



TRIBUNAL ELECTORAL
del Poder Judicial de la Federación

Guía para la Integración del Programa Anual de Trabajo del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación. Ejercicio Fiscal 2023.

Mayo 2022



Contenido

I. Presentación	3
I.1. Ámbito de aplicación	3
I.2. Premisas fundamentales del Programa Anual de Trabajo	3
II. Objetivo	4
III. Marco Jurídico	4
IV. Antecedentes.....	5
V. Programa Anual de Trabajo (PAT)	6
V.1.A. Características de los Compromisos de Trabajo.....	7
V.1.B. Formulación de los Compromisos de Trabajo y sus Metas	11
V.1.C. Proceso de Formulación de las Actividades Estratégicas de los Compromisos de Trabajo	12
V.1.D. Ejercicio práctico para la formulación de actividades estratégicas y sus compromisos de trabajo.....	14
V.2.A. Características de los indicadores de desempeño	21
V.2.B. Proceso de Formulación de los indicadores de desempeño	23
V.2.C. Ejercicio práctico para la formulación de indicadores de desempeño	25
V.3.A. Cartera de Proyectos.....	26



I. Presentación

La presente Guía se emite en términos de los artículos 222 y 223, fracciones I, II y IV del Reglamento Interno del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación; y los numerales 1, 3, 4, 6, 9, 10 inciso a, 13, 14 y 15 de los Lineamientos Programático-Presupuestales del TEPJF (LPP), la cual tiene como propósito orientar a las Unidades Responsables (UR) del TEPJF en la integración de Programa Anual de Trabajo 2023 (PAT 2023).

El PAT es un instrumento de planeación y gestión de corto plazo que visibiliza la ejecución de las metas y/o compromisos de trabajo, a través de actividades estratégicas y proyectos de las Unidades Responsables (UR) del TEPJF. Su importancia radica en que, en lugar de una declaración de visión amplia, expansiva y de largo plazo como se puede encontrar en el Plan Estratégico Institucional (PEI), el PAT se centra en objetivos alcanzables a corto plazo; sin embargo, esto no implica una disociación con el PEI, toda vez que el PAT del TEPJF debe contar con una plena alineación estratégica con el documento rector de este Órgano Jurisdiccional; es decir, que los compromisos de trabajo que definan las áreas como metas, las cuales conseguirán a través de actividades estratégicas y proyectos, permitirá contribuir al logro de las estrategias y objetivos del PEI 2021-2024. Para medir el grado de cumplimiento de dichas metas y sus resultados, en el PAT se establecerán indicadores de desempeño bajo la clasificación de indicadores de gestión, los cuales tendrán una vinculación con los indicadores de gestión y estratégicos que se definan para los instrumentos de planeación estratégica del TEPJF: Matriz de Indicadores para Resultados y Plan Estratégico Institucional.

I.1. Ámbito de aplicación

La Guía para la Integración del Programa Anual de Trabajo 2023 es de aplicación obligatoria para todas Unidades Responsables del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, y se elabora atendiendo el numeral 13 de los Lineamientos Programático-Presupuestales.

I.2. Premisas fundamentales del Programa Anual de Trabajo

Durante el diseño del PAT las UR deberán considerar el Plan Estratégico Institucional 2021 -2024 (PEI) y las Premisas y Prioridades Institucionales 2023 (PPI) con la finalidad de alinear sus compromisos de trabajo, actividades y proyectos que programen con los Objetivos Estratégicos del TEPJF.

Asimismo, previo a la elaboración del PAT las UR deberán realizar el análisis de los resultados obtenidos, el cual consiste en la revisión de los datos históricos de los indicadores de desempeño, de las recomendaciones derivadas de las evaluaciones aplicadas, así como del monitoreo de la matriz de riesgos estratégicos.



Por último, los objetivos y metas que se establezcan en el PAT deberán planearse para cumplirse en los 12 meses del ejercicio fiscal correspondiente, en este caso, para el 2023. El PAT de cada Unidad Responsable debe ser ambicioso, pero también debe ser realista; por lo tanto, los objetivos y metas deben tener las características que se resumen en el acrónimo CREMA:

Calendarizables. Es fundamental establecer un periodo límite para conseguir cada objetivo y/o meta, y priorizar entre los que se elijan.

Relevantes. Los objetivos y/o metas específicas de las UR deben ser importantes para la consecución de los Objetivos del Tribunal Electoral. Las metas deben medir resultados, no solamente actividades, por lo que, al determinar una meta siempre debe orientarse a resultados.

Específicos. Los objetivos y/o metas deben ser claros, y deben expresar exactamente qué se va a hacer, cómo se va a lograr y por qué se realizará.

Medibles. Deben ser evaluables. Para tener evidencia de que se ha logrado un objetivo, es necesario que las metas sean medibles.

Alcanzables. Las metas deben ser algo que, sin lugar a dudas, sea posible cumplir, deben ser realistas. Para lo cual cada UR debe tener claridad de que cuenta con los recursos humanos, financieros, técnicos y materiales para alcanzarlas.

II. Objetivo

Orientar a las UR del TEPJF en el diseño y formulación de actividades, indicadores y proyectos que integren al PAT, procurando que estos mantengan una correcta alineación con los instrumentos de planeación estratégica y programáticos del Tribunal, que contribuya al logro de los Objetivos Estratégicos y al fortalecimiento de la Gestión para Resultados (GpR).

III. Marco Jurídico

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos;
- Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación;
- Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública;
- Ley General de Contabilidad Gubernamental;
- Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública;
- Ley Federal de Austeridad Republicana;
- Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria;



- Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación;
- Reglamento Interno del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación;
- Acuerdo General de Administración del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación;
- Plan Estratégico Institucional 2021-2024 del TEPJF;
- Lineamientos Programático-Presupuestales del TEPJF;
- Acuerdo General del Comité Coordinador para Homologar Criterios en materia Administrativa e interinstitucional del Poder Judicial de la Federación (PJJ) que establece las medidas de racionalidad, austeridad, disciplina presupuestaria y modernización de la gestión del PJJ para el ejercicio fiscal 2022; y
- Premisas y Prioridades Institucionales 2023 del TEPJF.

IV. Antecedentes

La Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH), reglamentaria del artículo 134 artículo constitucional en materia de planeación, programación, presupuestación, aprobación, ejercicio, control y evaluación de los ingresos y egresos públicos federales, de la cual es sujeto obligado el Poder Judicial de la Federación, establece las características de un modelo de gestión para resultados.

