# EVALUACIÓN DE CONSISTENCIA Y RESULTADOS

CEEIE
Centro para el Estudio y Evaluación Integral de la Educación SC

**Programa presupuestario**
Administrar e impartir justicia

**Subprograma**
Impartición de justicia

**Proyectos**
Coordinación y seguimiento para la administración e impartición de justicia

Juicios orales

# Resumen ejecutivo

El presente documento integra el Informe de Evaluación de Consistencia y Resultados del Programa Presupuestal “Administrar e impartir justicia”, específicamente los Proyectos: “Coordinación y seguimiento para la administración e impartición de justicia” y “Juicios orales”, correspondientes al ejercicio 2014 y prevista en el Programa Anual de Evaluación del Poder Judicial del Estado de México.

La evaluación se llevó a cabo de acuerdo al modelo de términos de referencia emitido por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), que tiene por objeto evaluar la consistencia y orientación a resultados del programa, con la finalidad de proveer información que retroalimente su diseño, gestión y resultados.

El programa está a cargo del Poder Judicial del Estado de México y tiene por objeto “Impartir y administrar justicia con estricto apego a la Ley, de manera objetiva, imparcial, pronta y expedita, atendiendo a las demanda de la sociedad y preservando el estado de derecho que contribuya a la paz, seguridad y equidad social”, al que están vinculados los proyectos de Juicios orales y Coordinación y seguimiento de la administración e impartición de la justicia.

El diseño del programa es congruente con la normatividad, ya que su justificación se sustenta en el derecho constitucional referido a la administración e impartición de la justicia; está alineado a la planeación nacional y estatal a la cual contribuye. Se fundamenta en diagnósticos del programa y proyectos, que deben puntualizar con mayor precisión el problema, sus causas y efectos, tanto del programa como de los proyectos.

A través de diversos documentos se establece la población potencial y la atendida, no así la población objetivo en virtud de que no se caracteriza ni focaliza el programa. Se recolecta y sistematiza información sobre los beneficiarios y los apoyos que se proporcionan, y se requiere que los datos socioeconómicos sean homogéneos y se registren de manera sistemática.

El diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) reúne todas las características pero es imperfecto y está alterada su congruencia vertical. Incluye actividades que no se ligan a algún componente; y no se expresan todos los productos y servicios que se proporcionan a través del programa. La mayoría de los indicadores y sus metas cuentan con las características establecidas, pero en algunos casos no son los idóneos para el monitoreo y evaluación del alcance de los objetivos. Hay imperfecciones en el diseño de indicadores y en el establecimiento de metas.

El programa se complementa con el que impulsa el gobierno federal para la implementación del nuevo sistema de justicia penal en las entidades federativas y que involucra la oralidad. Por lo que respecta a la planeación, se concluye que cuenta con diversos instrumentos como son el plan estratégico, el plan táctico y los programas anuales normativamente definidos y con metas actualizables a los que corresponden reportes periódicos; pero es preciso armonizar los indicadores contenidos en dichos documentos, la MIR y el Sistema Integral de Evaluación del Desempeño (SIED).

El proyecto de Juicios orales utiliza los informes anuales que realiza la Secretaría Técnica del Consejo de Coordinación para la Implementación del Sistema de Justicia Penal (SETEC), que muestran avance en el Nuevo Sistema de Justicia Penal (NSJP), pero no se ha logrado despresurizar el sistema, ni coordinar acciones entre las instituciones que participan en dicho proceso. Sin embargo, no está documentado que las áreas de oportunidad que se señalan se traduzcan en un plan para mejorar los procesos y sus resultados.

Se recolecta información sobre su contribución a los planes y programas, los asuntos radicados y las resoluciones emitidas; los apoyos otorgados y algunas características de sus beneficiarios, los procesos están estandarizados pero, en la práctica, los procedimientos y sus registros nos son homogéneos y los sistemas están aislados, lo que dificulta la generación y uso de la estadística para orientar los proyectos.

En relación a la cobertura cuenta con una estrategia para atender a quienes presentan una controversia para obtener una resolución, pero no se advierten mecanismos para focalizar el proyecto de acuerdo a la diversidad cultural, geográfica, de género, etnia, edad, nivel socioeconómico y perfil delictivo. Además, la capacidad de atención ha sido rebasada por el incremento exponencial de la demanda, y la eficacia del proyecto ha disminuido toda vez que el número de asuntos radicados se ha incrementado y el número de asuntos concluidos ha descendido, constituyéndose en uno de los principales retos del programa.

Analizar los principales procesos establecidos en las Reglas de Operación del Programa (ROP) o en la normatividad aplicable; así como los sistemas de información con los que cuenta el programa y sus mecanismos de rendición de cuentas.

Cuenta con manuales de organización y procedimientos en los que se establecen los objetivos y funciones del personal administrativo y jurisdiccional, se describen los procedimientos clave y se incluyen formatos para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo; también cuenta con mecanismos para verificar que éstos se ejecuten de acuerdo a la normatividad.

Dispone de información sistematizada que permite conocer la demanda y algunas características de los solicitantes y se atienden todas las solicitudes sin mediar criterios de selección. Es importante señalar que la mayor parte de su información está sistematizada pero operan diversas aplicaciones informáticas de forma independiente y aislada que limitan la comunicación y la visión integral del programa.

Se han realizado importantes cambios sustantivos a la normatividad para contribuir a la recepción y trámite de los asuntos que se radican en el sistema de justicia oral pero no se han documentado los resultados.

Los recursos para la ejecución del programa provienen fundamentalmente del presupuesto autorizado por el Congreso local, los cuales se complementan con algunos fondos federales y recursos propios. Son administrados de manera central, y son cuantificados y desglosados por proyecto y capítulo de gasto. Los incrementos históricos registrados muestran un descenso y de persistir la tendencia no se advierte en el corto plazo que se pueda alcanzar el porcentaje del presupuesto del GEM que por decreto le corresponde al Poder Judicial y que aliviaría la presión por atender el incremento de la demanda.

Los registros de los indicadores correspondientes al 2014, revelan que fueron positivos para el sistema tradicional y negativos para el sistema oral. Lo que constituye un foco rojo de atención en este informe de evaluación. También, los datos revelan que se alcanzaron las metas establecidas para el proyecto de Coordinación y seguimiento, pero se estima que no son idóneos para medir sus resultados y en algunos casos sus imprecisiones limitan la valoración de su avance.

Un último aspecto relativo a la operación del programa es la transparencia y la rendición de cuentas que constituye una fortaleza del programa, ya que sus mecanismos permiten conocer la normatividad y los resultados del programa y sus proyectos.

Una de las debilidades del programa está referido a la falta de instrumentos para recabar información sobre el grado de satisfacción de los beneficiarios del programa y sus resultados, aspecto relevante si se considera que es el medio establecido para evaluar el fin del programa.

El programa documenta de forma limitada e indirecta los resultados de fin y de propósito lo que obstaculiza la medición y la contrastación con el objetivo para el cual fue creado. No ha sido sujeto de evaluaciones de impacto, pero existen informes y estudios nacionales e internacionales que pueden contribuir a la identificación de focos rojos, sin embargo no hay evidencia documental de que se utilicen y se establezcan programas de mejora.

En general, los resultados de la evaluación son satisfactorios, se deben mejorar aspectos del diseño, perfeccionar la operación, instrumentar e institucionalizar la medición de la satisfacción de los usuarios; orientar el quehacer institucional a resultados y fortalecer la medición, monitoreo y evaluación.

