completa de ello. Hallazgo 11: Es imprescindible contar con un instrumento de carácter táctico o de gestión de corto plazo y el PAT cumplir con esta función. Los lineamientos programáticos – presupuestales, al describir el proceso de planeación, identifican tres niveles (PEI, Programas Específicos y PAT); sin embargo, el segundo nivel no se ha logrado consolidar.	1.0

Componentes	Parámetro	Principales Hallazgos	Puntaje
	¿Se tienen identificadas las interacciones con clientes internos y/o externos?	Se tienen identificadas las interacciones y la mayor parte de ellas se han formalizado a través de disposiciones y/o procesos institucionales. Hallazgo 12: Si bien es cierto que se han identificado y formalizado muchas de estas interacciones, también resulta importante destacar que la ausencia de un nivel intermedio (táctico o de gestión) propicie que dichas interacciones sean efectivas para efectos de dar seguimiento real a los avances físico – financiero (programado – ejercido – cumplimiento de metas).	2.0
	Puntuación Total		4.0

El balance general del análisis cuantitativo nos lleva a determinar que el nivel de implantación del componente **Programa Anual de Trabajo** es un: **ÁREA DE OPORTUNIDAD**.

Asimismo, del análisis cualitativo se desprenden las siguientes recomendaciones generales:

1. El PAT actualmente integra 495 actividades, 1,307 registros, 49 proyectos (algunos de ellos sin impacto presupuestal) y 111 indicadores, la mayoría de ellos a nivel operativo y vinculados al seguimiento de actividades (no de proyectos). Esto dificulta la función de seguimiento y evaluación (estratégica y de gestión) y hace imposible vincular el seguimiento de metas con la información financiera (avances físico – financiero entre lo programado – ejercido – cumplimiento de metas).
2. Existe un vacío en la parte intermedia del modelo (separa del nivel estratégico a la operación) por lo que el PAT (enfocado a proyectos y no a actividades) cumplir esta función, o de lo contrario, sería necesario crear el instrumento adecuado.
3. El seguimiento al nivel operativo (actividades) es también una buena práctica que debe de retroalimentar internamente a cada una de las instancias ejecutoras para mejorar continuamente. Sin embargo, la operación debe alinearse a una capa intermedia de gestión (debe alimentar indicadores tácticos o de gestión) para que estos a su vez reflejen su aportación a los objetivos estratégicos (indicadores estratégicos).

Componentes	Parámetro	Principales Hallazgos	Puntaje
Proceso de Programación y Presupuestación	¿Existen obligaciones legales?	Derivado de las disposiciones de la Ley de Contabilidad Gubernamental, la SHCP ha emitido Lineamientos Generales para el Proceso de Programación y Presupuestación, así como para la integración del Presupuesto de Egresos de la Federación. Ambos lineamientos se basan en la implementación del Presupuesto basado en Resultados (PbR), a partir de la Metodología de Marco Lógico (MML) y la elaboración de Matrices de Indicadores para Resultados (MIR). Hallazgo 13: El proceso de programación y presupuestación se encuentra definido y documentado en los lineamientos programáticos – presupuestales. Sin embargo, el proceso no considera como un insumo la retroalimentación por parte del proceso de Seguimiento y/o Evaluación (ausencia de indicadores estratégicos y/o de gestión).	1.0
	¿Se cumple con el marco metodológico?	El marco metodológico nos indica que el proceso debe establecerse como un conjunto de procedimientos, mecanismos e instrumentos que nos permiten determinar los tiempos y recursos necesarios para la consecución del PAT. Debe considerar al menos los siguientes componentes: 1. Estructura programática institucional alineada a resultados. 2. Asignación presupuestal en función del cumplimiento de metas institucionales. Hallazgo 14: Del análisis documental de la estructura programática con la que opera actualmente la institución, así como de las opiniones vertidas por los actores clave del proceso, ésta no se encuentra alineada al cumplimiento de resultados (más bien está basada en procesos). Esto, sumado a la ausencia de indicadores estratégicos (MIR), hace imposible que la asignación presupuestal pueda tener como base los resultados institucionales.	-1.0
	¿Se lleva a cabo?	El proceso de programación y presupuestación se lleva a cabo y existe evidencia documental completa de ello. De hecho existe una plataforma tecnológica robusta que permite llevar el control del mismo. Hallazgo 15: El proceso se lleva a cabo en la práctica, pero para suplir la ausencia de retroalimentación proveniente del proceso de Seguimiento y/o Evaluación, y para efectos de dar cumplimiento a la obligación de reportar el avance de indicadores en la Cuenta Pública, el área responsable de éste proceso ha creado su propio indicador con el que se reportan avances a la Cámara de Diputados.	2.0
	¿Se tienen identificadas las interacciones con clientes internos y/o externos?	Se tienen identificadas las interacciones y la mayor parte de ellas se han formalizado a través de disposiciones y/o procesos institucionales. Hallazgo 16: Si bien es cierto que se han identificado y formalizado muchas de estas interacciones, también resulta importante destacar que la ausencia de un marco estratégico adecuado provoca que muchas de ellas no sean efectivas (ejemplo: información financiera para la integración de informes).	2.0
	Puntuación Total		4.0

El balance general del análisis cuantitativo nos lleva a determinar que el nivel de implantación del componente **Proceso de Programación y Presupuestación** es un: **ÁREA DE OPORTUNIDAD**.

Asimismo, del análisis cualitativo se desprenden las siguientes recomendaciones generales:

1. La base del PbR es la vinculación real y efectiva entre el presupuesto y los resultados, por lo que resulta indispensable que se formalicen las interacciones entre los procesos de Planeación, Programación y Presupuestación, así como Seguimiento y Evaluación.

Componentes	Parámetro	Principales Hallazgos	Puntaje
Indicadores	¿Existen obligaciones legales?	El Consejo Nacional de Evaluación de la Política Social (CONEVAL) y las secretarías de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y de la Función Pública (SFP), han emitido una serie de lineamientos en materia de Matriz de Indicadores, con el objetivo de regular su construcción, presentación y análisis. Asimismo, el Capítulo II de los Lineamientos generales para la evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal, especifica la información mínima que las dependencias y entidades deben considerar para la elaboración, presentación y análisis de las matrices de indicadores de los programas federales. Finalmente, la SHCP publicó los Lineamientos para la actualización de la matriz de indicadores de los programas presupuestarios y la elaboración de los calendarios de metas de los indicadores del Presupuesto de Egresos de la Federación. Hallazgo 17: Si bien en el PAT se definieron 111 indicadores operativos (no estratégicos ni de gestión), estos no se sujetan a las disposiciones que se establecen en los citados lineamientos. Asimismo, la información que de ellos se obtiene no cumple con los atributos necesarios en términos de eficiencia, economía, eficacia y calidad.	-1.0
	¿Se cumple con el marco metodológico?	El marco metodológico nos indica que debemos considerar la elaboración de: 1. Indicadores estratégicos de impacto indirecto (fin) y de impacto directo (propósito) provenientes del Plan Estratégico Institucional. 2. Indicadores de gestión (productos) provenientes del Programa Anual de Trabajo. 3. Indicadores operativos (procesos) provenientes de los Programas de Inversión Para garantizar a su vez la congruencia entre cada uno de ellos, se deberán elaborar Matrices de Indicadores para Resultados (MIR). Hallazgo 18: Se cuenta con indicadores operativos, pero estos no están vinculados a indicadores estratégicos y de gestión. No existe una MIR que permita definir con claridad estos tres niveles de indicadores en la institución.	-1.0
	¿Se lleva a cabo?	Los procesos de Seguimiento y de Evaluación definidos en los Lineamientos programático – presupuestales establecen la necesidad de crear indicadores estratégicos (PEI), tácticos o de gestión (PE) y de operación (PAT). Hallazgo 19: Sin embargo, solo hay evidencia de los últimos, que son los que forman parte de los informes de seguimiento al PAT.	1.0
	¿Se tienen identificadas las interacciones con clientes internos y/o externos?	Se tienen identificadas las interacciones y la mayor parte de ellas se han formalizado a través de disposiciones y/o procesos institucionales. Hallazgo 20: Si bien es cierto que se han identificado y formalizado muchas de estas interacciones, también resulta importante destacar que la ausencia de indicadores estratégicos y de gestión hacen imposible la función de retroalimentar las dos capas superiores del modelo (resultados estratégicos y de gestión).	2.0
	Puntuación Total		1.0

El balance general del análisis cuantitativo nos lleva a determinar que el nivel de implantación del componente **Indicadores** es una: **INSUFICIENCIA**.

Asimismo, del análisis cualitativo se desprenden las siguientes recomendaciones generales:

1. Es indispensable crear la MIR de la institución siguiendo las disposiciones de los distintos lineamientos técnico – normativos que existen en la materia. La construcción de la MIR institucional podrá ayudar a completar ubicar los indicadores de los dos niveles superiores: estratégicos y de gestión.
2. Asimismo, la aplicación de las disposiciones de los citados lineamientos nos permitirán construir indicadores que cumplan con los atributos necesarios para cumplir su función: eficiencia, economía, eficacia y calidad.
3. Finalmente, la construcción de la MIR con indicadores que cumplan con estos atributos, nos ayudará a entrar en un ciclo de mejora continua para ir afinando en el tiempo el diseño de los mismos.