Artículo 24.- La programación y presupuestación del gasto público comprende:

- I. Las **actividades que deberán realizar las dependencias y entidades para dar cumplimiento a los objetivos, políticas, estrategias, prioridades y metas** con base en indicadores de desempeño, [...];

Por su parte, el artículo 45 de la LFPRH estipula que los ejecutores de gasto serán responsables de la gestión por resultados y, para ello, deberán cumplir con oportunidad y eficiencia las metas y objetivos previstos en sus respectivos programas.

Los ejecutores de gasto deberán contar con sistemas de control presupuestario que promuevan la programación, presupuestación, ejecución, registro e información del gasto, los cuales deben contribuir al cumplimiento de los objetivos y metas aprobados.

El artículo 110 de la LFPRH, en relación con el artículo 85 de la misma Ley, determina lo relativo a la evaluación del desempeño, a través de la **verificación del grado de cumplimiento de objetivos y metas, con base en indicadores que permitan conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos.**

En concordancia con lo anterior, los Lineamientos Programático-Presupuestales (Lineamientos) del TEPJF, señalan que un programa vital para el proceso programático es el PAT.



V. Programa Anual de Trabajo (PAT)

El PAT es un instrumento de planeación y gestión que se integra por compromisos de trabajo y/o metas, las cuales se cumplen a través de actividades estratégicas y/o proyectos de las UR del TEPJF. Para medir el grado de cumplimiento de dichas metas y sus resultados, en el PAT se integra a su vez por indicadores de desempeño bajo la clasificación de indicadores de gestión. De este modo, como instrumento de planeación, el PAT 2023 estará integrado por:

1. Compromisos de Trabajo y/o Metas alineadas al PEI 2021-2024.
2. Cartera de Proyectos (Cartera) alineados al PEI 2021-2024.
3. Ficha técnica de indicadores de gestión vinculados con los indicadores de gestión y estratégicos que se definan para los instrumentos de planeación estratégica del TEPJF: Matriz de Indicadores para Resultados y Plan Estratégico Institucional.

Los compromisos de trabajo serán las metas de mayor trascendencia o impacto que definan las UR; las cuales deberán generar resultados que sean mediables. Asimismo, deberán considerar la ejecución de actividades estratégicas, las cuales se definirán bajo una lógica vertical. Es decir, los compromisos de trabajo definen las actividades estratégicas, las cuales deberán ser suficientes para generar los resultados que se definen en la meta o compromiso de trabajo. Estos resultados, deberán contribuir al logro de las Estrategias y Objetivos que se definan en el PEI.

Ahora bien, la Cartera de Proyectos deberá contener aquellos proyectos que contribuyan a atender las prioridades institucionales y/o compromisos de trabajo, así como al logro de los objetivos institucionales definidos en el PEI. Cada proyecto es un conjunto de actividades y tareas específicas, a cargo de una o varias UR, que tienen como propósito fundamental crear, mejorar, conservar, ampliar, desarrollar, innovar o transformar la generación de un producto o la prestación de un servicio y con ello, contribuir al logro de los fines institucionales.

Mientras que, los indicadores de desempeño son la expresión cuantitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros (cumplimiento de los compromisos de trabajo y/o metas establecidas), reflejar los cambios vinculados con los compromisos de trabajo y/o metas; así como para monitorear y evaluar sus resultados. Los indicadores de desempeño bajo la clasificación de indicadores de gestión tendrán una vinculación con los indicadores de gestión y estratégicos que se definan para los instrumentos de planeación estratégica del TEPJF: Matriz de Indicadores para Resultados y Plan Estratégico Institucional.

A partir de lo anterior, a continuación, se definirán las características, proceso de formulación y ejemplos empíricos de cada uno de los componentes del PAT: 1) compromisos de trabajo y/o metas; 2) indicadores de desempeño; y 3) cartera de proyectos.



V.1.A. Características de los Compromisos de Trabajo

Los compromisos de trabajo son un conjunto de actividades estratégicas de cada Unidad Responsable cuya ejecución debe contribuir a los objetivos estratégicos definidos en el PEI 2021-2024. Asimismo, los compromisos de trabajo deberán complementarse y vincularse con otros instrumentos de planeación y programación como la Estructura Programática Interna (EPI), Programas Estratégicos (PE), Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), Matriz de Riesgos Institucionales, Programa Anual de Ejecución de Adquisiciones, Arrendamientos y prestación de Servicios (PAE), Programa Anual de Ejecución de Obra Pública y Servicios relacionados con la misma (PEOP), entre otros.

Entonces, los compromisos de trabajo son el conjunto de actividades estratégicas orientadas a un resultado final (meta), que desarrollará cada Unidad Responsable. Dichas actividades deben de estar ordenadas y seriadas, es decir debe existir una consecución lógica entre las actividades planteadas y el compromiso de trabajo. Deberá estar definida su temporalidad y el periodo de ejecución, deberán contar con los recursos humanos, materiales y económicos necesarios para su ejecución, y se deberá determinar los responsables y las áreas involucradas, así como los roles de su participación. A partir de ello, a continuación, se definen algunos criterios específicos que deberán considerar los compromisos de trabajo:

A. Actividades Estratégicas

Las actividades estratégicas son aquellas acciones específicas que desarrollará cada Unidad Responsable durante un ejercicio fiscal, cuya ejecución debe estar alineada a las líneas estratégicas y contribuir a los objetivos estratégicos del PEI 2021-2024. Las UR deben de formular sus actividades estratégicas considerando:

- Disponer de recursos humanos, técnicos y materiales;
- Disponer de un presupuesto autorizado;
- Contribuir de manera lógica en la consecución de las estrategias y objetivos del PEI 2021-2024
- Entregar bienes, servicios y beneficios que sean medibles y cuantificables;
- Que genere valor público;
- Que identifique plenamente a los beneficiarios.



No se consideran actividades estratégicas:

- Acciones que no contribuyen ni se encuentren vinculadas al Plan Estratégico Institucional 2021-2024.
- Actividades que no tengan una lógica causal vertical con el compromiso de trabajo (meta).
- Actividades rutinarias de las Unidades Responsables o de las áreas que las integren.

De este modo, las actividades estratégicas serán las acciones principales mediante las cuales se movilizan los insumos para generar bienes, servicios y/o beneficios.