# Índice


| | |
|---|---|
| Resumen Ejecutivo | 2 |
| Introducción | 8 |
| **Evaluación del programa** | **10** |
| **Tema I. Diseño** | **10** |
| I.1 Características del Programa | 10 |
| I.2 Análisis de la Justificación de la Creación y del Diseño del Programa | 14 |
| I.3 Análisis de la Contribución del programa a los objetivos nacionales y los sectoriales | 19 |
| I.4 Análisis de la población potencial y objetivo | 25 |
| I.5 Análisis de la Matriz de Indicadores para Resultados | 29 |
| I.6 Análisis de posibles complementariedades y coincidencias con otros programas federales | 37 |
| **Tema II. Planeación y Orientación a Resultados** | **38** |
| II.1 Instrumentos de planeación | 38 |
| II.2 De la orientación hacia resultados y esquemas o procesos de evaluación | 41 |
| II.3 De la generación de información | 49 |
| **Tema III. Cobertura y Focalización** | **53** |
| III.1 Análisis de cobertura | 53 |
| **Tema IV. Operación** | **57** |
| IV.1 Análisis de los procesos establecidos en las ROP o normatividad aplicable | 57 |
| IV.2 Mejora y simplificación regulatoria | 73 |
| IV.3 Organización y gestión | 75 |

IV.4 Eficiencia y economía operativa del programa 76
IV.5 Sistematización de la información 81
IV.6 Cumplimiento y avance en los indicadores de gestión y productos 82
IV.7 Rendición de cuentas y transparencia 85

**Tema V. Percepción de la Población Atendida 86**

**Tema VI. Medición de Resultados 88**

**Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y Recomendaciones 99**

**Comparación con los Resultados de la Evaluación de Consistencia y Resultados 114**
**Conclusiones 115**

**Perfil y Equipo clave de la instancia evaluadora 118**

Referencias 121

Anexos 124

1. Descripción General del Programa
2. Metodología para la cuantificación de las Poblaciones Potencial y Objetivo
3. Procedimiento para la actualización de la base de datos de beneficiarios
4. Resumen Narrativo de la Matriz de Indicadores para Resultados
5. Indicadores
6. Metas del programa
7. Complementariedad y coincidencias entre programas federales
8. Avance de las acciones para atender los aspectos susceptibles

de mejora

9. Resultado de las acciones para atender los aspectos susceptibles de mejora
10. Análisis de recomendaciones no atendidas derivadas de evaluaciones externas
11. Evolución de la Cobertura
12. Información de la Población Atendida
13. Diagramas de flujo de los Componentes y procesos claves
14. Gastos desglosados del programa
15. Avance de los Indicadores respecto a sus metas
16. Instrumentos de Medición del Grado de Satisfacción de la Población Atendida
17. Principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y Recomendaciones
18. Comparación con los resultados de la Evaluación de Consistencia y Resultados anterior"
19. Valoración Final del programa
20. Ficha Técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación

# Introducción

Atendiendo a lo dispuesto en los artículos 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; 129 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México; 327 del Código Financiero del Estado de México y 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental, el Consejo de la Judicatura del Poder Judicial del Estado de México en su acuerdo del 15 de abril del 2015, aprobó el "Programa anual de evaluación 2015", en el que se determina la Evaluación de Consistencia y Resultados de los proyectos: "Coordinación y seguimiento de la administración e impartición de la justicia" y "Juicios Orales" del programa presupuestal Administrar e impartir justicia, designando a la Dirección General de Finanzas y Planeación a través de la Dirección de Planeación como la Unidad de Evaluación.

Dicha evaluación tiene por objeto afianzar el Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño, así como sustentar decisiones que contribuyan a que, por la intervención pública orientada a resultados, se registren cambios positivos perceptibles en la calidad y nivel de vida de la población.

La evaluación se basó en el Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación de Consistencia y Resultados emitidos por el CONEVAL, organismo que tiene a su cargo normar y coordinar la evaluación de las políticas y programas de desarrollo social que ejecuten las dependencias públicas, así como la aprobación de los indicadores de resultados, servicios y gestión de los programas sociales.

El documento tiene por objeto presentar el informe de evaluación, el cual está organizado en seis apartados: diseño del programa, planeación, cobertura, operación, percepción de la población y resultados, los cuales están dirigidos a dar respuesta a las 51 preguntas establecidas en el modelo; al final se integra un análisis FODA y las conclusiones generales, así como los anexos correspondientes. Además para facilitar la lectura del programa, al inicio del documento se incluye un resumen ejecutivo, que da cuenta de los principales hallazgos del programa.

La evaluación se llevó a cabo con un análisis de gabinete de la basta información que fue proporcionada por el área responsable de evaluación y por consulta a información nacional e internacional especializada en la materia. También se llevaron a cabo reuniones de trabajo y entrevistas sobre diversos temas estratégicos.

A través de la lectura del informe se podrá advertir que la evaluación da cuenta del alcance de los objetivos particulares que se muestran a continuación:

- Analizar la lógica y congruencia en el diseño del programa, su vinculación con la planeación sectorial y nacional, la consistencia entre el diseño y la normatividad aplicable, así como las posibles complementariedades y/o coincidencias con otros programas federales.

- Identificar si el programa cuenta con instrumentos de planeación y orientación hacia resultados.
- Examinar si el programa ha definido una estrategia de cobertura de mediano y de largo plazo y los avances presentados en el ejercicio fiscal evaluado.
- Analizar los principales procesos establecidos en las Reglas de Operación del Programa (ROP) o en la normatividad aplicable; así como los sistemas de información con los que cuenta el programa y sus mecanismos de rendición de cuentas.
- Identificar si el programa cuenta con instrumentos que le permitan recabar información para medir el grado de satisfacción de los beneficiarios del programa y sus resultados; y
- Examinar los resultados del programa respecto a la atención del problema para el que fue creado.

Como se podrá advertir algunos temas son abordados a nivel de programa y otros se detallan por proyecto, lo anterior en virtud de algunas variaciones en la disponibilidad de información, sus niveles de desagregación y su institucionalización, ya que la evaluación objetiva precisa estar documentada con información oficial y perfectamente validada.

Los resultados obtenidos permiten establecer las fortalezas y debilidades y derivar recomendaciones para mejorar el diseño, operación y resultados del programa y sus proyectos, que de considerarlas pertinentes, pueden constituirse en un plan de mejora; lo anterior en virtud de que la evaluación por sí misma no modifica los resultados, sino que es un medio para sustentar decisiones informadas para la reorientación y fortalecimiento de las políticas públicas y potenciar el impacto en el desarrollo social.

# EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

## Tema I. Diseño

### I.1 Características del programa

El Programa Presupuestario 01020101 "Administrar e impartir justicia" en la Estructura Programática 2014, se incluye en el pilar "Sociedad Protegida", dicho programa contiene, entre otros, los proyectos "Coordinación y seguimiento para la administración e impartición de justicia" y "Atención de Procesos Judiciales Mediante el principio de Oralidad" ahora denominado Juicios orales, que corresponden al subprograma 0102010101 Impartición de Justicia" y constituyen el objeto de evaluación *(Ver Anexo 1. Descripción general del programa)*.