Componentes	Parámetro	Principales Hallazgos	Puntaje
Metas	¿Existen obligaciones legales?	El CONEVAL y las secretarías de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y la de la Función Pública (SFP), han emitido una serie de lineamientos en materia de Matriz de Indicadores, con el objetivo de regular su construcción, presentación y análisis. Asimismo, el Capítulo II de los Lineamientos generales para la evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal especifica la información mínima que las dependencias y entidades deben considerar para la elaboración, presentación y análisis de las matrices de indicadores de los programas federales. Finalmente, la SHCP publicó los Lineamientos para la actualización de la matriz de indicadores de los programas presupuestarios y la elaboración de los calendarios de metas de los indicadores del PEF. Hallazgo 21: De acuerdo a las disposiciones en materia de definición de metas, estas deben considerar su alcance temporal (el menos mediano – largo plazo y anuales). En el caso del PAT sólo se definen metas anuales y al no existir indicadores estratégicos y de gestión (PEI y PE) no están consideradas metas de mediano – largo plazo.	-1.0
	¿Se cumple con el marco metodológico?	Una declaración de meta bien definida es la base para alcanzar un objetivo y la base de comparación o parámetro contra el que se compara. Debe considerar: 1. Línea base: datos de inicio del indicador. 2. Línea de tiempo (cuándo tendrá que terminarse). Pueden expresarse en términos de: tasa, porcentaje, razón, índice, etc. Hallazgo 22: Las metas establecidas como parte del PAT, no cuentan con una línea base y sólo algunas de ellas tienen determinada una línea de tiempo.	1.0
	¿Se lleva a cabo?	Los procesos de Seguimiento y de Evaluación definidos en los lineamientos programáticos – presupuestales establecen la necesidad de definir y dar seguimiento al cumplimiento de metas físicas y financieras en los niveles estratégicos (PAI), tácticos o de gestión (PE) y de operación (PAT). Hallazgo 23: Sin embargo, solo hay evidencia de los últimos, que son los que forman parte de los informes de seguimiento al PAT.	1.0

Componentes	Parámetro	Principales Hallazgos	Puntaje
	¿Se tienen identificadas las interacciones con clientes internos y/o externos?	Se tienen identificadas las interacciones y la mayor parte de ellas se han formalizado a través de disposiciones y/o procesos institucionales. Hallazgo 24: Si bien es cierto que se han identificado y formalizado muchas de estas interacciones, también resulta importante destacar que la ausencia de indicadores estratégicos y de gestión hacen imposible la definición de metas para dar seguimiento y/o evaluar las dos capas superiores del modelo (resultados estratégicos y de gestión).	2.0
	Puntuación Total		3.0

El balance general del análisis cuantitativo nos lleva a determinar que el nivel de implantación del componente **Metas** es un: **ÁREA DE OPORTUNIDAD**.

Asimismo, del análisis cualitativo se desprenden las siguientes recomendaciones generales:

1. La definición de metas de avance físico vinculadas a las actividades del PAT, no tienen forma de relacionarse con la programación y el ejercicio presupuestal, debido a que están en otro nivel (operativo) y no a nivel táctico o de gestión (proyectos).
2. Resulta importante tener una línea base y una línea de tiempo para poder determinar si el cumplimiento de metas está o no contribuyendo a la mejora de la gestión.

Componentes	Parámetro	Principales Hallazgos	Puntaje
Presupuesto	¿Existen obligaciones legales?	Derivado de las disposiciones de la Ley de Contabilidad Gubernamental, la SHCP ha emitido Lineamientos Generales para el Proceso de Programación y Presupuestación, así como para la integración del Presupuesto de Egresos de la Federación. Ambos lineamientos se basan en la implementación del Presupuesto basado en Resultados (PbR), a partir de la Metodología de Marco Lógico (MML) y la elaboración de Matrices de Indicadores para Resultados (MIR). Hallazgo 25: El proceso para la construcción del presupuesto institucional se encuentra definido y documentado en los lineamientos programáticos – presupuestales. Sin embargo, el no considera como un insumo la retroalimentación por parte del proceso de Seguimiento y/o Evaluación (ausencia de indicadores estratégicos y/o de gestión) como base para la asignación de presupuesto en función de resultados (PbR).	1.0
	¿Se cumple con el marco metodológico?	El marco metodológico nos dice que es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas. Este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización. Debe considerar al menos tres funcionalidades: 1. Control financiero de la organización.	1.0

Componentes	Parámetro	Principales Hallazgos	Puntaje
		2. Comparar los resultados con los datos presupuestados para verificar los logros o anticipar diferencias. 3. Roles preventivos y/o correctivos dentro de la organización. Hallazgo 26: Si bien es cierto que se tienen medidas de control del ejercicio presupuestal, también es cierto que la definición de metas de avance físico vinculadas a las actividades del PAT, no tienen forma de relacionarse con la programación y el ejercicio del presupuesto, por lo tanto, no permite cruzar con el cumplimiento de metas (logros) ni figurar como un instrumento preventivo.	
	¿Se lleva a cabo?	El presupuesto se ejerce y existe evidencia documental completa de ello. De hecho existe una plataforma tecnológica robusta que permite llevar el control del mismo. Hallazgo 27: El presupuesto se ejerce a través de un esquema de prorrateo, es decir, se van consumiendo pequeñas bolsas de recursos (partidas) y existen tantas como actividades hay registradas. En la práctica, la ausencia de retroalimentación proveniente del proceso de Seguimiento y/o Evaluación y la forma en que está construida la estructura programática, hacen imposible que el presupuesto se asigne y se ejerza en función de resultados (PbR).	1.0
	¿Se tienen identificadas las interacciones con clientes internos y/o externos?	Se tienen identificadas las interacciones y se han formalizado a través de disposiciones y/o procesos institucionales. Hallazgo 28: Si bien es cierto que se han identificado y formalizado muchas de estas interacciones, también resulta importante destacar que la es necesario aún incorporar los principios del PbR.	2.0
	Puntuación Total		5.0

El balance general del análisis cuantitativo nos lleva a determinar que el nivel de implantación del componente **Presupuesto** es: **ADECUADO**.

Asimismo, del análisis cualitativo se desprenden las siguientes recomendaciones generales:

1. La base del Presupuesto basado en Resultados (PbR) es la vinculación real y efectiva entre el presupuesto y los resultados, por lo que resulta indispensable que se formalicen las interacciones entre los procesos de Planeación, Programación y Presupuestación, así como Seguimiento y Evaluación.

Componentes	Parámetro	Principales Hallazgos	Puntaje
Proceso de Ejecución	¿Existen obligaciones legales?	Existen diversas disposiciones legales y normatividad interna que deben ser consideradas en el proceso de ejecución, como lo son: adquisiciones, arrendamientos y contratación de servicios, obras públicas, ejercicio del gasto y fiscalización, adecuaciones presupuestarias, reintegros a la TESOFE, transparencia, entre otras. No se logró identificar (y no es materia del presente diagnóstico) algún tipo de incumplimiento a cualquiera de las disposiciones legales y/o normativas citadas.	2.0
	¿Se cumple con el marco metodológico?	Vinculación de las actividades del ejercicio (marco normativo) y control (técnicas y/o métodos de optimización) para la correcta y oportuna aplicación de los recursos: humanos, materiales y financieros. Hallazgo 29: Si bien se cumple con las disposiciones legales y normativas, es necesario continuar impulsando el mapeo, documentación y posible certificación de procesos, así como la elaboración de perfiles de puestos, manuales de organización y de operación, con el fin de optimizar el uso de los recursos de la institución (humanos, materiales y financieros).	1.0
	¿Se lleva a cabo?	El proceso se lleva a cabo y existe evidencia documental completa de ello.	2.0
	¿Se tienen identificadas las interacciones con clientes internos y/o externos?	Se tienen identificadas las interacciones y se han formalizado a través de disposiciones y/o procesos institucionales. Hallazgo 30: Si bien es cierto que se han identificado y formalizado muchas de estas interacciones, también resulta importante destacar que muchas de ellas no son efectivas (ejemplo: interacción con el área de presupuestos para el proceso de modificaciones presupuestarias).	1.0
	Puntuación Total		6.0

El balance general del análisis cuantitativo nos lleva a determinar que el nivel de implantación del componente **Proceso de Ejecución** es: **ADECUADO**.

Asimismo, del análisis cualitativo se desprenden las siguientes recomendaciones generales:

1. Se cuentan con los instrumentos para controlar la ejecución de las actividades institucionales; sin embargo, es necesario formalizarlos al interior de las áreas (ejecutoras del gasto) mediante el mapeo, documentación y posible certificación de procesos, así como la elaboración de perfiles de puestos, manuales de organización y de operación, con el propósito de optimizar el uso de los recursos e impulsar la mejora continua dentro de las mismas.

Componentes	Parámetro	Principales Hallazgos	Puntaje
Actividades y/o Acciones	¿Existen obligaciones legales?	Si bien no existe una norma para la forma en que deben registrarse y/o verificarse las actividades y/o acciones, éstas generalmente deben estar ligadas a programas y/o proyectos que contribuyen con el cumplimiento de las atribuciones de cada unidad administrativa provenientes del Reglamento Interno de la institución, así como otras normas internas que contribuyen al ejercicio de las mismas. No se logró identificar (y no es materia del presente diagnóstico) algún tipo de inconsistencia entre las 495 actividades registradas en el PAT y las atribuciones que el Reglamento Interior le otorga a cada una de las áreas responsables de las mismas.	2.0
	¿Se cumple con el marco metodológico?	Son las tareas a realizar para el cumplimiento de cada una de los programas y/o proyectos y deben de considerar al menos: 1. Una secuencia lógica (mapeo de procesos) 2. Identificación y homologación de formatos (documentación de procesos) Hallazgo 31: Si bien se cumple con las disposiciones legales y normativas, es necesario continuar impulsando el mapeo, documentación y posible certificación de procesos con el fin de optimizar y reducir el número de actividades registradas en el PAT.	1.0
	¿Se lleva a cabo?	Las actividades registradas se llevan a cabo y existe evidencia documental completa de ello. El proceso para registrar actividades se describe en los Lineamientos programáticos – presupuestales (1,307 registros que sirven como verificadores para los informes de seguimiento). Hallazgo 32: No hay manera de verificar si las actividades registradas realmente responden al cumplimiento de alguna actividad sustantiva (atribución) ya que, aunque se identifica el área responsable, el indicador que mide la actividad no considera el atributo de calidad.	1.0
	¿Se tienen identificadas las interacciones con clientes internos y/o externos?	Se tienen identificadas las interacciones y se han formalizado a través de disposiciones y/o procesos institucionales para el Seguimiento.	2.0
	Puntuación Total		6.0

El balance general del análisis cuantitativo nos lleva a determinar que el nivel de implantación del componente **Actividades y/o Acciones** es: **ADECUADO**.

Asimismo, del análisis cualitativo se desprenden las siguientes recomendaciones generales:

1. Es necesario buscar optimizar y/o agrupar las actividades registradas en el PAT para simplificar su seguimiento.
2. Asimismo, es necesario incluir indicadores de calidad para medir no sólo la cantidad, sino principalmente la calidad de los productos y/o servicios que se obtienen a partir de la ejecución de dichas actividades.