B. Objetivos y descripciones de los Compromisos de Trabajo y sus componentes

Se establecerán los objetivos y las principales descripciones que comprenden las Actividades Estratégicas, de acuerdo con lo siguiente:

1. **Objetivo general y/o meta de los Compromisos de Trabajo:** son los resultados esperados a corto plazo que se espera alcanzar con la realización de las actividades estratégicas que integran el compromiso de trabajo
2. **Descripción de los Compromisos de Trabajo:** Establece de manera sencilla y concreta en qué consiste el compromiso de trabajo tomando en cuenta el periodo correspondiente, el marco en el que se sustenta y cuáles son sus componentes – actividades estratégicas- y fases principales.
3. **Población objetivo:** Son los beneficiarios potenciales del Compromiso de Trabajo (ciudadanos, partidos políticos, actores políticos, otras áreas del Tribunal, otras dependencias) que una vez analizados algunos criterios y restricciones estarán en condiciones reales de ser atendidos.

C. Temporalidad de las Actividades Estratégicas de los Compromisos de Trabajo

En este apartado se define, de acuerdo con la calendarización de cada actividad estratégica, es decir, se especifica la temporalidad de la entrega de bienes y servicios.

En la calendarización de las actividades deben considerarse aquellos supuestos que puedan generar retrasos en la consecución de estas.

Al momento de determinar la programación de las actividades deberá considerarse las capacidades y alcances de la unidad, así como el objetivo de esta, si no es posible determinar las actividades que se harán en un periodo determinado, ya sea porque su realización es incierta o porque no se tiene control de esta, deberá indicarse que se trata de una estimación, proyección o estimación histórica de las cuales no se tiene certeza de su cumplimiento.

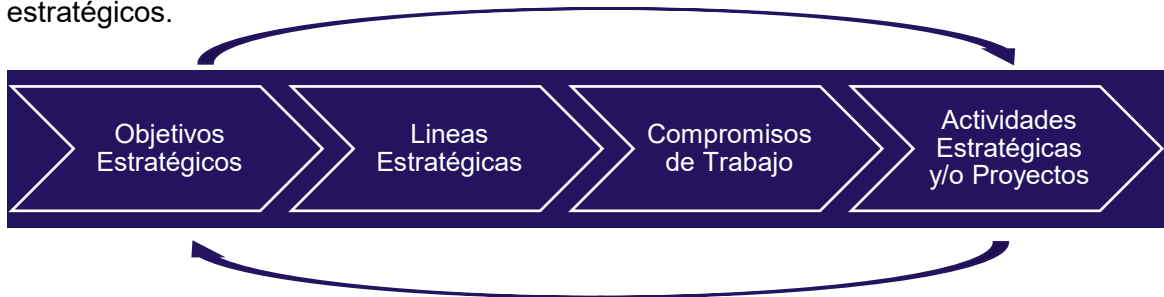
D. Presupuesto y Fuentes de Financiamiento

Se debe asociar cada actividad estratégica al proyecto de presupuesto.

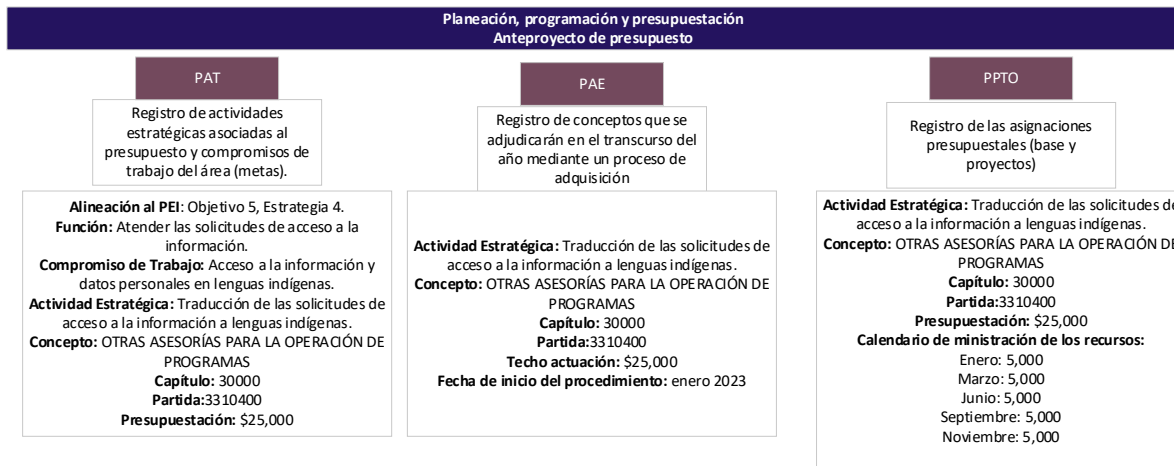
Idealmente las Unidades Responsables deben de: i) calendarizar junto con las actividades, el presupuesto y destino de gasto; ii) asociar las actividades con el presupuesto y destino de gasto que supone su ejecución.

E. Alineación de Actividades Estratégicas con los instrumentos de planeación y programación

Las Unidades Responsables deberán vincular y relacionar todas sus actividades estratégicas que incorporen a su PAT con los instrumentos de planeación de Tribunal, para lo cual deben considerar que el PEI 2021-2024, es el documento rector del que derivan objetivos y líneas estratégicas.



Asimismo, deben considerar una vinculación y asociación con otros instrumentos de programación del TEPJF, tales como el Programa Anual de Ejecución de Adquisiciones, Arrendamientos y prestación de Servicios (PAE), Programa Anual de Ejecución de Obra Pública y Servicios relacionados con la misma (PEOP), Programa de Presupuesto y Programas Específicos (PE).





F. Apartado de entregables, productos y/o beneficios

- a) Los resultados esperados deben cubrir los siguientes requisitos:
- i. Deben ser bienes o servicios generados o entregados;
 - ii. Contar con un sujeto beneficiario;
 - iii. Ser medibles y cuantificables;
 - iv. Adjuntar evidencia de los bienes o servicios entregados o generados.
- b) La periodicidad hace referencia al periodo de tiempo que requerirá realizar cada actividad estratégica y puede ser:
- i. Mensual
 - ii. Bimestral.
 - iii. Trimestral.
 - iv. Cuatrimestral.
 - v. Semestral.
 - vi. Anual.
- c) Cobertura. Se refiera al alcance en términos de población o geográficos específicos que atiende cada actividad estratégica. Es decir, las actividades deben señalar si estás contribuyen a nivel de área, sala, circunscripción o a la ciudadanía.
- d) Unidad de medida/Sujeto beneficiario. La unidad de medida y los sujetos beneficiario deberán definirse de manera adecuada, de acuerdo con las características propias:

Unidad de Medida. Categoría cualitativa y cuantitativa que permite la medición de la entrega de los bienes y servicios; ejemplo: curso, persona, etc.