El programa está referido a las acciones que se llevan a cabo para impartir y administrar la justicia, cuyo propósito se orienta al ejercicio de justicia pronta y expedita, y tiene por objeto "Impartir y administrar justicia, con estricto apego a la Ley, de manera objetiva, imparcial, pronta y expedita, atendiendo a las demandas de la sociedad y preservando el Estado de Derecho, que contribuya a la paz, seguridad y equidad social"[1].

El Poder Judicial del Estado de México (PJEM) cuyo ejercicio se deposita en el Tribunal Superior de Justicia, que resuelve las controversias que se suscitan en el territorio estatal a través de sus órganos jurisdiccionales.[2].

En el artículo 2 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México[3] se establece que "Corresponde a los Tribunales del Poder Judicial, en los términos de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México, la facultad de interpretar y aplicar las leyes en los asuntos del orden civil, familiar, penal, de justicia para adolescentes y en las demás materias del fuero común y del orden federal, en los casos en que expresamente los ordenamientos legales les confieran jurisdicción".

En consecuencia el PJEM es la unidad responsable de la administración e impartición de justicia, y, además del Tribunal Superior de Justicia, cuenta con el Consejo de la Judicatura, al que compete la administración, vigilancia y disciplina del Poder Judicial además de los órganos jurisdiccionales y administrativos.

La atención al proyecto 010201010101 "Coordinación y seguimiento para la administración e impartición de justicia" está a cargo de la Presidencia del Tribunal Superior de Justicia y *"Contempla estrategias y acciones que impactan directa e indirectamente las funciones jurisdiccionales y de administración de justicia, relacionadas con el desarrollo de actividades de carácter administrativo que apoyen el cumplimiento de objetivos en la materia. Tiene por*

[1] GEM (2014). *Estructura Programática para el ejercicio fiscal 2014. Descripción y objetivos de programas y proyectos de la estructura programática 2014*. Secretaría de Finanzas
[2] GEM (2012). *Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México, Artículo 88*.
[3] GEM (2013). *Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México*. Gaceta de Gobierno, 10 de mayo 2013

*objeto "Mejorar los procesos orientados a la administración, control y vigilancia de las acciones que permitan alcanzar los objetivos establecidos para la impartición y administración de justicia en estricto apego al Marco Normativo vigente"*[4].

Este proyecto responde a la necesidad de incrementar la eficiencia en la aplicación de los recursos financieros, materiales y humanos y hacer frente al incremento de la demanda del servicio, así como atender a cabalidad lo dispuesto por la Ley General de Contabilidad Gubernamental y la Ley en materia de transparencia.[5]

Si bien el programa responde al cumplimiento de las disposiciones normativas de carácter constitucional, se infiere que el problema al que atiende el proyecto "Coordinación y seguimiento para la administración e impartición de justicia" es que las instancias que concurren en la administración e impartición de la justicia no lo hacen con la efectividad deseable, no están suficientemente regulados, y no todos alcanzan los estándares de calidad para proveer un servicio eficaz y eficiente.

En la ejecución del proyecto "Juicios Orales", concurren los juzgados bajo el principio de oralidad y la Coordinación General para la administración de los órganos jurisdiccionales del sistema acusatorio; sin embargo, en el Catálogo de Centros de Costo correspondiente al 2014 sólo se incluye como unidad responsable y ejecutora al PJEM[6].

El proyecto incluye las estrategias y acciones orientadas a la consolidación del Sistema de Justicia Penal Acusatoria, Adversarial y Oral en la entidad y su objetivo está referido a *"Modernizar el Sistema Judicial del Estado de México, mediante la consolidación del Sistema de Juicios Orales en las diversas materias"*[7].

Atendiendo a las reformas constitucionales, la implementación de la oralidad se llevó a cabo entre el 2009 y el 2011 en 5 fases a fin de asegurar su operación en los 18 distritos judiciales. Para tales fines, se crearon 18 órganos jurisdiccionales incluyendo los juzgados de juicio oral, y los juzgados de control y ejecución de sentencias. El problema principal es la insuficiencia de recursos humanos, materiales, financieros y técnicos para avanzar en la atención de los asuntos mediante el sistema de juicios orales en diversas materias y extender su cobertura, así como la falta de un sistema integral de gestión.

Para la operación del programa presupuestario 01020101 "Administrar e impartir justicia"" en el 2014 se autorizaron recursos para los proyectos que opera el Poder Judicial, por un monto de 2,817.2 millones de pesos, de los cuales el 12.8% correspondió al de Coordinación y Seguimiento para la administración e impartición de justicia y el 14.1% a Juicios Orales[8].



[4] GEM (2014). *Estructura Programática para el ejercicio fiscal 2014. Descripción y objetivos de programas y proyectos de la estructura programática 2014*. Secretaría de Finanzas.
[5] GEM (2014). *Programa Anual 2014*. Formato PbR_01ª. Secretaría de Finanzas
[6] GEM (2013). *Manual para la formulación del anteproyecto de presupuesto 2014. Catálogo de Centros de Costo*. Secretaría de Finanzas.
[7] GEM (2014). *Programa Anual 2014*. Formato PbR_01ª. Secretaría de Finanzas.
[8] GEM (2015). *Información pública de Oficio Mexiquense*. Consultada el 20 de abril de 2015, En http://www.ipomex.org.mx/ipo/portal/pjedomex/estadisticas/2013/0/13

El objetivo del Programa es “Impartir y administrar la justicia con estricto apego a la Ley, de manera imparcial, pronta y expedita, atendiendo a las demandas de la sociedad y preservando el estado de derecho, que contribuya a la paz, seguridad y equidad social” se vincula con la meta nacional “México en paz”, con el objetivo, estrategia y líneas de acción vinculadas a los derechos humanos y a la discriminación, así como al establecimiento de medios alternativos de solución de controversias.

Por lo que respecta a la planeación estatal, se vincula con uno de los objetivos del Pilar Sociedad Protegida del PDEM “Fomentar la seguridad ciudadana y la procuración de justicia” y con dos estrategias: la nueva concepción de la seguridad y la referida a consolidar el nuevo sistema de justicia. Concretamente las líneas de acción: el uso de medios alternativos para la resolución de conflictos y la incorporación del sistema acusatorio a las materias civil y mercantil, se vinculan con el objetivo del proyecto “Juicios orales”.

El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2010-2015 del PJEM está integrado por cinco líneas estratégicas, diez funciones y 31 proyectos. Inicialmente se vinculó con el Plan de Desarrollo del Estado de México 2005-2011 que estaba vigente, y posteriormente se estableció la alineación con el PDEM 2011-2017.

Para efectos de esta evaluación, el principal vínculo se observa en la primera línea estratégica “Impartir justicia eficiente que otorgue seguridad jurídica y credibilidad en los justiciables con un amplio sentido humanístico”; en la función 1: Impartición de justicia, proyecto 1.1.1 Implementación y fortalecimiento del sistema de juicios orales.

Y para el caso del proyecto adjetivo la vinculación se da con la quinta línea estratégica referida a “Modernizar la gestión administrativa al servicio de la función jurisdiccional”; con la función “Planeación estratégica”, proyecto 5.5.1 Planeación y evaluación para el desarrollo institucional”.



Los bienes y servicios que se proporcionan a través del proyecto “Juicios orales”, son las resoluciones a las controversias radicadas en el sistema oral; y procesos mejorados para la administración, control y vigilancia de impartición de la justicia.