Componentes	Parámetro	Principales Hallazgos	Puntaje
Programas de Inversión (obras, bienes y servicios)	¿Existen obligaciones legales?	Existen diversas disposiciones legales y normatividad interna (Acuerdo General que regula los procedimientos de adquisición, arrendamiento de bienes muebles, prestación de servicios, obra pública y los servicios relacionados con la misma) que deben ser consideradas en el proceso de ejecución, como lo son: adquisiciones, arrendamientos y contratación de servicios, obras públicas, transparencia, entre otras. No se logró identificar (y no es materia del presente diagnóstico) algún tipo de incumplimiento a cualquiera de las disposiciones legales y/o normativas citadas.	2.0
	¿Se cumple con el marco metodológico?	Instrumentos mediante el cual se clarifican los beneficios (costo – beneficio) que se obtendrán con la ejecución de un conjunto de proyectos de inversión a través de obras, adquisiciones y demás erogaciones de capital: 1. Programa Anual de Adquisiciones Arrendamientos y Servicios. 2. Programa Anual de Obra Pública. Hallazgo 33: No se identificó como parte del proceso de registro de proyectos al PAT, ni al momento de la elaboración del Programa Anual de Ejecución de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios (PAE) y del Programa Anual de Ejecución de Obra Pública y Servicios Relacionados con la Misma, el requerimiento de un análisis costo – beneficio en función de los resultados estratégicos al que buscan contribuir.	1.0
	¿Se lleva a cabo?	Como parte del proceso de programación descrito en los lineamientos programáticos – presupuestales, se establece la elaboración del Programa Anual de Ejecución de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios (PAE) y del programa Anual de Ejecución de Obra Pública y Servicios Relacionados con la Misma. Hallazgo 34: Aunque se elaboran los programas anuales (adquisiciones y obras), estos no se encuentran documentados como parte de un proceso.	1.0
	¿Se tienen identificadas las interacciones con clientes internos y/o externos?	Se tienen identificadas las interacciones y se han formalizado a través de disposiciones y/o procesos institucionales para dar respuesta solicitudes a las solicitudes de adquisiciones y obras. Hallazgo 35: No se tienen identificadas y/o documentadas las interacciones para la elaboración de Programas Anuales.	1.0
	Puntuación Total		5.0

El balance general del análisis cuantitativo nos lleva a determinar que el nivel de implantación del componente **Programas de Inversión (obras, bienes y servicios)** es: **ADECUADO**.

Asimismo, del análisis cualitativo se desprenden las siguientes recomendaciones generales:

1. Es recomendable la incorporación de un análisis costo – beneficio en función de los resultados que al que se busca contribuir, así como la elaboración de un dictamen técnico del mismo e identificar y documentar las interacciones con otros procesos internos de la institución.

Componentes	Parámetro	Principales Hallazgos	Puntaje
Proceso de Evaluación	¿Existen obligaciones legales?	La Reforma al artículo 134 Constitucional establece que los recursos económicos de que dispongan los tres órdenes de gobierno se deberán: 1. Administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, 2. Utilizar para satisfacer los objetivos a los que estén destinados. 3. Los resultados del ejercicio de dichos recursos serán evaluados para propiciar que los recursos se asignen considerando todo lo anterior. Asimismo, la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, en concordancia con el esta reforma Constitucional, nos dice que todos los recursos federales aprobados en el Presupuesto de Egresos deberán ser evaluados con base en indicadores estratégicos y de gestión. De ahí que el CONEVAL, la SHCP y la SFP emitieron los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal. Hallazgo 36: Actualmente, aunque existe el proceso de evaluación en los lineamientos programáticos – presupuestales, éste no se lleva a cabo debido a la ausencia de un marco estratégico alineado a la MML, ni cuenta con una MIR.	-1.0
	¿Se cumple con el marco metodológico?	Conjunto de actividades y herramientas que permiten apoyar las decisiones presupuestarias con información que sistemáticamente incorpora consideraciones sobre los resultados del ejercicio de los recursos públicos. El Programa Anual de Evaluación (PAE) debe considerar al menos los siguientes puntos: 1. Diagnóstico para determinar las necesidades de evaluación. 2. Programa Anual de Evaluación. 3. Términos de referencia (evaluaciones externas). 4. Difusión de resultados (dentro y fuera de la institución). Hallazgo 37: Actualmente se trabaja en la publicación del Programa Anual de Evaluación, así como en la elaboración del presente diagnóstico en materia de necesidades de evaluación.	1.0
	¿Se lleva a cabo?	El proceso de evaluación se encuentra definido en los lineamientos programáticos – presupuestales y existe evidencia documental de ello. Hallazgo 38: Aunque el proceso se encuentra definido y documentado, en la práctica no ha sido posible implementarlo debido a la ausencia de un marco estratégico de referencia.	1.0
	¿Se tienen identificadas las interacciones con clientes internos y/o externos?	Se tienen identificadas las interacciones pero no se han formalizado a través de algún lineamiento. Hallazgo 39: Es necesaria la elaboración, difusión e implementación de lineamientos internos en materia de evaluación y seguimiento, en los cuales se formalicen las interacciones internas y/o externas al proceso.	1.0
	Puntuación Total		2.0

El balance general del análisis cuantitativo nos lleva a determinar que el nivel de implantación del componente **Proceso de Evaluación** es una: **INSUFICIENCIA**.

Asimismo, del análisis cualitativo se desprenden las siguientes recomendaciones generales:

1. Es necesario incorporar como parte del proceso de evaluación los elementos propios de la Metodología de Marco Lógico (MML) y crear con base en ello la Matriz de Indicadores para resultados (MIR). Esto será la base para establecer los mecanismos necesarios para institucionalizar la práctica de la evaluación: PAE, Términos de Referencia (TdR's).
2. Es necesario emitir lineamientos internos en materia de evaluación en los que se formalicen las interacciones con otros procesos internos y/o externos.
3. Asimismo, se deben considerar como parte de estos lineamientos, la existencia de un proceso definido de difusión que incluya: difusión de resultados a la ciudadanía y transparencia (cumplimiento de obligaciones de publicación de información relacionada al proceso de evaluación).

Componentes	Parámetro	Principales Hallazgos	Puntaje
Proceso de Seguimiento (Gestión)	¿Existen obligaciones legales?	La Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria establece que todos los recursos federales aprobados en el Presupuesto de Egresos deberán ser evaluados con base en indicadores estratégicos y de gestión. De ahí que el CONEVAL, la SHCP y la SFP emitieron los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal dentro de los cuales se establece a su vez la función de monitoreo y/o seguimiento. Hallazgo 40: Actualmente, aunque existe el proceso de seguimiento en los lineamientos programáticos – presupuestales, éste no se lleva a cabo debido a la ausencia de un marco de referencia adecuado para el nivel de gestión (proyectos estratégicos con indicadores de gestión).	-1.0
	¿Se cumple con el marco metodológico?	Es el proceso sistemático de recolectar, analizar y utilizar información para medir el avance físico – financiero de un programa y/o proyecto, así como su aportación real a la consecución de sus objetivos institucionales. Hallazgo 41: Se tienen definidos en el PEI y en el PAT proyectos estratégicos; sin embargo, estos no cuentan con indicadores de gestión ligados al cumplimiento de objetivos estratégicos ni al ejercicio presupuestal (programado y/o ejercido).	1.0
	¿Se lleva a cabo?	El proceso de seguimiento se encuentra definido en los lineamientos programáticos – presupuestales y existe evidencia documental de ello. Hallazgo 42: Aunque el proceso se encuentra definido y documentado, en la práctica se ha limitado solamente al seguimiento de actividades (operación) y no al seguimiento de indicadores de gestión.	1.0
	¿Se tienen identificadas las interacciones con clientes internos y/o externos?	Se tienen identificadas las interacciones pero no se han formalizado a través de algún lineamiento. Hallazgo 43: Es necesaria la elaboración, difusión e implementación de lineamientos internos en materia de evaluación y seguimiento, en los cuales se formalicen las interacciones internas y/o externas al proceso.	1.0
	Puntuación Total		2.0

El balance general del análisis cuantitativo nos lleva a determinar que el nivel de implantación del componente **Proceso de Seguimiento (Gestión)** es una: **INSUFICIENCIA**.

Asimismo, del análisis cualitativo se desprenden las siguientes recomendaciones generales:

Los lineamientos programático – presupuestales describen como nivel intermedio entre la estrategia (PEI) y la operación (PAT) la figura de los Programas Específicos. Dicha figura en la práctica no existe, por lo que hay un vacío entre estos dos niveles de gestión.

1. Por lo anterior, el mismo PAT puede cumplir este rol, siempre y cuando cambie su estructura de ser un documento operativo (registro de actividades) a ser un documento de gestión (registro de proyectos).
2. Para ello, es necesario emitir lineamientos en materia de evaluación y seguimiento en los que se establezcan los criterios y procedimientos para registrar proyectos con el nivel de estratégicos: contribución a objetivos institucionales (indicadores y metas de gestión), programación (principio y fin), presupuesto, costo – beneficio (en función de los resultados), entre otros.
3. Lo anterior permitirá vincular el cumplimiento de metas de gestión (avance físico de proyectos estratégicos) con el ejercicio del presupuesto (programado y ejercido) para generar Informes de Seguimiento con información de mayor valor para la toma de decisiones.

Componentes	Parámetro	Principales Hallazgos	Puntaje
Proceso de Seguimiento (Operación)	¿Existen obligaciones legales?	El CONEVAL, la SHCP y la SFP emitieron los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal dentro de los cuales se establece a su vez la función de monitoreo y/o seguimiento. Actualmente el PAT tiene registradas 495 actividades, cada una de ellas con su indicador a nivel de operación, a los cuales se les da seguimiento y se generan informes trimestrales de los mismos. Por lo anterior, se considera que se cumple con las disposiciones normativas en materia de seguimiento a la operación.	2.0
	¿Se cumple con el marco metodológico?	Instrumento para recoger de forma sistemática y representativa información relevante (normalmente numérica) sobre el buen funcionamiento de un proceso. Hallazgo 44: Se cumple con la función de seguimiento a la operación a través de objetivos, indicadores y metas de las actividades. Sin embargo, muchos de los indicadores definidos no cumplen con los atributos que marca la MML para la construcción de la MIR (eficiencia, economía, eficacia y calidad).	1.0
	¿Se lleva a cabo?	El proceso de seguimiento se encuentra definido en los lineamientos programático – presupuestales y existe evidencia documental de ello.	2.0

Componentes	Parámetro	Principales Hallazgos	Puntaje
	¿Se tienen identificadas las interacciones con clientes internos y/o externos?	Se tienen identificadas las interacciones y se han formalizado a través de los lineamientos programático - presupuestales. Hallazgo 45: Las información que se genera a partir del seguimiento a la operación (informes trimestrales) no permiten hacer un análisis efectivo respecto del avance físico – presupuestal, pues la información de presupuesto no está clasificado por actividad sino por programa y/o proyecto y/o centro de gasto (instancia ejecutora del gasto)	1.0
	Puntuación Total		6.0

El balance general del análisis cuantitativo nos lleva a determinar que el nivel de implantación del componente **Proceso de Seguimiento (Operación)** es una: **ADECUADO**.