Sujeto Beneficiario. Identifica el tipo de población objetivo. Ejemplos: personas, autoridades electorales, partidos políticos, mujeres, organizaciones de la sociedad civil, etc.

Las actividades estratégicas que integren los compromisos de trabajo, y estos a su vez el PAT, deberán contar con evidencia documental que sea comprobable y medible, ya sea mediante un registro estadístico correspondiente, cuidando y evitando duplicidades en dicho registro o mediante la evidencia documental necesaria.



G. Alineación de entregables a indicadores de desempeño

La alineación de los entregables y/o resultados a indicadores de desempeño permitirá medir el cumplimiento de las metas establecidas en el PAT a través de los compromisos de trabajo; además de que, los entregables podrán alinearse a más de un indicador, en caso de requerirse.

V.1.B. Formulación de los Compromisos de Trabajo y sus Metas

Las Metas son una cuantificación realista, pero que signifique un reto, de hasta qué punto se quiere avanzar durante el año en el logro del objetivo. La meta debe considerar las características de la población objetivo: tamaño, dispersión, disponibilidad de tiempo en función de las principales actividades que desarrolla, etc.

Las Actividades Estratégicas son la descripción de una acción específica que contribuye alcanzar la meta o el compromiso de trabajo establecido. Para el logro de una meta puede ser necesario desarrollar más de una actividad estratégica.

Durante la etapa de planeación, el objetivo es el elemento programático y para efectos del PAT, un Compromiso de Trabajo será un propósito por cumplir al realizar cada actividad estratégica y deberá especificar claramente las prioridades y la determinación de estas actividades estratégicas.

Para conseguir el objetivo, el PAT, los Compromisos de Trabajo y sus actividades deben cubrir los siguientes aspectos:

- a) Estar orientados a un resultado final.
- b) Estar ordenados (en fases o subprocesos).
- c) Estar seriados (con una consecución lógica).
- d) Ser temporales (corto, mediano y largo plazo).
- e) Estar delimitados a un periodo específico (tienen un inicio y un fin).
- f) Tener un presupuesto (recursos humanos, materiales y económicos necesarios para su ejecución).
- g) Determinar los responsables y las áreas del partido involucradas, así como los roles de su participación



Las metas son el objetivo cuantificado y según el caso permitirá medir el cumplimiento de cada PAT. La meta debe poseer cuatro componentes básicos:

- a) Intención concreta,
- b) Medida determinada,
- c) Plazo de cumplimiento, y
- d) Periodicidad.

Las metas deberán evidenciar resultados al ejecutar el gasto programado. El PAT planteará metas globales, mientras el Compromiso de Trabajo deberá concentrarse en metas específicas.

Para la medición del cumplimiento de las metas o compromisos de trabajo, el diseño de los indicadores es fundamental, su importancia radica en que debe permitir el seguimiento y la medición periódica del resultado del PAT y además mostrar los progresos efectivos de cómo se va alcanzando el propósito planteado inicialmente en el tiempo determinado.

Cada PAT establecerá objetivos, Compromisos de Trabajo (metas), Actividades estratégicas y/o proyectos (estrategias) e indicadores generales que comprendan los Compromisos de Trabajo a realizarse por cada Unidad.

V.1.C. Proceso de Formulación de las Actividades Estratégicas de los Compromisos de Trabajo

Los Compromisos de Trabajo que integran el PAT, a través de las actividades estratégicas, plantean qué desarrollar y cómo deben vincularse a cada uno de los resultados u objetivos establecidos. Las actividades deben incluir un orden y tiempo de ejecución que, a su vez, integrarán el cronograma de trabajo del PAT, el cual tendrá una lógica causal con el cronograma de ejecución de los procesos de adquisición, así como el calendario de ministración de los recursos. Asimismo, cada actividad debe contemplar los recursos e insumos necesarios para la ejecución del programa. , por lo que, se deberá señalar la vinculación entre las compromisos de trabajo, las actividades estratégicas y los recursos financieros que integran el presupuesto de cada Unidad Responsable. Lo anterior, a fin de garantizar que los recursos presupuestales lo siguiente:

1. Estén directamente relacionados con las actividades planificadas (Presupuesto basado en Resultados).
2. Sean suficientes para su desarrollo y ejecución.
3. Estén definidos de manera concreta y verificable en cantidad, calidad y costos.
4. Tengan un nivel de detalle adecuado que facilite su comprensión.



Para la definición de las actividades podemos esquematizar los objetivos y líneas estratégicas, compromisos de trabajo vinculados a metas y actividades estratégicas en forma de una matriz. De esta forma se puede apreciar que: un objetivo debe considerar una meta, y para alcanzar ésta se deberá establecer un compromiso de trabajo, el cual se asociará a una o más actividades.



De cada objetivo estratégico se desprenden líneas estratégicas, éstas permiten la definición de metas, y para lograrlas se requieren de actividades específicas, que son las que integran el PAT de cada Unidad.

<p>Objetivo Estratégico</p> <p>Son la expresión clara y medible de los resultados que el Tribunal Electoral espera obtener en el mediano y largo plazo.</p>	<p>Línea Estratégica</p> <p>Son directrices que traducen los objetivos en líneas de acción concretas que dan la pauta para la definición de metas, programas y proyectos</p>	<p>Compromisos de Trabajo vinculados a metas y/o resultados esperados</p> <p>El planteamiento de un desempeño esperado (suele medirse mediante indicadores).</p>	<p>Actividad estratégica 1</p> <p>Descripción de una acción específica que contribuye alcanzar la meta.</p>
			<p>Actividad estratégica 2</p> <p>Descripción de una segunda acción específica que contribuye alcanzar la meta.</p>
			<p>Actividad estratégica n</p> <p>Descripción de una enésima acción específica que contribuye alcanzar la meta del objetivo.</p>



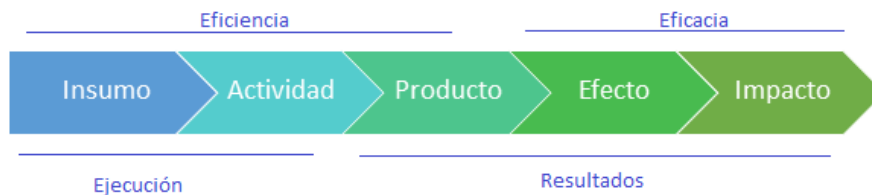
Las actividades deben de contribuir a alcanzar las metas, éstas deben de contribuir al seguimiento y evaluación, en conjunto se traducen en líneas estratégicas que contribuyen al logro de los objetivos estratégicos.