En virtud de que la justicia es un derecho constitucional, la población objetivo está referida a todos los habitantes de la entidad y los beneficiarios se establecen a partir del número de expedientes que se integran y en las resoluciones que se emiten. Los datos para el 2014 fueron 16.6 millones de habitantes; la integración de 15,298 asuntos radicados y la expedición de 1,590 resoluciones que expresan en términos gruesos a la población objetivo y atendida[9].

En este sentido, la cobertura se traduce en la capacidad del poder judicial para resolver oportunamente las controversias radicadas en el sistema oral, cuya demanda ha crecido de manera exponencial con respecto al incremento de los recursos humanos, financieros y de infraestructura.

[9] PJEM (2015). *Quinto Informe de Labores 2014.* Consejo de la Judicatura.

De acuerdo a la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Programa Presupuestal "Administrar e Impartir Justicia", el fin es contribuir al estado de derecho garantizando la certeza jurídica en la resolución de controversias y se expresa en una medición de la satisfacción de los usuarios con respecto al servicio a través de una encuesta. A nivel de propósito se establecen como indicadores el tiempo promedio para la resolución de asuntos y el porcentaje de asuntos concluidos vs los radicados. Por lo que respecta a los componentes, se identifican dos indicadores que pretenden medir la consolidación del sistema de justicia acusatorio, adversarial y oral que están referidos al porcentaje de sentencias ratificadas y al porcentaje de quejas por violaciones a los derechos humanos[10].

Las principales metas del proyecto "Juicios orales" establecidas en el *Programa Anual 2014* son el programa de mejora, la resolución de controversias, la difusión del sistema penal, acusatorio y oral, y la capacitación al personal del poder judicial. Las correspondientes a Coordinación y seguimiento para la administración e impartición de la justicia suman 15 y son diversificadas, incluyen aspectos como la elaboración de opiniones técnicas-jurídicas, el programa anual de adquisiciones, el seguimiento y evaluación de los planes institucionales, la armonización contable, la ejecución de procesos administrativos, estudios organizacionales, acceso a la información, elaboración de estadísticas, sistemas de información, difusión, capacitación a servidores públicos y auditoría[11].

Por último, una valoración general del diseño apunta que existen avances importantes en la implementación del Presupuesto basado en Resultados (PbR) en el Poder Judicial, no obstante se identifican algunas debilidades e inconsistencias en el diseño del programa que limitan el monitoreo y evaluación de su ejecución y alcance.

Se advierte que la vinculación entre el proceso de planeación y la ejecución del proyecto Juicios orales es aún débil y su operación está más definida por las leyes y códigos respectivos que por los manuales de organización y de procedimientos que precisan rediseño e integración.



[10] GEM (2014). *Sistema de Planeación. Matriz de Indicadores de Resultados del Programa 020101 "Administrar e Impartir Justicia" 2014*. PJEM. Secretaría de Finanzas.

[11] GEM (2014). *Sistema de Planeación. Informe de Metas por proyecto y unidad ejecutora, ejercicio 2014, proyecto 0201010101 Coordinación y Seguimiento para la administración e impartición de la justicia*, PJEM. Secretaría de Finanzas.

## I.2 Análisis de la Justificación de la creación y del diseño del programa

**PREGUNTA 1.** El problema o necesidad prioritaria que busca resolver el programa está identificado en un documento que cuenta con la siguiente información:

a) El problema o necesidad se formula como un hecho negativo o como una situación que puede ser revertida.
b) Se define la población que tiene el problema o necesidad.
c) Se define el plazo para su revisión y su actualización.

**RESPUESTA:** Si, nivel 2

Con base en evidencias documentales se considera que el programa y sus proyectos identifican el problema prioritario que buscan resolver y está expresado como una situación que puede ser revertida y es explícito el plazo para su revisión y actualización. El problema está referido a la población en general y no considera diferencias de género, por lo que se asigna el nivel 2.

Para identificar con claridad el problema se analizaron dos documentos: el diagnóstico establecido para los proyectos objeto de evaluación en el *Programa Anual 2014* y el *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2010-2015*.

En el plan estratégico, el problema del programa en el contexto nacional está expresado como "*La impunidad, la corrupción y la simulación han sido obstáculos para el desarrollo del país a lo largo de su historia. Estos flagelos han derivado en un ejercicio discrecional de poder, lo que ha generado desconfianza en la sociedad respecto de las instituciones de gobierno y la actuación de las autoridades". En el ámbito estatal "La creciente población estatal y su integración multicultural, aunado a la creciente judicialización de los conflictos, son factores que deben determinar la dirección de las políticas públicas de actuación"*[12].

Para el caso del proyecto adjetivo en el programa anual el problema está referido a *"… es creciente la demanda del servicio, razón por la cual se ha hecho uso de los fondos propios para atender los requerimientos prioritarios para proveer del personal, la infraestructura y el equipamiento y materiales necesarios para brindar un servicio adecuado".*

Por otra parte, en el diagnóstico del proyecto "Juicios orales" el problema se identifica como *"…el sistema oral demanda mayor atención del juzgador (…), aunado a la creciente demanda del servicio, es necesario fortalecer el número de jueces que permitan dar eficiencia a los tiempos para la resolución de los asuntos; esto mismo implica dotar de los recursos materiales y la infraestructura para brindar el servicio".* Y la necesidad de *"Impulsar la mejora del sistema de justicia penal en el poder judicial del Estado".*

*En particular señala "… integrar con eficiencia y en los plazos legales, los nuevos sistemas procesales a la función constitucional que se tiene encomendada -ante una marcada*

[12] PJEM (2010). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2010-2015*. Consejo de la Judicatura.

*tendencia en este nuevo milenio hacia la instauración de la oralidad-"; "… es oportunidad inmejorable para replantear la relación entre la autoridad judicial y los usuarios del servicio"*[13].

Es importante señalar que en la reforma federal del 2008 se estableció un plazo de 8 años para la implementación; no obstante la legislatura local lo redujo a 2 años (Agosto 2009 – Agosto 2011). Convirtiendo en un reto mayúsculo para el PJEM la implementación de dicha reforma. *"Si bien ha sido uno de los principales y más destacados iniciadores en la implementación de un sobresaltado sistema de enjuiciamiento penal, no es el único aspecto que se ha acotado al interior institucional, si no que siguiendo esta tendencia de la oralidad, se ha optado por la implementación en materia de familia, y analiza la posibilidad de hacerlo en lo civil, particularmente en materia mercantil."*

Para el proyecto Coordinación y seguimiento para la administración e impartición de la justicia, se plantea como: *"La necesidad de poner en práctica la dirección estratégica se ha vuelto patente, por las restricciones presupuestarias, desarrollos tecnológicos, nuevas actitudes sociales, mayor demanda de servicios, entre otros han propiciado definir e implementar estrategias a través de la planeación"*[14].

Compete al Comité de Planeación orientar la actualización de los planes, proyectos y programas, incluyendo su diagnóstico, así como vigilar su evaluación y seguimiento a fin de contribuir al logro de la misión y visión del PJEM. Dicha actualización está a cargo de la Dirección de Planeación y Evaluación, a partir de *los diagnósticos particulares que los responsables de las diferentes unidades administrativas realizan sobre sus proyectos.*

**Recomendaciones de mejora:**
Armonizar los diagnósticos de los diferentes documentos a fin de otorgar mayor claridad y precisión al problema que se pretende resolver a través de los proyectos; así mismo, con el objeto de dimensionar el problema es necesario establecer su cuantificación, y para otorgarle mayor precisión, delimitar la población objeto y diferenciar por género. Finalmente, revisar y simplificar las metas del proyecto adjetivo.