Asimismo, del análisis cualitativo se desprenden las siguientes recomendaciones generales:

1. Es importante incorporar como criterios para la construcción de indicadores, los atributos de eficiencia, economía, eficacia y calidad para asegurar que los mismos realmente midan no sólo la cantidad de veces que se ejecuta una actividad, sino la calidad del producto final del proceso en cuestión, así como su oportunidad. Esto con el fin de que dicha información realmente ayude a retroalimentar y mejorar el proceso.

Componentes	Parámetro	Principales Hallazgos	Puntaje
Resultados (Estratégicos, de Gestión y Operación)	¿Existen obligaciones legales?	La Reforma al artículo 134 Constitucional establece que los recursos económicos de que dispongan los tres órdenes de gobierno se deberán de utilizar para satisfacer los objetivos a los que estén destinados (resultados). Hallazgo 46: Con excepción del nivel de operación (objetivos de cada proyecto y/o actividad registrado en el PAT), no se tiene definidos con claridad los objetivos estratégicos y de gestión, por lo que no es posible determinar los resultados estratégicos y de gestión que se pretenden lograr con los recursos asignados.	-1.0
	¿Se cumple con el marco metodológico?	Los resultados deben ser de: Impacto indirecto (eficacia): mide el grado de cumplimiento de los objetivos. Impacto directo (eficiencia): mide la relación entre los productos y servicios generados con respecto a los insumos o recursos utilizados. De producto (calidad): mide los atributos, propiedades o características que deben tener los bienes y servicios para cumplir los objetivos del programa y/o proyecto. De proceso (economía): mide la capacidad de la unidad ejecutora para generar y movilizar adecuadamente los recursos asignados a un programa y/o proyecto. Hallazgo 47: Con excepción de los resultados de proceso (establecidos en las 495 actividades registradas en el PAT), no se identifican indicadores para resultados que cumplan con el resto de los atributos	1.0

Componentes	Parámetro	Principales Hallazgos	Puntaje
	¿Se lleva a cabo?	Como parte de los proceso de planeación, seguimiento y evaluación descritos en los lineamientos programáticos – presupuestales, solamente se contempla el diseño de indicadores para proyectos y/o actividades del PAT. Hallazgo 48: No se tienen definidos criterios y/o métodos para la construcción de indicadores para resultados (estratégicos, de gestión o de operación).	1.0
	¿Se tienen identificadas las interacciones con clientes internos y/o externos?	Se tienen identificadas las interacciones sólo para los indicadores de proceso (de operación). Hallazgo 49: Al no existir un marco estratégico y de gestión que sirva como referencia para la construcción de indicadores para resultados estratégicos y de gestión, no se han tenido que identificar las interacciones necesarias para la implementación de los mismos.	-1.0
	Puntuación Total		0.0

El balance general del análisis cuantitativo nos lleva a determinar que el nivel de implantación del componente **Resultados (Estratégicos, de Gestión y Operación)** es una: **INSUFICIENCIA**.

Asimismo, del análisis cualitativo se desprenden las siguientes recomendaciones generales:

1. Es indispensable crear la MIR de la institución siguiendo las disposiciones de los distintos lineamientos técnico – normativos que existen en la materia. La construcción de la MIR institucional podrá ayudar a completar los indicadores de los dos niveles superiores: estratégicos y de gestión.

Tabla 4. Cuadro resumen de puntuaciones por componentes.

Componentes	Puntuación
Plan Estratégico Institucional	4.0
Proceso de Planeación	6.0
Programa Anual de Trabajo	4.0
Proceso de Programación y Presupuestación	4.0
Indicadores	1.0
Metas	3.0
Presupuesto	5.0
Proceso de Ejecución	7.0
Actividades y/o Acciones	6.0
Programas de Inversión (obras, bienes y servicios)	5.0
Proceso de Evaluación	2.0
Proceso de Seguimiento (Gestión)	2.0
Proceso de Seguimiento (Operación)	6.0
Resultados (Estratégicos, de Gestión y Operación)	0.0

Rango de Interpretación	Nivel de Implantación
Menor de 2.0	Insuficiencia
De 2.1 a 4.0	Área de Oportunidad
De 4.1 a 6.0	Adecuado
De 6.1 a 8.0	Destacado

Tabla 5. Cuadro resumen de puntuaciones por sistema (perspectiva vertical).

Componentes del Sistema de Planeación Institucional	Puntuación
Proceso de Planeación	6.0
Proceso de Programación y Presupuestación	4.0
Proceso de Ejecución	5.0
Puntuación Total	15.0

Componentes del Sistema de Evaluación del Desempeño	Puntuación
Proceso de Evaluación	2.0
Proceso de Seguimiento (Gestión)	2.0
Proceso de Seguimiento (Operación)	6.0
Puntuación Total	10.0

Rango de Interpretación	Nivel de Implantación
Menor de 6.0	Insuficiencia
De 6.1 a 12.0	Área de Oportunidad
De 12.1 a 18.0	Adecuado
De 18.1 a 24.0	Destacado

Tabla 6. Cuadro resumen de puntuaciones por ciclo (perspectiva horizontal).

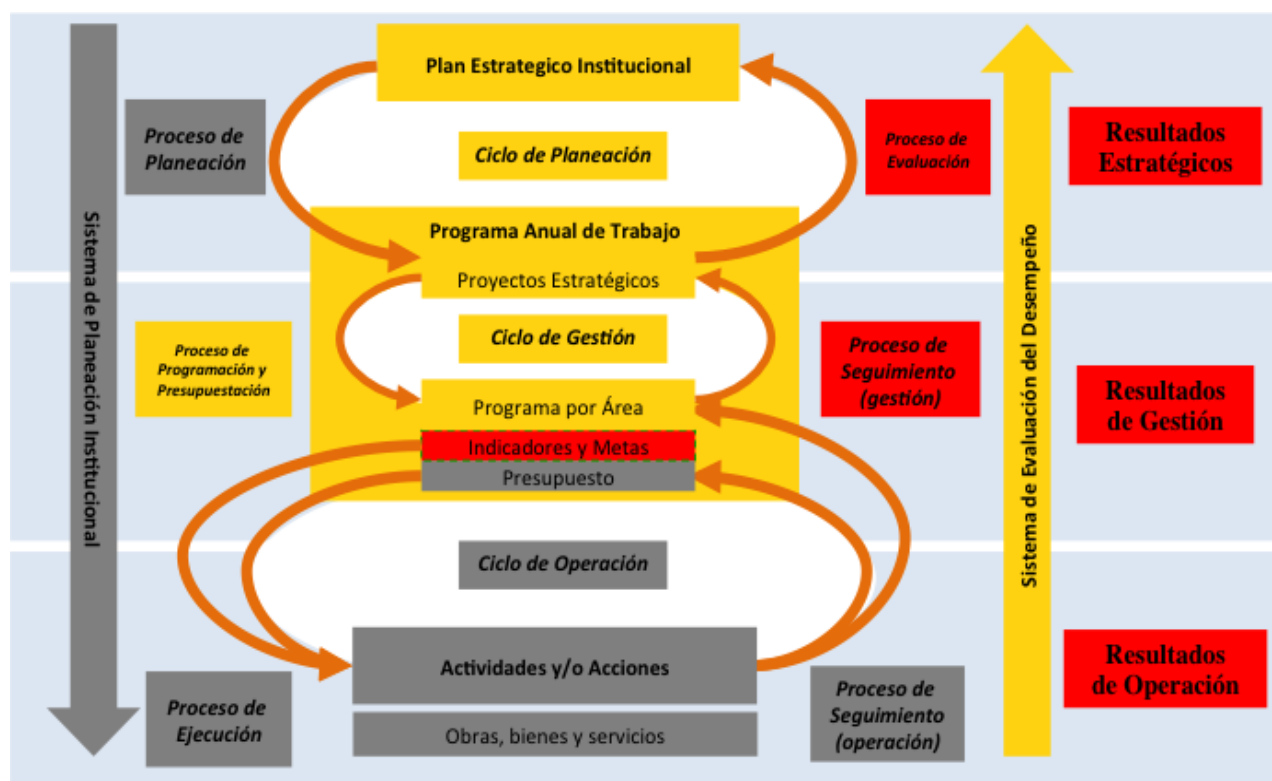
Ciclo de Planeación	Puntuación
Proceso de Planeación	6.0
Proceso de Evaluación	2.0
Puntuación Total	8.0

Ciclo de Gestión	Puntuación
Proceso de Seguimiento (Gestión)	2.0
Proceso de Programación y Presupuestación	4.0
Puntuación Total	6.0

Ciclo de Operación	Puntuación
Proceso de Ejecución	5.0
Proceso de Seguimiento (Operación)	6.0
Puntuación Total	11.0

Rango de Interpretación	Nivel de Implantación
Menor de 4.0	Insuficiencia
De 4.1 a 8.0	Área de Oportunidad
De 8.1 a 12.0	Adecuado
De 12.1 a 16.0	Destacado

Figura 7. Mapa de resultados contra el modelo conceptual (marco de referencia).