V.1.D. Ejercicio práctico para la formulación de actividades estratégicas y sus compromisos de trabajo

La estructura actual del PAT sólo refleja las atribuciones y funciones de las Unidades Responsables descritas en la normativa (Reglamento Interior y/o Acuerdo General de Administración). Es decir, se trata de acciones meramente administrativas.

La Gestión para Resultados busca crear valor público, es decir, se debe valorar cómo contribuye cada área en los servicios que ofrecen en principio al cumplir sus funciones para el Tribunal, y por ende a la ciudadanía, y no en los procedimientos que realizan para llevar a cabo sus funciones cotidianas.

Para entender lo anterior, debemos conocer la cadena de resultados



La teoría causal establece que los insumos y actividades conducen a resultados, es decir, a medida que efectuamos de manera eficiente las actividades estratégicas propuestas, alcanzaremos resultados eficaces (compromisos de trabajo).

El PAT debe constituirse como una herramienta de planeación en la cual se establezcan de forma ordenada y lógica los compromisos de trabajo a desarrollarse en un año. Es decir, el PAT debe estar construido de forma que en la ejecución de actividades se produzcan resultados, se obtenga el impacto esperado.

Si el PAT es el conjunto de Compromisos de Trabajo, cada Compromiso de Trabajo será el conjunto de actividades estratégicas.

Las actividades son integrantes del resultado, meta o compromiso, las cuales, plantean qué desarrollar y deben vincularse a cada uno de los resultados u objetivos establecidos. Las actividades deben incluir un orden y tiempo de realización que integrarán al cronograma de trabajo del PAT.

Debemos evitar incorporar al PAT actividades que correspondan a las funciones que se describen en la normatividad o documentos normativos que rige a las áreas y no contribuyan de manera directa al compromiso de trabajo.

Debemos identificar cómo generar un impacto, o contribuir en él, de modo que las actividades de la UR aporten al logro de la Misión de nuestra institución.

Para ello, en el siguiente ejemplo vamos a proponer el desarrollo de actividades de la Dirección General de Planeación y Evaluación Institucional.

Para llevar a cabo un seguimiento armónico de las actividades a realizar en el PAT, éstas se deberán identificar en concordancia con los objetivos definidos en el PEI; esto es, las actividades específicas que se incluyen en el PAT se organizarán por alguno de los cinco objetivos que comprende el PEI vigente y que se derivan en las líneas estratégicas. Por tanto, la identificación de cada actividad específica es conforme al compromiso de trabajo al cual se alinea, lo anterior se ilustra en la siguiente figura.



Debemos partir de nuestra Misión institucional, la cual se encuentra en el Plan Estratégico Institucional 2021-2024.

Plan Estratégico Institucional 2021-2024. MISIÓN.

Hacer efectivos los principios democráticos; el amplio acceso a la justicia; la regularidad constitucional, convencional y legal de las normas, resoluciones y actos en materia electoral; así como garantizar la estabilidad política, asegurar la protección efectiva y el ejercicio de los derechos relacionados con los mecanismos de participación política, con base en la observación de los principios de independencia, imparcialidad, igualdad de género, máxima publicidad y objetividad, además del ejercicio responsable del gasto y la promoción de honestidad, eficiencia, economía, racionalidad, transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana.

Entonces, las actividades que se propongan deben de estar orientadas al cumplimiento de la Misión, es decir, las actividades constituyen una parte para consolidar un Compromiso de Trabajo, y éste contribuye al logro del objetivo.



Identificamos el Eje de acción del PEI, por ejemplo:

Plan Estratégico Institucional 2021-2024. Ejes

Tribunal eficiente y eficaz.

Y por consiguiente el Objetivo estratégico:

Plan Estratégico Institucional 2021-2024. Objetivo estratégico 2.

Propiciar una administración eficaz y de calidad: con políticas, normas y procesos actualizados; mediante el uso de tecnologías de la información y comunicación; así como sustentada en un modelo de gestión por resultados.

Este objetivo está integrado por 6 líneas estratégicas, de acuerdo con la normatividad y las atribuciones de la DGPEI, podemos contribuir a la siguiente línea estratégica.

Plan estratégico Institucional 2021-2024.

Objetivo Estratégico 2.

Línea estratégica 2.1.

Fomentar una cultura de gestión por resultados.

Compromiso de Trabajo

Promover que el seguimiento y la evaluación de los instrumentos de Planeación Estratégica se realice bajo un enfoque de Gestión por Resultados.

Esta línea estratégica está relacionada directamente con las atribuciones señaladas en el Reglamento interno del Tribunal.

Reglamento Interno del TEPJF. Artículo 222.

La Dirección General de Planeación y Evaluación Institucional se encarga de propiciar que la gestión del Tribunal Electoral se realice de manera eficaz y eficiente, a partir de la instrumentación de un modelo de planeación estratégica, que oriente las acciones hacia objetivos y prioridades institucionales, y del desarrollo de un sistema de seguimiento, que permita evaluar su desempeño; así como de coordinar las actividades para la definición de las estructuras organizacionales de las diversas áreas que integran el Tribunal Electoral.



Por lo tanto, podemos formular acciones que integren un Compromiso de Trabajo que contribuya directamente al cumplimiento de la línea estratégica 2.1 del PEI. Para definir un Compromiso de Trabajo podemos partir de las atribuciones normativas o bien de un ejercicio de detección de necesidades. Para facilitar este ejercicio, consideremos la atribución normativa “RITEPJF. Artículo 223. [...] Coordinar el sistema de seguimiento y evaluación del Programa Anual de Trabajo institucional, que permita determinar los niveles de desempeño de las unidades administrativas del Tribunal Electoral y faciliten la toma de decisiones”.