[13] GEM (2014). *Programa Anual 2014: Descripción del proyecto por unidad ejecutora, Juicios orales*. Secretaría de Finanzas.
[14] PJEM (2010). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2010-2015*. Consejo de la Judicatura.

**PREGUNTA 2.** Existe un diagnóstico del problema que atiende el programa que describa de manera específica:

a) Causas, efectos y características del problema.
b) Cuantificación, características y ubicación territorial de la población que presenta el problema.
c) El plazo para su revisión y su actualización.

**RESPUESTA:** Si, nivel 2

Con base en las características del diagnóstico contenido en el programa estratégico y en la descripción de los proyectos en el *Programa Anual 2014*, se establece que cuentan con información para conocer la situación del problema que pretende atender, se explicita un plazo para su revisión y actualización pero no dimensiona el problema en términos cuantitativos, espaciales y de género, ni se caracteriza a la población; razones por las que se otorga el nivel 2.

En el plan estratégico no se hace explícita la diferencia entre causa y efecto, y en los proyectos, en ambos casos se menciona la insuficiencia de recursos humanos materiales y de equipamiento para atender la creciente demanda del servicio. Por lo que se infiere que dicha insuficiencia se establece como causa. Es importante señalar que el diagnóstico expresado a través de la descripción de los proyectos del programa anual, cobra vigencia en virtud de corresponder precisamente a 2014, que es el período evaluado. De acuerdo a lo establecido en la normatividad la actualización del diagnóstico de los proyectos, se realiza anualmente.

Por lo que respecta al diagnóstico consignado en el plan estratégico, este fue integrado al inicio de la administración y actualizado a partir de la formulación del *Plan de Desarrollo del Estado de México 2011-2017 (PDEM)* y de la reforma constitucional en materia de Derechos Humanos, lo anterior con base en la información proporcionada en el *5º Informe de Labores 2014* del Magistrado M. en D. Baruch F. Delgado Carbajal, Presidente del Tribunal Superior de Justicia del Estado de México, plan que seguramente será actualizado por la nueva administración.



***Recomendaciones de mejora:***
Establecer con precisión las causas y distinguirlas de los efectos (¿Qué ocasionó el incremento de la demanda? ¿Antecede alguna reforma? ¿Un cambio en el comportamiento de la población? ¿La demanda es generalizada en toda la entidad? ¿En qué medida se ha incrementado? ¿Existen diferencias espaciales y por género? ¿Por nivel socioeconómico?, entre otros).

Para perfeccionar el diseño se sugiere formular el árbol de problemas del programa presupuestal y los proyectos, en los que se puedan identificar con claridad tanto los problemas como sus causas y efectos.

**PREGUNTA 3.** ¿Existe justificación teórica o empírica documentada que sustente el tipo de intervención que el programa lleva a cabo?

**RESPUESTA:** Si, nivel 4.

A través de los documentos normativos se acredita que el programa presupuestal está teórica y empíricamente justificado, establecen el tipo de intervención que se debe llevar a cabo en la población objetivo, es consistente con el diagnóstico del problema y existe evidencia nacional e internacional de los efectos positivos atribuibles al programa. Existen documentos especializados que muestran evidencias nacionales e internacionales de que la intervención es más eficaz para atender la problemática que otras alternativas, por lo que se le otorga el nivel 4.

La ejecución del Programa Presupuestal Administración de la Justicia se fundamenta en lo establecido en la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. La impartición de la justicia nace de la responsabilidad pública para generar condiciones de certidumbre, confiabilidad y paz social. El poder judicial es responsable de cuidar que no se quebranten las leyes, perseguir y castigar a los delincuentes, resolver los conflictos internos del país, los que surjan entre los poderes de la Federación, entre éstos y los estados y entre el gobierno y los particulares. El Poder Judicial está depositado en la Suprema Corte de Justicia de la Nación, tribunales colegiados y tribunales unitarios de circuito, y en los juzgados de distrito.

El primer referente de la existencia del poder judicial data de más de dos siglos; quedó establecido como Supremo Tribunal de Justicia en la *Constitución de la Monarquía Española* de 1812; se constituye como Poder Judicial del Estado de México en 1825; transita por diversas denominaciones y niveles de autonomía, hasta que finalmente en 1917 se establece la independencia y en 1972 se expide la *Ley Orgánica del Poder Judicial*, fecha que marca su tránsito hacia la modernidad que se expresa en continuas reformas (1980, 1986, 1995, 2008 y 2010). La reforma más reciente está fundamentalmente orientada a la transformación del sistema de justicia penal[15].

De acuerdo a lo establecido en la *Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México* y *Ley Orgánica del Poder Judicial* se establece que: “Corresponde a los Tribunales del Poder Judicial, en los términos de la *Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México*, la facultad de interpretar y aplicar las leyes en los asuntos del orden civil, familiar, penal, de justicia para adolescentes y en las demás materias del fuero común y del orden federal, en los casos en que expresamente los ordenamientos legales les confieran jurisdicción”. El Reglamento Interior del Tribunal Superior de Justicia tiene por objeto regular la organización, estructura y funcionamiento del Tribunal Superior de Justicia del Estado y demás órganos jurisdiccionales del Poder Judicial de la Entidad”, en el cual se establecen establecen sus atribuciones[16].

[15] PJEM (2015). *Evolución histórica del Poder Judicial*. Recuperado el 28 de mayo de 2015, En http://web2.pjedomex.gob.mx/index.php/el-poder-judicial/tribunal/historia

[16] GEM (2005). *Reglamento Interior del Tribunal Superior de Justicia*. Artículo 2. Gaceta del Gobierno, 1º de abril del 2005

A nivel federal, la Secretaría Técnica del Consejo de Coordinación para la implementación del Sistema de Justicia Penal (SETEC), ha formulado diversos documentos especializados tales como el de "Justicia alternativa y el sistema acusatorio", que a través de sus contenidos justifican la necesidad de cambio del sistema de justicia penal en México. Dicho estudio estuvo a cargo de investigadores con una importante trayectoria en el ámbito del Derecho Penal, pero sobre todo en la justicia penal restaurativa, quienes afirman que:

"La justicia restaurativa constituye una excepcional oportunidad para que el sistema de justicia mexicano democratice la práctica del valor justicia, y para que se operen programas que sean instrumentados en el lugar y tiempo donde los conflictos se susciten, es decir, para facilitar la sanación de heridas emocionales de los protagonistas del conflicto y mantener, en consecuencia, sano el tejido social, desactivando conflictos cuya detonación produce consecuencias tan graves como la violación del bien de mayor jerarquía de nuestra especie como lo es la vida."[17]"El sistema penal que ha venido operando en México, ha sido incapaz de reducir la criminalidad y de reinsertar socialmente al delincuente, por lo que se llegó a la conclusión de que era el momento de ensayar nuevas fórmulas para que las partes solucionen su conflicto en forma integral, es decir, no sólo el aspecto material o patrimonial, sino también la carga emotiva y el problema relacional, sin excluir la posibilidad de procesar y castigar al responsable".

"Esto porque "*penalistas y criminólogos han constatado* -según el autor- *que su saber se emplea como estrategia legitimadora del Estado. Sirve para otorgar legitimación científica al ejercicio progresivamente creciente del poder penal",* lo que no puede admitirse en este siglo de la inseguridad, aclarando que con independencia de la bondades, ciertas o inventadas, del juicio acusatorio oral, no serán su estructura ni su dinámica las que produzcan el cambio, como juran sus pontífices, sino su correcta amalgama con los métodos alternativos de justicia".