Resumen de recomendaciones:

1. Es necesario incorporar al Plan Estratégico Institucional (PEI) los elementos propios de la Metodología de Marco Lógico (MML) y crear con base en ello la Matriz de Indicadores para resultados (MIR).
2. Lo anterior ayudará a consolidar la “parte estratégica” del PEI, poniendo en su correcta dimensión cada uno de sus componentes, así como a definir un sistema de indicadores y metas para medir los resultados estratégicos de la institución.
3. Existe una percepción entre los actores clave de que el PEI no es un documento flexible que se haya logrado constituir como un eje rector de la operación y el desempeño de la institución, por lo que resulta indispensable que, una vez realizadas las adecuaciones al mismo, se lleve a cabo una labor de difusión entre el personal.
4. Además de lo anterior, y una vez hechas las adecuaciones al mismo, es importante terminar de formalizar las interacciones con otros procesos internos y externos a la DGPEI para concluir con su implantación en la institución.
5. Si bien es cierto que el proceso de planeación está bien definido y documentado en los lineamientos programático – presupuestales, la ausencia de indicadores estratégicos y de gestión (MIR) no permiten que éste proceso cumpla con su función de retroalimentar y actualizar el PEI.
6. Asimismo, se tienen identificadas, y en muchos casos documentadas, las interacciones entre el proceso de planeación y otros actores claves de la institución. Sin embargo, la ausencia de un marco estratégico adecuado provoca que estas interacciones en la práctica no sean efectivas.
7. El PAT actualmente se integra por 495 actividades, 1,307 registros, 49 proyectos (algunos de ellos sin impacto presupuestal) y 111 indicadores, la mayoría de ellos a nivel operativo y vinculados al seguimiento de actividades (no de proyectos). Esto dificulta la función de seguimiento y evaluación (estratégica y de gestión) y hace imposible vincular el seguimiento de metas con la información financiera (avances físico – financiero entre lo programado – ejercido – cumplimiento de metas).
8. Existe un vacío en la parte intermedia del modelo (se salta del nivel estratégico a la operación) por lo que el PAT (enfocado a proyectos y no a actividades) podría cumplir esta función, o de lo contrario, sería necesario crear el instrumento adecuado.

9. El seguimiento al nivel operativo (actividades) es también una buena práctica que debe de retroalimentar internamente a cada una de las instancias ejecutoras para mejorar continuamente. Sin embargo, la operación debe alinearse a una capa intermedia de gestión (debe alimentar indicadores tácticos o de gestión) para que estos a su vez reflejen su aportación a los objetivos estratégicos (indicadores estratégicos).
10. La base del Presupuesto basado en Resultados (PbR) es la vinculación real y efectiva entre el presupuesto y los resultados, por lo que resulta indispensable que se formalicen las interacciones entre los procesos de Planeación, Programación y Presupuestación, así como Seguimiento y Evaluación.
11. Es indispensable crear la MIR de la institución siguiendo las disposiciones de los distintos lineamientos técnicos – normativos que existen en la materia. La construcción de la MIR institucional podrá ayudar a completar ubicar los indicadores de los dos niveles superiores: estratégicos y de gestión.
12. Asimismo, la aplicación de las disposiciones de los citados lineamientos nos permitirá construir indicadores que cumplan con los atributos necesarios para cumplir su función: eficiencia, economía, eficacia y calidad.
13. Finalmente, la construcción de la MIR con indicadores que cumplan con estos atributos, ayudará a entrar en un ciclo de mejora continua para ir afinando el diseño de los mismos.
14. La definición de metas de avance físico, vinculadas a las actividades del PAT, no tienen forma de relacionarse con la programación y el ejercicio presupuestal. Esto como consecuencia de que están a otro nivel (operativo) y no al nivel táctico o de gestión (proyectos).
15. Resulta importante tener una línea base y una línea de tiempo para poder determinar si el cumplimiento de metas está o no contribuyendo a la mejora de la gestión.
16. La base del PbR es la vinculación real y efectiva entre el presupuesto y los resultados, por lo que resulta indispensable que se formalicen las interacciones entre los procesos de Planeación, Programación y Presupuestación, así como Seguimiento y Evaluación.

17. Se cuentan con los instrumentos para controlar la ejecución de las actividades institucionales; sin embargo, es necesario también formalizarlos al interior de las áreas (ejecutoras del gasto) mediante el mapeo, documentación y posible certificación de procesos, así como la elaboración de perfiles de puestos, manuales de organización y de operación con el propósito de optimizar el uso de los recursos e impulsar la mejora continua dentro de las mismas.
18. Es necesario buscar optimizar y/o agrupar las actividades registradas en el PAT para simplificar su seguimiento.
19. Asimismo, es necesario incluir indicadores de calidad para medir no sólo la cantidad sino principalmente la calidad de los productos y/o servicios que se obtienen a partir de la ejecución de dichas actividades.
20. Es recomendable la incorporación de un análisis costo – beneficio en función de los resultados que al que se busca contribuir, así como la elaboración de un dictamen técnico del mismo, así como identificar y documentar las interacciones con otros procesos internos de la institución.
21. Es necesario incorporar como parte del proceso de evaluación los elementos propios de la MML y crear con base en ello la MIR. Esto será la base para establecer los mecanismos necesarios para institucionalizar la práctica de la evaluación: PAE, Términos de Referencia (TdR's).
22. Es necesario emitir lineamientos internos en materia de evaluación en los que se formalicen las interacciones con otros procesos internos y/o externos.
23. Asimismo, se deben considerar como parte de estos lineamientos, la existencia de un proceso definido de difusión que incluya: difusión de resultados a la ciudadanía y transparencia (cumplimiento de obligaciones de publicación de información relacionada al proceso de evaluación).
24. Los lineamientos programáticos – presupuestales describen como nivel intermedio entre la estrategia (PEI) y la operación (PAT) la figura de los Programas Específicos. Dicha figura en la práctica no existe, por lo que hay un vacío entre estos dos niveles de gestión.
25. Por lo anterior, el mismo PAT puede cumplir este rol, siempre y cuando cambie su estructura de ser un documento operativo (registro de actividades) a ser un documento de gestión (registro de proyectos).

26. Para ello, es necesario emitir lineamientos en materia de evaluación y seguimiento en los que se establezcan los criterios y procedimientos para registrar proyectos con el nivel de estratégicos: contribución a objetivos institucionales (indicadores y metas de gestión), programación (principio y fin), presupuesto, costo – beneficio (en función de los resultados), entre otros.
27. Lo anterior permitirá vincular el cumplimiento de metas de gestión (avance físico de proyectos estratégicos) con el ejercicio del presupuesto (programado y ejercido) para generar Informes de Seguimiento con información de mayor valor para la toma de decisiones.
28. Es importante incorporar como criterios para la construcción de indicadores, los atributos de eficiencia, economía, eficacia y calidad para asegurar que los mismos realmente midan no sólo la cantidad de veces que se ejecuta una actividad, sino la calidad del producto final del proceso en cuestión, así como su oportunidad. Esto con el fin de que dicha información realmente ayude a retroalimentar y mejorar el proceso.
29. Es indispensable crear la MIR de la institución siguiendo las disposiciones de los distintos lineamientos técnicos – normativos que existen en la materia. La construcción de la MIR institucional podrá ayudar a completar ubicar los indicadores de los dos niveles superiores: estratégicos y de gestión.

4. Propuesta de indicadores para medir el Sistema de Seguimiento y Evaluación

Tabla 7. Valoración de los indicadores por componente²

Parámetro	Puntuación Máxima	Valor Relativo
Marco Legal	2.0	25%
Marco Metodológico	2.0	25%
Documentación	2.0	25%
Interacciones	2.0	25%
	8.0	100%

Componente	Puntuación Máxima	Puntuación Actual	Avance Relativo
Plan Estratégico Institucional	8.0	4.0	50%
Proceso de Planeación	8.0	6.0	75%
Programa Anual de Trabajo	8.0	4.0	50%
Proceso de Programación y Presupuestación	8.0	4.0	50%
Indicadores	8.0	1.0	13%
Metas	8.0	3.0	38%
Presupuesto	8.0	5.0	63%
Proceso de Ejecución	8.0	6.0	75%
Actividades y/o Acciones	8.0	6.0	75%
Programas de Inversión (obras, bienes y servicios)	8.0	5.0	63%
Proceso de Evaluación	8.0	2.0	25%
Proceso de Seguimiento (Gestión)	8.0	2.0	25%
Proceso de Seguimiento (Operación)	8.0	6.0	75%
Resultados (Estratégicos, de Gestión y Operación)	8.0	0.0	0%

² Para efectos del cálculo de los indicadores, se toma como referencia la puntuación máxima que puede obtener cada uno de los componentes en términos de porcentaje y se compara con la puntuación actual para poder obtener el grado de avance actual.

Tabla 8. Valoración de los indicadores por sistema

Parámetro	Puntuación Máxima	Valor Relativo
Proceso de Planeación	8.0	33.3%
Proceso de Programación y Presupuestación	8.0	33.3%
Proceso de Ejecución	8.0	33.3%
Sistema de Planeación Institucional	24.0	100%

Componente	Puntuación Máxima	Puntuación Actual	Avance Relativo
Proceso de Planeación	8.0	6.0	75%
Proceso de Programación y Presupuestación	8.0	4.0	50%
Proceso de Ejecución	8.0	6.0	75%
Sistema de Planeación Institucional	24.0	16.0	67%

Parámetro	Puntuación Máxima	Valor Relativo
Proceso de Evaluación	8.0	33.3%
Proceso de Seguimiento (Gestión)	8.0	33.3%
Proceso de Seguimiento (Operación)	8.0	33.3%
Sistema de Evaluación del Desempeño	24.0	100%

Componente	Puntuación Máxima	Puntuación Actual	Avance Relativo
Proceso de Evaluación	8.0	2.0	25%
Proceso de Seguimiento (Gestión)	8.0	2.0	25%
Proceso de Seguimiento (Operación)	8.0	6.0	75%
Sistema de Evaluación del Desempeño	24.0	10.0	42%

Tabla 9. Valoración de los indicadores por ciclo

Parámetro	Puntuación Máxima	Valor Relativo
Proceso de Planeación	8.0	50%
Proceso de Evaluación	8.0	50%
Ciclo de Planeación	16.0	100%

Componente	Puntuación Máxima	Puntuación Actual	Avance Relativo
Proceso de Planeación	8.0	6.0	75%
Proceso de Evaluación	8.0	2.0	25%
Ciclo de Planeación	16.0	8.0	50%