Llamemos a este Compromiso de Trabajo: « Promover que el seguimiento y la evaluación de los instrumentos de Planeación Estratégica se realice bajo un enfoque de Gestión por Resultados. », ahora pensemos qué insumos o productos requerimos para lograrlo. Se deben identificar los requerimientos necesarios para el logro de nuestro compromiso.

Primero, desagreguemos el Compromiso de Trabajo en acciones más simples, es decir, en actividades estratégicas:

1. Diseñar un sistema para el seguimiento y evaluación del PAT.
2. Liderar el desarrollo de un sistema para el seguimiento y evaluación del PAT.
3. Capacitar a las UR sobre el uso y funcionalidad del sistema de seguimiento y evaluación del PAT.
4. Implementar el sistema para seguimiento y evaluación del PAT.

Para cada actividad estratégica asignaremos requerimientos:

1		Actividad estratégica
		Diseñar un sistema para el seguimiento y evaluación del PAT.
Insumos	¿Qué se requiere?	Recursos humanos: personal del área de planeación que diseñe el sistema de seguimiento y evaluación con base en las mejores prácticas en la materia Recursos materiales: equipo de cómputo, acceso a internet. Recursos financieros: por tratarse de una actividad administrativa no se requieren recursos financieros adicionales.
Acción	¿Cómo se hará?	Mediante la incorporación de mejores prácticas en la materia.
Producto esperado	¿Qué se obtendrá?	Diseño del Sistema de seguimiento y evaluación del PAT.



2		Actividad estratégica
		Liderar el desarrollo de un sistema para el seguimiento y evaluación del PAT.
Insumos	¿Qué se requiere?	Recursos humanos: personal del área de informática que desarrolle un sistema. Recursos materiales: equipo de cómputo, servidores, acceso a internet. Recursos financieros: en caso de requerir licencia para el uso de un software especializado.
Acción	¿Cómo se hará?	A través del desarrollo de un aplicativo informático.
Producto esperado	¿Qué se obtendrá?	Aplicativo informático: Sistema de seguimiento y evaluación del PAT.

3		Actividad estratégica Capacitar a las UR sobre el uso y funcionalidad del sistema de seguimiento y evaluación del PAT.
Insumos	¿Qué se requiere?	Recursos humanos: personal del área de planeación que capacite a las UR. Recursos materiales: equipo de cómputo, acceso a internet. Recursos financieros: por tratarse de una actividad administrativa no se requieren recursos financieros adicionales.
Acción	¿Cómo se hará?	Capacitación masiva a través de videoblogs, sitios en internet, videoconferencia, llamada telefónicas o cualquier TIC disponible.
Producto esperado	¿Qué se obtendrá?	Las UR son capacitadas en el sistema de seguimiento y evaluación del PAT.

4		Actividad estratégica
		Implementar el sistema para seguimiento y evaluación del PAT.
Insumos	¿Qué se requiere?	Recursos humanos: personal del área de planeación que administra el sistema de seguimiento y evaluación, personal de las UR que utilizan el sistema. Recursos materiales: equipo de cómputo, acceso a internet. Recursos financieros: por tratarse de una actividad administrativa no se requieren recursos financieros adicionales.
Acción	¿Cómo se hará?	El seguimiento y evaluación se lleva a cabo mediante un aplicativo informático,
Producto esperado	¿Qué se obtendrá?	Se da un seguimiento oportuno y una evaluación consistente al PAT de las UR.



Definimos la temporalidad en la que se estima se ejecute cada actividad estratégica:

Actividad estratégica	Temporalidad estimada
Diseñar un sistema para el seguimiento y evaluación del PAT.	2 meses
Liderar el desarrollo de un sistema para el seguimiento y evaluación del PAT.	4 meses
Capacitar a las unidades responsable sobre el uso y funcionalidad del sistema de seguimiento y evaluación del PAT.	2 meses
Implementar el sistema para seguimiento y evaluación del PAT.	4 meses, y posteriormente de forma continua

Identificamos el presupuesto y las fuentes de financiamiento, recordemos que debemos asociar el presupuesto a las actividades.

Actividades estratégicas	Presupuesto y fuentes de financiamiento
Diseñar un sistema para el seguimiento y evaluación del PAT.	No se requieren recursos adicionales a la nómina ordinaria.
Liderar el desarrollo de un sistema para el seguimiento y evaluación del PAT.	En caso de alguna licencia para el uso de software, se asignará recursos de economías o mediante movimientos compensados. En otro caso no se requieren recursos adicionales a la nómina ordinaria.
Capacitar a las unidades responsable sobre el uso y funcionalidad del sistema de seguimiento y evaluación del PAT.	No se requieren recursos adicionales a la nómina ordinaria.
Implementar el sistema para seguimiento y evaluación del PAT.	No se requieren recursos adicionales a la nómina ordinaria.

Definimos los entregables, deben considerar la periodicidad, la cobertura, así como la unidad de medida que permita un seguimiento oportuno.

Actividad estratégica	Entregable, producto y/o beneficio	Periodicidad	Cobertura	Unidad de Medida
1.- Diseñar un sistema para el seguimiento y evaluación del PAT	Diseño del Sistema de seguimiento y evaluación del PAT	A más tardar a la fecha de conclusión de la actividad.	Todas las áreas del Tribunal	Documento: Diseño del sistema.
2.- Liderar el desarrollo de un sistema para el seguimiento y evaluación del PAT	Sistema informático para el seguimiento y evaluación del PAT	A más tardar a la fecha de conclusión de la actividad.	Todas las áreas del Tribunal	Sistema informático para el seguimiento y evaluación del PAT
3.- Capacitar a las unidades responsable sobre el uso y funcionalidad del sistema de seguimiento y evaluación del PAT	Bitácoras de capacitación	1 capacitación masiva Capacitaciones específicas por área	Todas las áreas del Tribunal	Bitácoras, minutos de reuniones de trabajo.
4.- Implementar el sistema para seguimiento y evaluación del PAT	Informe sobre el seguimiento y evaluación del PAT	Trimestral	Todas las áreas del Tribunal	Informe sobre el seguimiento y evaluación del PAT



La información anterior puede incorporarse de manera esquemática en un diagrama, por ejemplo:

Identificación	Nombre del compromiso de trabajo	Promover que el seguimiento y la evaluación de los instrumentos de Planeación Estratégica se realice bajo un enfoque de Gestión por Resultados.
----------------	----------------------------------	---

Datos generales	Descripción	Establecer en coordinación con las áreas del Tribunal un sistema, que permita el seguimiento oportuno y la evaluación del programa Anual de Trabajo.
-----------------	-------------	--

Datos generales	Fecha de inicio	1 de enero de 2023.
	Fecha de término	31 de diciembre de 2023.