*"La necesidad de opciones suele anudarse a las enormes cifras de la criminalidad que implican graves dilaciones en la Administración de Justicia, por lo que el objetivo sería reducir el número de asuntos a procesar por cada órgano jurisdiccional para lograr una justicia de mayor calidad y permitir tramitar los asuntos más trascendentes con la debida disponibilidad personal y material. Igualmente, cuando se aborda el problema de la justicia alternativa, la doctrina suele plantearse mecanismos novedosos en la respuesta a la delincuencia, con mayor potencialidad resocializadora y menores costes sociales".*

El proyecto de juicios orales responde a las reformas a los artículos 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22; las fracciones XXI y XXIII del artículo 73; la fracción VII del artículo 115, y la fracción XIII del apartado B del artículo 123 de la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, en materia de seguridad pública y justicia penal, mediante el cual se establecen las bases del nuevo Sistema de Justicia Penal en la República Mexicana, publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 18 de junio de 2008.

**Recomendaciones de mejora:**
Integrar en un documento la información teórica y empírica que sustenta el programa y los proyectos.

[17] Buenrostro Rosalía (s/f). *Justicia alternativa y el sistema acusatorio*. Gobierno Federal, Secretaría de Gobernación, Secretaría Técnica del Consejo de Coordinación para la Implementación del Sistema de Justicia Penal.

## I.3 Análisis de la contribución del programa a los objetivos nacionales y los sectoriales

**PREGUNTA 4.** El Propósito del programa está vinculado con los objetivos del programa sectorial, especial o institucional considerando que:

a) Existen conceptos comunes entre el Propósito y los objetivos del programa sectorial, especial o institucional, por ejemplo: población objetivo.
b) El logro del Propósito aporta al cumplimiento de alguna(s) de la(s) meta(s) de alguno(s) de los objetivos del programa sectorial, especial o institucional.

***RESPUESTA:*** Si, nivel 4

Con base en evidencias documentales se advierte que existen conceptos comunes entre el propósito del programa presupuestal, el objetivo del programa sectorial Sociedad Protegida, un objetivo del programa especial Gobierno de Resultados, el objetivo establecido en la estructura programática 2014. El propósito establecido en la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) aporta al cumplimiento de sus metas, por lo que se le asigna el nivel 4.

En la MIR del Programa Administrar e Impartir Justicia, se establece como propósito:

***"Dirimir las controversias sometidas a potestad jurídica de forma pronta, expedita y completa"***

En el *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional* se incluye un esquema en el que se establece la relación con uno de los objetivos del programa sectorial Sociedad Protegida", dos estrategias y seis líneas de acción[18].

**Plan de Desarrollo del Estado de México 2011-2017**

| Pilar: Sociedad Protegida | |
|---|---|
| **Objetivo** | **Estrategia** |
| **1. Fomentar la seguridad ciudadana y la procuración de justicia**. | 1.1. Adoptar una nueva concepción de la seguridad enfocada hacia la ciudadanía. |
| **Líneas de acción:**<br>↗ Fortalecer el respeto, la protección, la promoción y la garantía de los derechos humanos. | |
| | 1.4. Consolidar el nuevo sistema de justicia. |
| ↗ Promover entre la ciudadanía el uso de medios alternativos para la resolución de conflictos.<br>↗ Incorporar los principios del sistema acusatorio a las materias civil y mercantil.<br>↗ Implementar medios alternativos de solución de conflictos.<br>↗ Instalar unidades de mediación y conciliación con una cobertura regional.<br>↗ Fortalecer el sistema de juicios orales. | |

El plan institucional por su naturaleza, también se vincula con el Programa Especial: Gobierno de Resultados[19].

[18] PJEM (2010). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2010-2015*. Consejo de la Judicatura.

| Programa especial: Eje transversal: Gobierno de Resultados | |
|---|---|
| **Objetivo** | **Estrategia** |
| Establecer una gestión gubernamental que genere resultados | |
| **Plan Estratégico de Desarrollo Institucional del Poder Judicial del Estado de México** | |
| **Funciones:**<br>1. Asesoría jurídica y consultiva.<br>2. Apoyo al pleno del Tribunal Superior de Justicia y al Consejo de la Judicatura.<br>3. Administración y finanzas.<br>4. Control, vigilancia y disciplina.<br>5. Planeación estratégica.<br>**6.** Presencia institucional. | |

En particular el proyecto Coordinación y seguimiento para la administración e impartición de justicia se enmarca en la función 5 “Planeación estratégica”.

Los objetivos establecidos en la estructura programática 2014 del programa presupuestal y sus proyectos se establecen como[20]:

| Programa/proyecto | Objetivo |
|---|---|
| **Administrar e impartir justicia** | Impartir y administrar justicia, con estricto apego a la ley, de manera objetiva, imparcial, pronta y expedita, atendiendo a las demandas de la sociedad y preservando el estado de derecho, que contribuya a la paz, seguridad y equidad social. |
| **Control y seguimiento para la administración e impartición de la justicia.** | Mejorar los procesos orientados a la administración, control y vigilancia de las acciones que permitan alcanzar los objetivos establecidos para la administración e impartición de los objetivos en estricto apego al marco normativo vigente. |
| **Juicios orales** | Modernizar el sistema judicial del Estado de México mediante la consolidación del sistema de juicios orales en diferentes materias. |

Fortalecer el diseño del programa armonizando los contenidos entre el SIPEGEM, el programa anual y el plan institucional, en cuanto a fin y propósitos con el apoyo de la MML, incluyendo los árboles de problemas y objetivos que dan soporte a la definición del propósito en la MIR.

[19] GEM (2012). *Programa Especial Gobierno de Resultados 2012-2017*. Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de México.
[20] GEM (2014). *Estructura Programática para el Ejercicio Fiscal 2014*. Descripción y obetivos de programas y proyectos de la estructura programática 2014. Secretaría de Finanzas.

**PREGUNTA 5.** ¿Con cuáles objetivos, ejes y temas del Plan Nacional de Desarrollo vigente está vinculado el objetivo sectorial relacionado con el programa?

**RESPUESTA:** Si

El Programa Presupuestal Administración de la Justicia, se vincula con la meta nacional México en paz, con el objetivo 1.4 que señala "Garantizar un sistema de justicia penal eficaz, expedito, imparcial y transparente; sus estrategias y en particular con la línea de acción "Fortalecer el establecimiento en todo el país de los medios alternativos de solución de controversias".

Como se puede advertir en el siguiente esquema, el programa presupuestal objeto de evaluación también se vincula con el objetivo "1.5. Garantizar el respeto y protección de los derechos humanos y la erradicación de la discriminación"[21].

**Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018**

| Meta nacional | Objetivo | Estrategias |
|---|---|---|
| **VI.1. México en Paz**<br>**Lograr un pacto social fortalecido entre el estado y la ciudadanía que responda a los retos democráticos y de seguridad que enfrenta el país.** | **1.4 Garantizar un sistema de justicia penal eficaz, expedito, imparcial y transparente.** | ↗ Abatir la impunidad.<br>↗ Lograr una procuración de justicia efectiva.<br>↗ Combatir la corrupción y transparentar la acción pública en materia de justicia para recuperar la confianza ciudadana. |
| **VI.1. México en Paz** | **1.5. Garantizar el respeto y protección de los derechos humanos y la erradicación de la discriminación.** | Instrumentar una política de Estado en derechos humanos |

La vinculación entre los objetivos del Plan de Desarrollo del Estado de México 2011-2017 y en programa sectorial Sociedad protegida, con el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 se advierte en el siguiente esquema:

| Plan nacional de desarrollo 2013-2018 | Plan de desarrollo del Estado de México 2011-2017/Programa sectorial Sociedad Protegida 2012-2017 |
|---|---|
| **1.4 Garantizar un sistema de justicia penal eficaz, expedito, imparcial y transparente.**<br>- **Abatir la impunidad.**<br>- Lograr una procuración de justicia efectiva.<br>- Combatir la corrupción y transparentar la acción pública en materia de justicia para recuperar la confianza ciudadana. | Fomentar la seguridad ciudadana y la procuración de justicia.<br>Consolidar un nuevo sistema de justicia penal.<br>- Promover entre la ciudadanía el uso de medios alternativos para la solución de conflictos.<br>- Incorporar los principios del sistema acusatorio a las materias civil y mercantil. |

[21] GF (2012). *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*

| | |
|---|---|
| **1.5. Garantizar el respeto y protección de los derechos humanos y la erradicación de la discriminación.** | Fortalecer el respeto, la protección, la promoción y la garantía de los derechos humanos. |
| Programa Presupuestal Administración de la Justicia. | Impartir y administrar justicia, con estricto apego a la ley, de manera objetiva, imparcial, pronta y expedita, atendiendo a las demandas de la sociedad y preservando el estado de derecho, que contribuya a la paz, seguridad y equidad social. |

Se puede advertir que el objetivo del programa presupuestal se vincula directamente con el objetivo planteado en el PND 2013-2018 al referir una "administración de la justicia de manera objetiva, imparcial, pronta y expedita". De manera indirecta con los objetivos del PDEM 2011.2017 y el Programa Sectorial Sociedad Protegida 2012-201-17 que contiene expresiones más generales referidas a la seguridad ciudadana y a la procuración de la justicia[22].

En el tema de respeto y protección a los derechos humanos se encuentran directamente vinculados los planes de desarrollo nacional y estatal vigentes.



[22] GEM (2012). *Programa Sectorial Sociedad Protegida 2012-2017*. Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de México.

**PREGUNTA 6.** ¿Cómo está vinculado el Propósito del programa con las Metas del Milenio?

**RESPUESTA:** No

El logro del propósito no aporta al menos a una de las metas del milenio.
El propósito del programa presupuestal establecido en la MIR señala: "Dirimir las controversias sometidas a potestad jurídica de forma pronta, expedita y completa"[23].

Los 8 objetivos y metas del milenio son:

**Objetivo 1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre:**

- Reducir a la mitad, entre 1990 y 2015, el porcentaje de personas cuyos ingresos sean inferiores a 1.25 dólares por día
- Lograr empleo pleno y productivo, y trabajo decente para todos, incluyendo mujeres y jóvenes
- Reducir a la mitad, entre 1990 y 2015, el porcentaje de personas que padecen hambre
- Reducir a la mitad la proporción de personas en pobreza alimentaria entre 1990 y 2015
- Reducir a la mitad la proporción de personas por debajo del nivel mínimo de consumo de proteínas entre 1990 y 2015

**Objetivo 2. Lograr la enseñanza primaria universal**

- Asegurar que, para el año 2015, los niños y niñas de todo el mundo puedan terminar un ciclo completo de enseñanza primaria
- Asegurar que, para el año 2015, todos los niños entre los tres y cinco años de edad reciban educación preescolar y que la concluyan en el tiempo normativo (tres años)
- Asegurar que para el año 2015, todos los jóvenes de 12 años de edad ingresen a la enseñanza secundaria, que la cohorte 12-14 años reciba la enseñanza secundaria y que el 90 por ciento de ésta la concluya en el tiempo normativo (tres años)
- Reducir, de 2005 al 2020, en un 20 por ciento la proporción de alumnos de sexto grado de primaria en el nivel de logro académico insuficiente (por debajo del básico) en español y matemáticas

**Objetivo 3. Promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer**

- Eliminar las desigualdades entre los sexos en la enseñanza primaria y secundaria, preferiblemente para el año 2005, y en todos los niveles de la enseñanza para el año 2015

**Objetivo 4. Reducir la mortalidad de los niños menores de 5 años**

- Reducir en dos terceras partes, entre 1990 y 2015, la mortalidad de los niños menores de cinco años

[23] GEM (2014). *Matriz de Indicadores para Resultados. Programa: Administrar e Impartir Justicia*. Secretaría de Finanzas, Subsecretaría de Planeación y Presupuesto, Dirección General de Planeación y Gasto Público

**Objetivo 5. Mejorar la salud materna**

- Reducir, entre 1990 y 2015, la mortalidad materna en tres cuartas partes
- Lograr, para el año 2015, el acceso universal a la salud reproductiva

**Objetivo 6. Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades**

- Haber detenido y comenzado a reducir, para el año 2015, la propagación del VIH/SIDA
- Lograr, para el año 2010, el acceso universal al tratamiento del VIH/SIDA de todas las personas que lo necesiten
- Haber detenido y comenzado a reducir, para el año 2015, la incidencia del paludismo y otras enfermedades graves
- Disminuir a 5.5 casos de tuberculosis por 100 mil habitantes y reducir a 1.5 la mortalidad por este padecimiento

**Objetivo 7. Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente**

Incorporar los principios del desarrollo sostenible en las políticas y los programas nacionales e invertir la pérdida de recursos del medio ambiente

- Reducir la pérdida de biodiversidad, alcanzando, para el año 2010, una reducción significativa de la tasa de pérdida
- Reducir a la mitad, para el año 2015, el porcentaje de personas sin acceso sostenible al agua potable y a servicios básicos de saneamiento
- Haber mejorado considerablemente, para el año 2020, la vida de por lo menos 100 millones de habitantes de tugurios

**Objetivo 8. Fomentar una alianza mundial para el desarrollo**

- En colaboración con el sector privado, dar acceso a los beneficios de las nuevas tecnologías, en particular los de las tecnologías de la información y de las comunicaciones

Como se puede advertir, el propósito no aporta directa o indirectamente a los objetivos del milenio ni al cumplimiento de las metas[24].



[24] INEGI (2015). *Objetivos de desarrollo del milenio*. Recuperado el 16 de mayo de 2015, En http://www.objetivosdedesarrollodelmilenio.org.mx/

## I.4 Análisis de la Población potencial y objetivo

**PREGUNTA 7.** Las poblaciones, potencial y objetivo, están definidas en documentos oficiales y/o en el diagnóstico del problema y cuentan con la siguiente información y características:

**a)** Unidad de medida.
**b)** Están cuantificadas.
**c)** Metodología para su cuantificación y fuentes de información.
**d)** Se define un plazo para su revisión y actualización.

**RESPUESTA:** Si, nivel 4

El programa tiene definida la población potencial que está referida al total de habitantes del Estado de México en virtud de que la justicia es un derecho constitucional; la población objetivo está referida a los sujetos que tienen controversias y que se estima a través de la capacidad de los órganos jurisdiccionales para atender la demanda; en tanto la población atendida se expresa en el número de expedientes integrados y el número de resoluciones generadas. Cuenta con mecanismos para su revisión y actualización a través de la formulación del programa anual, por lo que se le otorga el nivel 4.