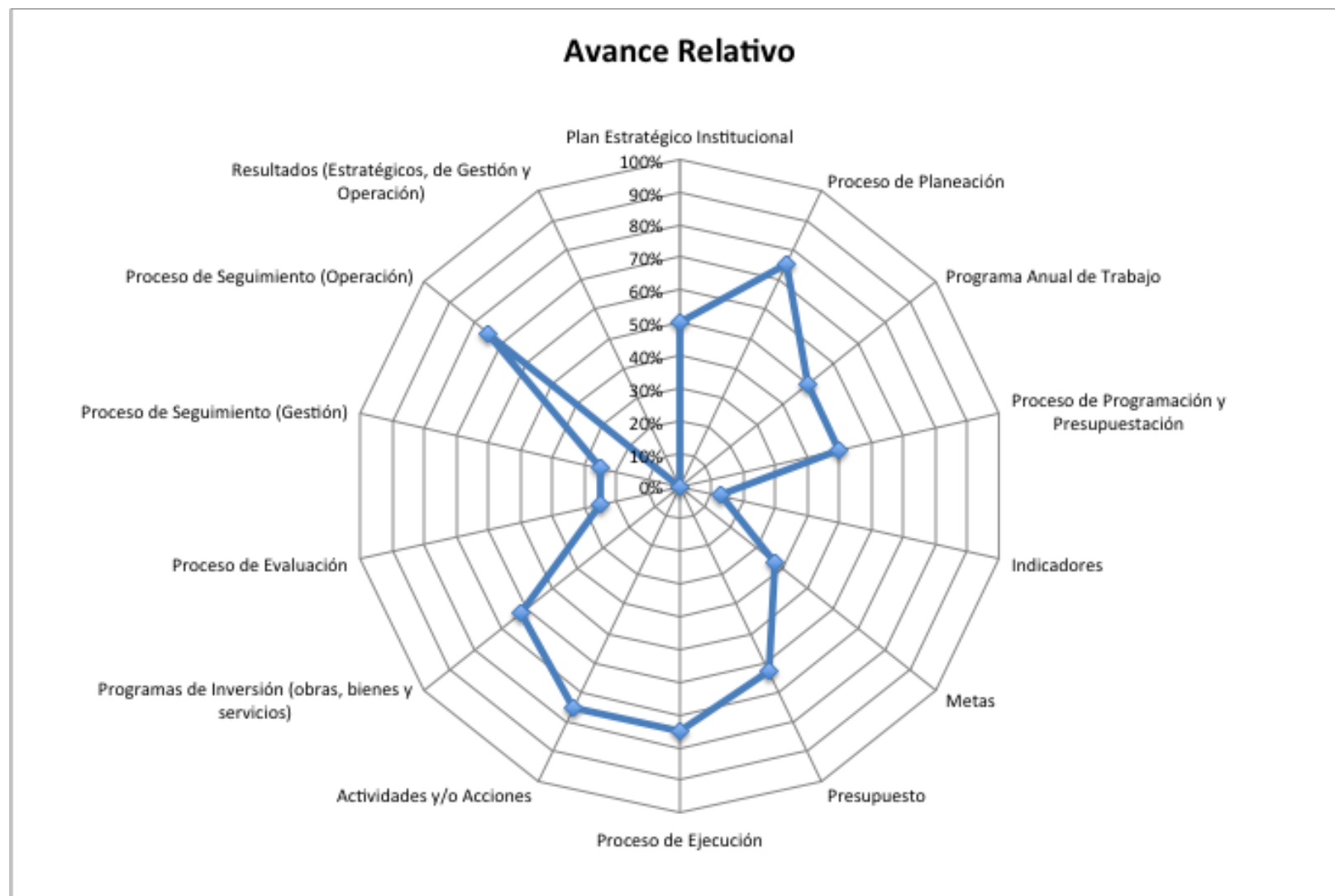
Parámetro	Puntuación Máxima	Valor Relativo
Proceso de Programación y Presupuestación	8.0	50%
Proceso de Seguimiento (Gestión)	8.0	50%
Ciclo de Gestión	16.0	100%

Componente	Puntuación Máxima	Puntuación Actual	Avance Relativo
Proceso de Programación y Presupuestación	8.0	4.0	50%
Proceso de Seguimiento (Gestión)	8.0	2.0	25%
Ciclo de Gestión	16.0	6.0	38%

Parámetro	Puntuación Máxima	Valor Relativo
Proceso de Ejecución	8.0	50%
Proceso de Seguimiento (Operación)	8.0	50%
Ciclo de Operación	16.0	100%

Componente	Puntuación Máxima	Puntuación Actual	Avance Relativo
Proceso de Ejecución	8.0	6.0	75%
Proceso de Seguimiento (Operación)	8.0	6.0	75%
Ciclo de Operación	16.0	12.0	75%

Figura 8. Representación gráfica de indicadores por componente.



5. Análisis FODA

El análisis FODA se llevó a cabo en dos sesiones de trabajo. En la primera de ellas se recabaron las opiniones del personal de la Dirección General de Planeación y Evaluación Institucional, a partir de una “lluvia de ideas” respecto de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que ellos mismos perciben como equipo de trabajo que integra el área.

De esta primera sesión de trabajo se obtuvieron los siguientes resultados:

Fortalezas:

- Capital humano
- Grupo interdisciplinario
- Lineamientos PAD
- Plataforma Tecnológica Sistema de Procesos (desvinculado: Presupuesto – PAT y PAT – PAE)
- Se tienen registros a nivel de acciones
- Autonomía para definir criterios (seguimiento y evaluación)
- Plan Estratégico Institucional

Oportunidades:

- Voluntad de la institución de formar gente
- Vincular plataforma tecnológica
- Crear incentivos a la evaluación
- Apoyo del Secretario Administrativo

Debilidades:

- Vinculación con otros organismos del poder judicial
- No hay vinculación entre niveles
- Normativa interna (definir registros)
- No se tienen claras las necesidades del información
- No se tienen actualizados los documentos internos (manuales de operación, procesos, etc.)
- No hay una cultura de la evaluación
- No se tienen identificados usuarios de información

Amenazas:

- Normatividad en materia de evaluación (cumplimiento)
- Cambio en la Presidencia (continuidad o importancia del tema)
- Factor político

Tabla 10. Matriz FODA (1ra. sesión)

Fortalezas. F1 Capital humano F2 Grupo Interdisciplinario F3 Lineamientos PAD F4 Plataforma tecnológica (desvinculada) F5 Registros a nivel de acciones F6 Autonomía para definir criterios de evaluación F7 Plan Estratégico Institucional	Debilidades. D1 Vinculación con otros organismos del PJF D2 No hay vinculación entre niveles D3 Normativa Interna (definir registros) D4 No hay claridad en necesidades de información D5 Desactualización de documentos internos (manuales) D6 No hay cultura de evaluación D7 No están identificados los usuarios de información
Oportunidades. O1 Voluntad de formar gente O2 Vincular plataforma tecnológica O3 Crear incentivos a la evaluación O4 Apoyo del Secretario Administrativo	Amenazas. A1 Normatividad en materia de evaluación A2 Cambios en Presidencia (continuidad, importancia) A3 Factor político

La segunda sesión de trabajo tuvo como objetivo el contrastar la información que obtuvimos como resultado de la primera sesión de trabajo del análisis FODA, para verificar si ésta se confirmó una vez concluido el análisis documental y de campo (entrevista con actores clave). Así como:

1. Conocer la realidad sobre la situación actual del Sistema de Seguimiento y Evaluación del Programa Anual de Trabajo del TEPJF.
2. Visualizar panoramas respecto a otros ámbitos de la institución.
3. Llegar a conclusiones consensadas para proceder a la elaboración de estrategias respecto de los resultados del análisis FODA.

Como resultado de éste ejercicio, se pudieron identificar nuevos hallazgos, así como modificar algunas percepciones de la primera sesión, de manera que la matriz FODA finalmente se modificó de la siguiente manera:

Tabla 11. Matriz FODA Final (2da. Sesión)

Fortalezas. F1 Capital humano F2 Grupo Interdisciplinario F3 Proceso de Planeación F4 Proceso de Seguimiento (operación) F5 Normatividad Interna	Debilidades. D1 Plan Estratégico Institucional D2 Programa Anual de Trabajo D3 Sistema de Indicadores D4 Proceso de Evaluación D5 Proceso de Seguimiento (gestión) D6 Medición de resultados (estratégicos y de gestión) D7 No están identificados los usuarios de Información D8 No hay vinculación entre áreas
Oportunidades. O1 Proceso de programación y presupuestación O2 Proceso de Ejecución O3 Registro de actividades y/o acciones O4 Mecanismos de control del presupuesto O5 Programas de inversión (obras, bienes y servicios) O6 Disposición y voluntad de actores clave O7 Actualizar documentos internos (manuales) O8 Plataforma Tecnológica	Amenazas. A1 Demostrar resultados (credibilidad) A2 Incumplimiento al marco normativo (no hay tal autonomía) A3 No hay cultura de evaluación A4 Cambios en Presidencia (continuidad, importancia) A5 Factor político

En ésta matriz, se señalan en color rojo aquellos hallazgos que por su nivel de importancia se consideran urgentes de atender. Esto nos permite ir identificando algunas líneas de acción respecto de las posibles estrategias a seguir para minimizar y/o maximizar cada uno de estos hallazgos de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 12. Matriz FODA (Estrategias)

Factores Internos Factores Externos	Fortalezas F1 Capital humano F2 Grupo Interdisciplinario F3 Proceso de Planeación F4 Proceso de Seguimiento (operación) F5 Normatividad Interna	Debilidades D1 Plan Estratégico Institucional D2 Programa Anual de Trabajo D3 Sistema de Indicadores D4 Proceso de Evaluación D5 Proceso de Seguimiento (gestión) D6 Medición de resultados D7 No están identificados los usuarios de Información D8 No hay vinculación entre áreas
Oportunidades O1 Proceso de programación y presupuestación O2 Proceso de Ejecución O3 Registro de actividades y/o acciones O4 Mecanismos de control presupuestal O5 Programas de Inversión O6 Disposición de actores clave O7 Actualizar documentos Internos O8 Plataforma Tecnológica	FO (Maxi – Maxi) Estrategia para maximizar F y O. Estrategias Cuadrante 1	DO (Mini – Maxi) Estrategia para minimizar D y maximizar O. Estrategias Cuadrante 2
Amenazas A1 Demostrar resultados (credibilidad) A2 Incumplimiento al marco normativo (no hay tal autonomía) A3 No hay cultura de evaluación A4 Cambios en Presidencia (continuidad, importancia) A5 Factor político	FA (Maxi – Mini) Estrategia para maximizar F y minimizar A. Estrategias Cuadrante 3	DA (Mini – Mini) Estrategia para minimizar D y A. Estrategias Cuadrante 4

Estrategias Cuadrante 1:

1. Continuar formando capital humano reforzando los conocimientos y habilidades tanto en materia de planeación como en evaluación (principalmente la segunda)
2. La normatividad interna, principalmente la que se refiere a los lineamientos programático – presupuestales, es bastante clara. Sin embargo, muchos de los procesos ahí descritos en la práctica no se llevan a cabo y/o no están actualizados y/o no están debidamente documentadas las interacciones con otros actores (principalmente con programación y presupuestación), lo que los vuelve poco funcionales o efectivos. En este sentido, es importante continuar con el esfuerzo de documentar cada proceso y mapear (formalizar) sus interacciones para poder consolidarlos como fortalezas al igual que los procesos de planeación y el de seguimiento a la operación
3. Una vez mapeados y documentados los procesos (y sus interacciones) es recomendable automatizar a través de la integración de una sola plataforma tecnológica GRP (Government Resource Planning) que puede ser la que se utiliza actualmente en la Coordinación Financiera, siempre que sea compatible con el desarrollo de un Business Process Management System (BPMS) y una herramienta de Business Intelligence (BI) para contar con un tablero de control efectivo y confiable

Estrategias Cuadrante 2:

1. Es necesario incorporar al Plan Estratégico Institucional los elementos propios de la Metodología de Marco Lógico (MML) y crear con base en ello la Matriz de Indicadores para resultados (MIR) para poder medir resultados (estratégicos, de gestión y de operación) y alinear a ello los distintos componentes del modelo.
2. Si bien es cierto que el proceso de planeación está bien definido y documentado en los lineamientos programáticos – presupuestales, la ausencia de indicadores estratégicos y de gestión (MIR) no permiten que éste proceso cumpla con su función de retroalimentar y actualizar el PEI. Es necesario definir, a partir de un marco estratégico adecuado (punto anterior) el proceso de evaluación y seguimiento a la gestión.
3. Es necesario cerrar el vacío que existe en la parte intermedia del modelo, por lo que se sugiere que el PAT esté enfocado a proyectos y no a actividades para cumplir esta función ó, en su defecto, sería necesario crear el instrumento. Esto hará posible la función de seguimiento y evaluación (estratégica y de gestión) vinculando el seguimiento de metas con la información financiera (avances físico – financiero entre lo programado – ejercido – cumplimiento de metas).

Estrategias Cuadrante 3:

1. Es necesario continuar con la labor de concientización interna en materia de planeación y evaluación (cultura organizacional enfocada a resultados) como parte de una estrategia de administración del cambio.
2. Es importante difundir entre el personal del TEPJF el marco normativo que rige en materia de evaluación, así como continuar con la impartición de cursos de capacitación sobre la construcción de indicadores (MIR), la aplicación de la metodología de Marco Lógico (MML) y el presupuesto basado en resultados (PbR).

Estrategias Cuadrante 4:

1. Es necesario generar lineamientos internos en materia de evaluación y seguimiento en los que, además de lo anterior, se defina el proceso de difusión de los resultados de seguimiento y evaluación, tanto desde el punto de vista de comunicación social como de transparencia y rendición de cuentas (formalizar interacciones con áreas responsables).
2. Como parte de éste esfuerzo de implantación y difusión en materia de evaluación, se sugiere crear un micro sitio especializado en materia de evaluación y seguimiento, donde se pueda consultar el Programa Anual de Evaluación, los indicadores (estratégicos, de gestión y de operación), los resultados de las evaluaciones y el seguimiento a las recomendaciones que se desprenden de las mismas. Con ello se da cumplimiento al marco normativo que rige en la materia.

**6. Elementos mínimos del Sistema de
Seguimiento y Evaluación del Programa
Anual de Trabajo del TEPJF**

Objetivos del Sistema de Seguimiento y Evaluación (Figura 9):

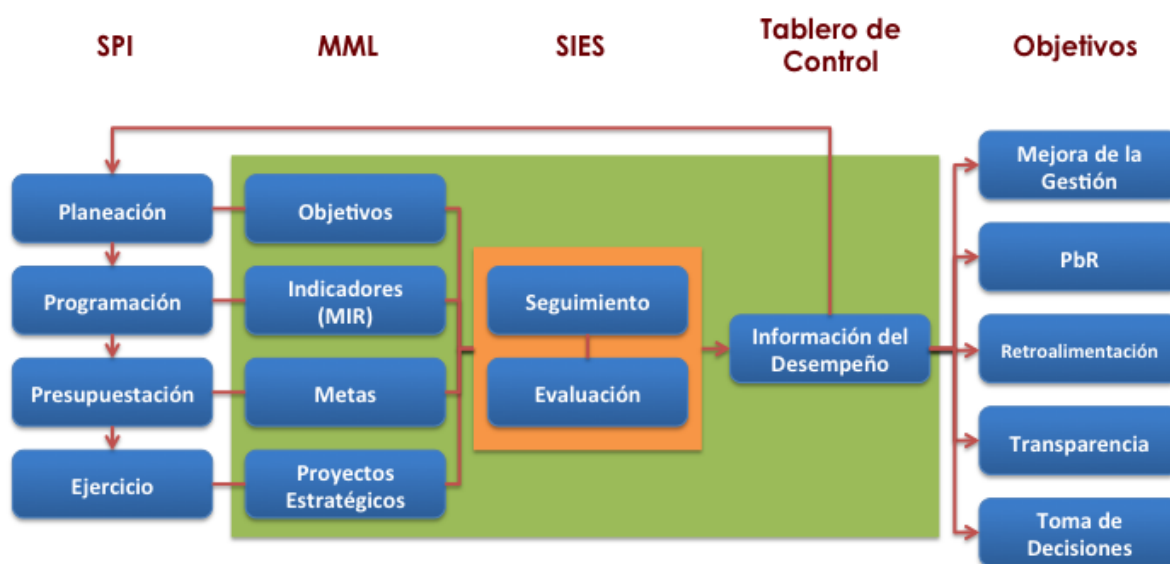
La Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria define un Sistema de Evaluación del Desempeño como: El conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer el impacto social de los programas y de los proyectos.

En este sentido, el Sistema de Seguimiento y la Evaluación del TEPJF debe estar enfocado a mejorar el desempeño y a conseguir resultados. Dicho de manera más precisa, el **objetivo general** de los procesos de seguimiento y evaluación (que integran el Sistema de Seguimiento y Evaluación) es la medición y análisis del desempeño, a fin de gestionar con más eficacia los resultados de la institución.

Por otro lado, los **objetivos específicos** de la función de seguimiento y la evaluación orientados a resultados son:

- Mejorar el aprendizaje colectivo respecto del desempeño institucional;
- Asegurar la toma de decisiones con base en la información (PbR);
- Apoyar la responsabilidad compartida de mejorar la gestión institucional;
- Fortalecer la capacidad del TEPJF en cada una de sus áreas y funciones;
- Contribuir a mejorar la transparencia y la rendición de cuentas.

Figura 9. Objetivos del Sistema de Seguimiento y Evaluación.

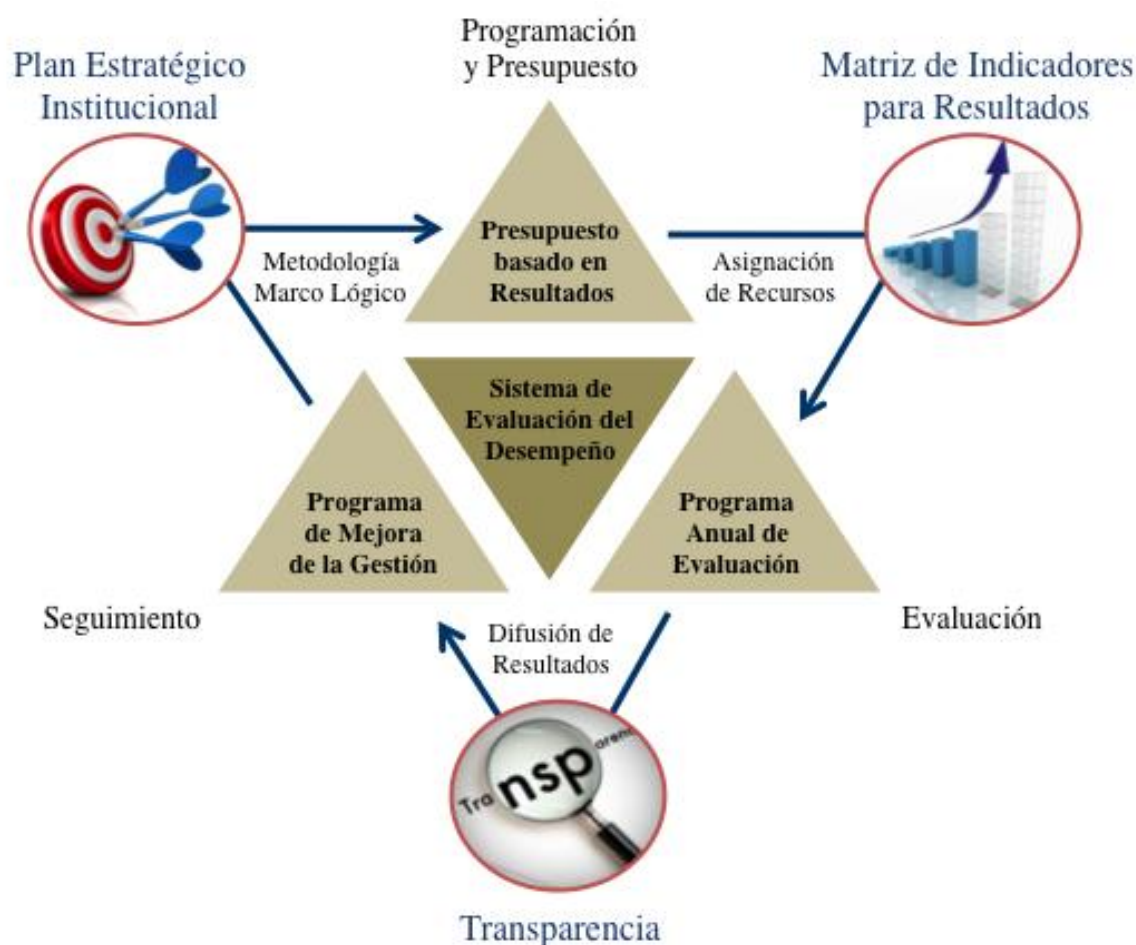


Resulta importante señalar que para el cumplimiento de los objetivos antes descritos, no podemos desvincular el proceso de seguimiento y evaluación del ejercicio de planeación institucional.

Una buena planificación, combinada con un seguimiento y una evaluación eficaces, pueden desempeñar un rol importante para mejorar la eficacia de los programas y/o proyectos de la institución.

Una buena planificación nos ayuda a concentrarnos en los resultados que importan, mientras que el seguimiento y la evaluación nos ayudan a aprender de los éxitos y retos pasados para tomar decisiones informadas, de manera que las iniciativas actuales y futuras tengan mayores posibilidades de éxito (Figura 10).