Datos generales	Entregables	Documento: Diseño del sistema.	Meta anual	1 sistema de evaluación del desempeño
		Sistema informático para el seguimiento y evaluación del PAT		1 sistema informático para operar el sistema de evaluación del desempeño
		Bitácoras, minutas de reuniones de trabajo.		40 unidades capacitadas
		Informe sobre el seguimiento y evaluación del PAT		4 informes trimestrales

Compromiso de Trabajo: Promover que el seguimiento y la evaluación de los instrumentos de Planeación Estratégica se realice bajo un enfoque de Gestión por Resultados														
Datos generales	Programación mensual	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
	1.- Diseñar un sistema para el seguimiento y evaluación del PAT.													
	2.- Desarrollar un sistema para el seguimiento y evaluación del PAT													
	3.- Capacitar a las unidades responsable sobre el uso y funcionalidad del sistema de seguimiento y evaluación del PAT													
	4.- Implementar el sistema para seguimiento y evaluación del PAT													



Unidad Responsable de cada actividad	Responsable de cada actividad	Actividad	Responsable
		1.- Diseñar un sistema para el seguimiento y evaluación del PAT	Dirección de Planeación de la DGPEI
		2.- Liderar el desarrollo de un sistema para el seguimiento y evaluación del PAT	Dirección de Planeación en conjunto con la Dirección General de Sistemas
		3.- Capacitar a las unidades responsable sobre el uso y funcionalidad del sistema de seguimiento y evaluación del PAT	Dirección de Planeación de la DGPEI
		4.- Implementar el sistema para seguimiento y evaluación del PAT	Dirección de Seguimiento y Evaluación de la DGPEI

Alineación con el PEI 2021-2024	Plan Estratégico Institucional 2021-2024			
	Objetivo estratégico	Línea estratégica	Meta	Actividad normativa
	Objetivo 2	Línea 2.1	Sistema de seguimiento y evaluación del PAT con enfoque de gestión por resultados	Reglamento Interior, artículos 222 y 223.

V.2.A. Características de los indicadores de desempeño

Un indicador de desempeño es la expresión cuantitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros (cumplimiento de los compromisos de trabajo y metas establecidas), y reflejan cambios vinculados con las acciones del programa, así mismo, contribuyen a monitorear y evaluar sus resultados.

Los indicadores serán estratégicos si miden el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas o programas.; y de gestión, si miden el avance y logro en la movilización de los productos logrados por el programa (bienes entregados y/o servicios proporcionados).

Las metas son el valor que establece límites o niveles máximos de logro, comunican el nivel de desempeño esperado por el TEPJF, enfocándolo hacia la mejora.

Un indicador debe contar con las siguientes cualidades:

- **Adecuado:** que aporten una base suficiente para evaluar el desempeño.
- **Aportación marginal:** en el caso de que exista más de un indicador para medir el desempeño de un mismo objetivo, debe aportar información adicional a la que proporcionan los otros indicadores.

- **Claridad:** que sean precisos e inequívocos.
- **Economía:** los datos que se requieren para calcular el indicador deben estar disponibles a un costo razonable.
- **Monitoreable:** que puedan sujetarse a una verificación independiente.
- **Relevancia:** que midan atributos del objetivo.

En función del nivel de objetivo de nuestros indicadores se establece su ámbito de desempeño y gestión, es decir, como los aspectos del proceso que deben ser medidos en cada nivel de objetivo. La dimensión del indicador se define como el aspecto del logro del objetivo a cuantificar, esto es, la perspectiva con que se valora cada objetivo.

Ámbito de desempeño	Tipo de indicador	Dimensión del indicador
Efectos	Indicadores que permiten verificar los efectos sociales y económicos a los que contribuye el programa o proyecto.	Eficacia
Resultados	Indicadores que permiten verificar la solución de una problemática concreta en la población objetivo.	Eficacia Eficiencia
Productos	Indicadores que permiten verificar la producción y entrega de bienes y servicios del programa o proyecto.	Eficacia Eficiencia Calidad
Procesos e insumos	Indicadores que permiten verificar la gestión de los procesos del programa o proyecto.	Eficacia Eficiencia Economía

Dimensión del indicador

a) Indicadores de eficacia

Los indicadores de eficacia miden el grado del cumplimiento del objetivo establecido, es decir, dan evidencia sobre el grado en que se están alcanzando los objetivos descritos.

b) Indicadores de eficiencia

Los indicadores de eficiencia miden la relación entre el logro del programa y los recursos utilizados para su cumplimiento. Estos indicadores cuantifican lo que cuesta alcanzar el objetivo planteado, sin limitarlo a recursos económicos; también abarca los recursos humanos y materiales que el programa emplea para cumplir el objetivo específico.



c) Indicadores de economía

Los indicadores de economía miden la capacidad del programa para administrar, generar o movilizar de manera adecuada los recursos financieros. Estos indicadores cuantifican el uso adecuado de estos recursos, entendido como la aptitud del programa para atraer recursos monetarios ajenos a él que le permitan potenciar su capacidad financiera y recuperar recursos financieros prestados.

d) Indicadores de calidad

Estos miden los atributos, las capacidades o las características que tienen o deben tener los bienes y servicios que se producen; permiten monitorear los atributos de estos productos desde diferentes perspectivas: la oportunidad, la accesibilidad, la percepción de los usuarios y la precisión en la entrega de los servicios.

V.2.B. Proceso de Formulación de los indicadores de desempeño

Un indicador es un conjunto de variables utilizadas para señalar o caracterizar los avances hacia el cumplimiento de objetivos al nivel de actividades, productos, efectos e impactos.

Los indicadores deberán contener característica observables, específicas y medibles, que tienen como objetivo dar seguimiento y medir periódicamente los avances y progresos de la meta planteada. Estos podrán ser:

- **Indicadores Cuantitativos:** deben tener características de cantidad y frecuencia y medirse mediante números y porcentajes.
- **Indicadores Cualitativos:** deben expresar cualidades, características o fenómenos intangibles. Generalmente las unidades de medida son de tipo, grado y nivel, y se requiere la definición de escalas.
- **Indicadores Mixtos:** deben permitir la verificación de cambios cualitativos y cuantitativos al mismo tiempo y presentar una unidad de medida de número o porcentaje y una unidad de medida de verificación con tipo, grado o nivel. Estos indicadores permiten verificar la magnitud o profundidad de los cambios obtenidos, en cuanto a su amplitud o profundidad.