Figura 10. Elementos mínimos del Sistema de Seguimiento y Evaluación.



Por lo anterior, y con el fin de institucionalizar el ejercicio de seguimiento y evaluación, así como definir las bases para la gestión basada en resultados que de cumplimiento a la normatividad en la materia, a continuación se enlistan los elementos mínimos a considerar en el diseño del Sistema de Seguimiento y Evaluación del TEPJF:

Marco jurídico e institucional:

1. Definir el marco jurídico que regulará la implementación del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema de Seguimiento y Evaluación (Lineamientos de Evaluación de TEPJF).
2. Determinar las responsabilidades y funciones de cada uno de los actores internos que formarán parte del proceso de Seguimiento y Evaluación (mapear y documentar proceso).

Plan Estratégico Institucional:

1. Definir los programas y/o proyectos estratégicos que se incluirán en el presupuesto y alinear su objetivo con los del Plan Estratégico Institucional (PEI).
2. Determinar los resultados esperados de los programas y/o proyectos estratégicos, así como de los recursos presupuestarios asignados para su ejecución.
3. Definir las unidades administrativas que participarán en la operación de los programas y/o proyectos estratégicos.
4. Elaborar una matriz de indicadores de cada programa y/o proyecto estratégico (en los que sea pertinente contar con una matriz) y definir los indicadores de gestión, considerando las disposiciones de armonización en la materia (con la matriz institucional).

Programación y presupuesto:

1. Construir la estructura programática con base en la definición de objetivos, programas y/o proyectos estratégicos, considerando las disposiciones de armonización en la materia (MIR).
2. Establecer los indicadores de gestión y metas de los programas y/o proyectos estratégicos incluidos en el presupuesto.
3. Asignar los recursos considerando los objetivos y resultados a lograr, así como la evaluación del desempeño.

Seguimiento y evaluación:

1. Dar seguimiento al ejercicio presupuestario, considerando las disposiciones de armonización en la materia (MIR).
2. Seguimiento a la ejecución de los programas y/o proyectos estratégicos mediante el análisis del cumplimiento de las metas de los indicadores estratégicos y de gestión, definido en la matriz correspondiente.
3. Elaborar y aplicar el Programa Anual de Evaluación, en el que se define el tipo y número de evaluaciones que se llevarán a cabo.
4. Establecer los mecanismos para la instrumentación de las mejoras derivadas del seguimiento y de la evaluación, para que sus resultados apoyen la mejora continua del diseño y gestión de las políticas, programas y proyectos vinculados al desempeño institucional a través de un Programa de Mejora de la Gestión.
5. Entregar la información a diferentes niveles de tomadores de decisiones, para apoyar la mejora continua de la calidad del gasto público a través de un Programa de Difusión y Uso de la Información de las Evaluaciones.
6. Apoyar la reasignación de recursos a los objetivos estratégicos y la racionalidad del gasto de apoyo administrativo.

Transparencia y rendición de cuentas:

1. Registro contable de la información financiera y de los indicadores contenidos en la matriz de los programas, considerando las disposiciones de armonización en cada materia (MIR).
2. Micro sitio para mejorar la rendición de cuentas y la transparencia del TEPJF.

7. Propuesta de proyectos para el cierre de brechas identificadas en el diagnóstico

Tabla 14. Proyecto 1 “Metodología Marco Lógico”

1. Información del proyecto	
Nombre del proyecto	Implementación de la Metodología de Marco Lógico como parte del Sistema de Planeación Institucional
2. Diagnóstico y objetivos	
A qué contribuye (fin)	
Incorporar los elementos propios de la Metodología de Marco Lógico (MML) y crear con base en ello la Matriz de Indicadores para resultados (MIR) para poder medir resultados (estratégicos, de gestión y de operación) y alinear a ello los distintos componentes del modelo.	
Problemáticas a atender (propósito)	
Este proyecto busca impactar en los Hallazgos: 1, 2, 5, 6, 7, 8, 9, 13, 14, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 28, 32, 36, 40, 41, 44, 46, 47, 48 y 49.	
Objetivo general	Objetivos específicos
Alinear los programas y/o proyectos estratégicos con impacto presupuestal a los objetivos definidos en el Plan Estratégico Institucional (PEI).	1. Mejorar el diseño y la lógica interna de los procesos vinculados a la planeación, el seguimiento y la evaluación. 2. Definir objetivos, indicadores y metas sintetizados en una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). 3. Facilitar el seguimiento y la evaluación de los resultados institucionales y coadyuvar al aprendizaje institucional.
3. Descripción del proyecto	
Situación actual del proyecto	Productos esperados
Actualmente se comenzó la impartición de dos cursos de capacitación en materia de MML y construcción de la MIR para el personal del TEPJF.	1. Plan Estratégico Institucional (basado en MML) 2. Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) 3. Estructura programática (basada en la MIR) 4. Proyectos estratégicos (criterios MML) 5. Crear, organizar y reglamentar en funcionamiento de Comités Internos para el: a) Ciclo de Planeación b) Ciclo de Gestión c) Ciclo de Ejecución d) Sistema de Planeación Institucional e) Sistema de Seguimiento y Evaluación
4. Plazos	
Tiempo estimado de ejecución	
Un año para completar un ejercicio fiscal y de ahí en adelante es permanente.	

Tabla 15. Proyecto 2 “Seguimiento y Evaluación”

1. Información del proyecto	
Nombre del proyecto	Implementación del Sistema de Seguimiento y Evaluación.
2. Diagnóstico y objetivos	
A qué contribuye (fin)	
Incorporar los elementos propios de la Metodología de Marco Lógico (MML) y crear con base en ello la Matriz de Indicadores para resultados (MIR) para poder medir resultados (estratégicos, de gestión y de operación) y alinear a ello los distintos componentes del modelo.	
Problemáticas a atender (propósito)	
Este proyecto busca impactar en los <u>Hallazgos</u> : 3, 4, 10, 11, 12, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 31, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48 y 49.	
Objetivo general	Objetivos específicos
Definir e integrar los procesos mediante los que se realiza el seguimiento y la evaluación sistemática de los resultados (estratégicos, de gestión y operación) para contribuir a la consecución de los objetivos establecidos en el PEI.	1. Brindar la información necesaria para valorar objetivamente y mejorar de manera continua el desempeño institucional. 2. Determinar el impacto que los recursos públicos tienen sobre el cumplimiento del PEI. 3. Propiciar un nuevo modelo de gestión de las asignaciones presupuestarias orientado al logro de resultados. 4. Fortalecer los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.
3. Descripción del proyecto	
Situación actual del proyecto	Productos esperados
Actualmente, se cuenta ya con el Programa Anual de Evaluación 2013 el cuál considera la elaboración de un diagnóstico de necesidades en materia de evaluación del TEPJF.	1. Procedimiento para la elaboración del Programa Anual de Evaluación. 2. Elementos mínimos para la definición de Términos de Referencia para la contratación de evaluaciones. 3. Definición de los tipos de evaluaciones que se realizarán. 4. Procedimiento para el uso de las evaluaciones en la mejora de los programas. 5. Procedimiento para la difusión de evaluaciones. 6. Procedimiento para el uso de la información generada por evaluaciones en la definición de presupuesto: Presupuesto basado en Resultados.
4. Plazos	
Tiempo estimado de ejecución	
5 meses	

Tabla 16. Proyecto 3 “Mapeo y Documentación de Procesos”

1. Información del proyecto	
Nombre del proyecto	Mapeo y documentación de procesos.
2. Diagnóstico y objetivos	
A qué contribuye (fin)	
Contribuir a que en el TEPJF se administren los recursos públicos bajo principios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, con enfoque en los resultados (Art. 134 Constitucional).	
Problemáticas a atender (propósito)	
Este proyecto busca impactar en los Hallazgos: 6, 7, 8, 12, 13, 15, 16, 20, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 45, 48 y 49.	
Objetivo general	Objetivos específicos
Identificar y adecuar los procesos clave que se incorporarán al Sistema de Seguimiento y Evaluación conforme al enfoque de la Metodología de Marco Lógico (MML).	1. Incorpora en las decisiones presupuestarias la planeación, la programación, el seguimiento y la evaluación. 2. Vincula el presupuesto con la mejora continua en el desempeño de la institución y de la calidad del gasto público, considerando los resultados de las evaluaciones. 3. Considera en la asignación de los recursos presupuestarios para programas y/o proyectos estratégicos, tanto los objetivos y los resultados esperados, como el nivel real alcanzado.
3. Descripción del proyecto	
Situación actual del proyecto	Productos esperados
Actualmente, se cuenta ya con el Programa Anual de Evaluación 2013 el cuál considera la elaboración de un diagnóstico de necesidades en materia de evaluación del TEPJF.	Mapeo y documentación de los siguientes procesos: 1. Seguimiento (operación). 2. Seguimiento (gestión). 3. Evaluación. 4. Ejecución (adquisiciones y obra pública). 5. Identificación y formalización de interacciones que forman parte de los ciclos de planeación, gestión y operación.
4. Plazos	
Tiempo estimado de ejecución	
7 meses	

Tabla 17. Proyecto 4 “Administración del Cambio”

1. Información del proyecto	
Nombre del proyecto	Administración del cambio
2. Diagnóstico y objetivos	
A qué contribuye (fin)	
Contribuir a que en el TEPJF se administren los recursos públicos bajo principios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, con enfoque en los resultados (Art. 134 Constitucional).	
Problemáticas a atender (propósito)	
Este proyecto busca impactar en los <u>Hallazgos</u> : 3 y 4.	
Objetivo general	Objetivos específicos
Contribuir a la labor de concientización interna en materia de planeación y evaluación (cultura organizacional enfocada a resultados).	1. Consolidar el ejercicio de planeación, seguimiento y evaluación como ejes rectores del desempeño institucional. 2. Mejorar el aprendizaje colectivo respecto del desempeño institucional. 3. Apoyar la responsabilidad compartida de mejorar la gestión institucional.
3. Descripción del proyecto	
Situación actual del proyecto	Productos esperados
Actualmente se comenzó la impartición de dos cursos de capacitación en materia de MML y construcción de la MIR para el personal del TEPJF.	1. Programa de formación de capital humano en materia de planeación y evaluación. 2. Plan de comunicación interna. 3. Sistema de incentivos a la evaluación: a) Reconocimiento a las mejores prácticas en materia de seguimiento y evaluación. b) Difusión de resultados.
4. Plazos	
Tiempo estimado de ejecución	
Permanente	