Pasos para construir un indicador

1. Revisar la claridad. Los indicadores serán claros y precisos si el objetivo al que están asociados también lo es.
2. Identificar los factores relevantes. Corresponden al conjunto de palabras que enuncian cuál es el logro esperado y sobre quién se espera dicho logro.



3. Establecer el objetivo de la medición. Deben definirse las dimensiones del indicador que serán incluidas en el monitoreo del programa. Para ello, es necesario señalar que esta valoración depende, en gran parte, de las necesidades propias de cada programa.
4. Plantear el nombre y la fórmula de cálculo.
 - a) El nombre del indicador debe ser claro y relacionarse con el objetivo de la medición.
 - b) El método de cálculo debe ser una expresión matemática definida de manera adecuada y de fácil comprensión, es decir, deben quedar claras cuáles son las variables utilizadas.
5. Determinar la frecuencia de medición del indicador.
 - Los indicadores de gestión se miden con mayor frecuencia en un periodo.
 - Los indicadores de resultados se miden con una menor frecuencia.

Para establecer la frecuencia de medición debemos considerar:

- a) La disponibilidad de la información de los datos de las variables que conforman el indicador.
 - b) Las necesidades de información por parte del programa.
6. Seleccionar los medios de verificación. Corresponde a las fuentes de información en las que está disponible la información necesaria y suficiente para construir el indicador señalado. Los medios de verificación dan certeza sobre la información que reportan. La definición y denominación de los medios de verificación deberá ser acorde con lo que se pretende acreditar y con lo que las áreas remitan para hacerlo.

Finalmente, es de suma importancia que los indicadores de desempeño muestren una fuente de variabilidad, es decir, que a lo largo de su medición sea observable una mejora en el desempeño; y no que desde la primera medición se logre la meta que se fije.



V.2.C. Ejercicio práctico para la formulación de indicadores de desempeño

Con base en el ejercicio anterior, construimos un indicador que permita medir el desempeño. Un indicador permite una medida sintetizada de cómo contribuye a nuestro proyecto en la consecución de los objetivos y líneas estratégicas.

Nombre
Las Unidades Responsables del Tribunal cuentan con un modelo de gestión por resultados que permite el seguimiento y evaluación de sus Programa Anuales de Trabajo.

Definición
Porcentaje de cumplimiento de las actividades programadas en el Programa Anual de Trabajo.

Unidad de medida	Dimensión	Frecuencia	Sentido
Porcentaje	Eficacia	Trimestral	Ascendente

Metas	SemafORIZACIÓN	
Las actividades programadas se realizan conforme la periodicidad establecida	Sobrecumplimiento	Mayor que 115%
	Aceptable	Mayor que 90% y menor o igual al 100%
	Moderado	Menor o igual que 90% y mayor que 70%
	Crítico	Menor o igual al 70%

Método de calculo	
$(A/B) * 100$	$(\text{Actividades cumplidas en su totalidad en el periodo establecido} / \text{Total de actividades programadas para el periodo}) * 100$

Variables	Medios de Verificación
A. Actividades cumplidas en su totalidad durante el periodo	Reporte del Sistema de seguimiento y evaluación del PAT.
B. Total de actividades programadas para el periodo	

Línea Base (valor y año)
No se cuenta con línea base, toda vez que se trata de un nuevo indicador.

Actividad(es) asociada(s)
<i>Las Unidades Responsables cuentan con capacitación en el diseño de sus actividades que incorporan a su Plan Anual de Trabajo.</i>
<i>Las UR cuentan con capacitación sobre el uso y funcionalidad del sistema de seguimiento y evaluación del PAT.</i>



V.3.A. Cartera de Proyectos

Conforme a los Lineamientos Programático-Presupuestales, un proyecto es un conjunto de actividades y tareas específicas, a cargo de una o varias UR, que tienen como propósito fundamental crear, mejorar, conservar, ampliar, desarrollar, innovar o transformar la generación de un producto o la prestación de un servicio y con ello, contribuir al logro de los fines institucionales. El PAT contendrá una cartera de proyectos enfocados a atender las prioridades institucionales y reforzar el logro del PEI. A partir de ello, los proyectos deberán surgir de un ejercicio previo de detección de necesidades.

Al igual que las actividades que integren al PAT, los proyectos deben de contener las mismas características:

- Deben estar alineados a la línea y objetivos estratégicos contenidos en el Programa Estratégico Institucional 2021-2024.
- Deben contribuir al logro de los objetivos estratégicos, y por consiguiente a la Misión Institucional.
- Deberán presentar la calendarización correspondiente de las actividades que estén involucradas en la ejecución del proyecto.
- En caso de que tengan asignado recursos financieros, estos deberán presupuestarse y programarse conforme los plazos del proyecto.
- Deberán procurar programar los recursos (materiales y humanos) que sean requeridos y que contribuyan al proyecto.
- Las Unidades que propongan proyectos, y en caso de que estos sean aprobados, serán responsables de la ejecución, seguimiento y evaluación, así como de resguardar toda aquella evidencia documental del avance y grado de cumplimiento.

Durante el proceso de planeación, programación y presupuestación, las UR propondrán sus proyectos de conformidad con los "Criterios para la priorización y seguimiento de Proyectos para el Ejercicio Fiscal 2023", documento elaborado por la Dirección General de Planeación y Evaluación Institucional que funge como directriz para la aplicación del cuestionario de detección de necesidades y que permite identificar los requerimientos y recursos adicionales de las UR para el siguiente Ejercicio Fiscal.



La presente guía se emite en términos de los artículos 222 y 223, fracciones I, II y IV del Reglamento Interno del TEPJF; y los numerales 1, 3, 4, 6, 9, 10 inciso a), 13, 14 y 15 de los Lineamientos Programático-Presupuestales del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación.

**EL DIRECTOR GENERAL DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN INSTITUCIONAL DEL
TRIBUNAL ELECTORAL DEL PODER JUDICIAL DE LA FEDERACIÓN**

MAESTRO OSCAR SANTIAGO SÁNCHEZ