Por la naturaleza de los bienes y servicios que se proporcionan a través del programa presupuestal, y en virtud de que la justicia es un derecho constitucional, la población objetivo está referida a toda la población y los beneficiarios se establecen a partir del número de expedientes que se integran y en las resoluciones que se emiten.

De acuerdo a las proyecciones de población del Consejo Nacional de Población a mitad de año para 2014, la población del Estado de México ascendió a 16.6 millones; se integraron 15,298 asuntos y se expidieron 1,590 resoluciones. Lo anterior, expresan en términos gruesos a la población potencial, objetivo y atendida en el sistema oral.[25].



En este sentido la cobertura se traduce en la capacidad del poder judicial para resolver oportunamente las controversias radicadas en el sistema oral, cuya demanda ha crecido de manera exponencial y desproporcionada con respecto al incremento de los recursos humanos, financieros y de infraestructura.

Es importante señalar que la SETEC emitió la Nueva Metodología de Clasificación y Estratificación de las Entidades Federativas que tiene la capacidad de describir la situación de los sistemas de justicia penal estatales y constituye un instrumento de intervención en la política pública de implementación *(Ver Anexo 2. Metodología para la cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo).*

Dicha metodología se basa en una encuesta y un conjunto de indicadores, e incluye entre sus criterios “La población efectivamente cubierta por el Nuevo Sistema de Justicia Penal (NSJP) en las entidades federativas, que es resultado de un análisis de la población de los municipios de cada región/distrito judicial en que se aplica el NSJP; así como la gradualidad

[25] GEM (2014). *Informe de metas por proyecto y unidad ejecutora, Ejercicio 2014, Cuarto trimestre, Proyecto Juicios Orales. Unidad Responsable: PJEM*. Secretraía de Finanzas, Sistema de Planeación y Presupuesto.

en la que está operando el NSJP, ya sea por distrito o por delito. “La tercera fuente, análisis poblacional, está construida con base en las proyecciones de población de CONAPO como fuente secundaria para conocer la cantidad de personas que están bajo la cobertura del sistema de justicia penal acusatorio, tomando en cuenta la gradualidad de la implementación de la entidad federativa”[26].

Por lo que respecta al proyecto “Coordinación la población potencial está referida a los órganos jurisdiccionales del poder judicial, la población objetivo y atendida comprende al Tribunal Superior de Justicia y al Consejo de la Judicatura del Estado de México, en virtud de que a través de este proyecto se brinda el apoyo para mejorar los procesos para la administración, control y vigilancia y alcanzar los objetivos establecidos para la impartición y administración de la justicia.



[26] GEM (2014). *Nueva Metodología de Clasificación y Estratificación de las Entidades Federativas*. Secretaría de Gobernación, Secretaría Técnica del Consejo Técnico de la Coordinación para la Implementación del Sistema de Justicia Penal. Recuperado el 7 de abril de 2015, En http://www.setec.gob.mx/.

**PREGUNTA 8.** Existe información que permita conocer quiénes reciben los apoyos del programa (padrón de beneficiarios) que:

- **a)** Incluya las características de los beneficiarios establecidas en su documento normativo.
- **b)** Incluya el tipo de apoyo otorgado.
- **c)** Esté sistematizada e incluya una clave única de identificación por beneficiario que no cambie en el tiempo.
- **d)** Cuente con mecanismos documentados para su depuración y actualización.

**RESPUESTA:** Si, nivel 4

El Programa Presupuestario Administración de la Justicia, cuenta con la información que le permite conocer quienes reciben los apoyos, así como el tipo de apoyo otorgado, la información está sistematizada y cuenta con mecanismos para su depuración y actualización por lo que se le asigna el nivel 4.

El padrón de beneficiarios está constituido por las personas involucradas en los asuntos que se radican para la resolución de controversias. Cuenta con registros automatizados que involucran, entre otros, información detallada sobre el tipo de delito, la sala, el estatus de cada expediente, el tipo de resoluciones, el distrito, órgano jurisdiccional, instancia y con procedimientos claros normativos para su registro control y depuración. Por la naturaleza del servicio que se otorga y atendiendo a la protección de datos personales que establece la normatividad, la información pública de oficio no incluye la clave única de registro.

Cuenta con diversos sistemas para el control de la información administrativa y jurisdiccional. En particular para el proyecto de Juicios orales se opera el Sistema de Gestión Judicial Penal. De acuerdo a la normatividad el "Padrón de beneficiarios", es decir, la información específica sobre los usuarios y beneficiarios del servicio atienden a los criterios y procedimientos establecidos en los manuales de procedimientos correspondientes, en particular los relacionados con la integración y manejo de la estadística[27].

Por lo que respecta al proyecto de Coordinación y seguimiento de la administración e impartición de la justicia, se opera el sistema SPIGeR, a través del cual las unidades administrativas que ejecutan los proyectos, informan periódicamente sobre el estatus en el cumplimiento de la Planeación Táctica con respecto al alcance de los objetivos, la instrumentación de las estrategias, el avance en el cumplimiento de las metas y en la ejecución de los proyectos de su respectivo ámbito de competencia[28], *(Ver Anexo 3. Procedimiento para la actualización de la base de datos de beneficiarios).*



[27] PJEM (2014). *Manual General de Procedimientos*. Consejo de la Judicatura; PJEM (2014). *Integración y actualización de información en el Sistema de Estadística Jurisdiccional*, Dirección General de Finanzas y Planeación; PJEM (2012). *Acuerdo de fecha nueve de mayo de dos mil doce, por el cual se establecen los lineamientos para el uso del sistema de estadística jurisdiccional del poder judicial del Estado de México* (SEJ), Consejo de la Judicatura.

[28] PJEM (2013). *Guía rápida para el acceso al Sistema SPIGeR V2*. Consejo de la judicatura

**PREGUNTA 9.** Si el programa recolecta información socioeconómica de sus beneficiarios, explique el procedimiento para llevarlo a cabo, las variables que mide y la temporalidad de las mediciones.

**RESPUESTA:** Si

Por lo que respecta al proyecto de *Juicios Orales, en el Manual de Organización y Procedimientos Administrativos para los Órganos Jurisdiccionales del Sistema de Justicia Penal, Acusatorio y Oral* se establecen con precisión ocho procedimientos administrativos, cada uno de ellos implica registro de información.

1. Recepción de promociones, acuerdo y notificación.
2. Diligencia de exhortos, requisitorias, despachos, cartas rogatorias y otros, provenientes de juzgados que operen el nuevo sistema de justicia penal.
3. Exhortos, requisitorias, despachos, cartas rogatorias y otros ordenados por el juez o tribunal oral.
4. Preparación de sala para celebración de audiencia por orden Judicial.
5. Desarrollo, registro de la audiencia y entrega de medios de grabación.
6. Instrumentación de acta mínima.
7. Entrega del imputado para internamiento.
8. Comparecencia voluntaria del imputado con orden de aprehensión.

En general se registra información día a día de los asuntos radicados, la edad y género de los sujetos en controversia, así como el juzgado y distrito de procedencia.

Para el caso del proyecto Coordinación y seguimiento, no se levanta información socioeconómica, porque los servicios que proporciona están dirigidos a los órganos jurisdiccionales y no a la ciudadanía, concretamente los registros corresponden a las actividades que realizan las diferentes unidades administrativas.

## I.5 Análisis de la Matriz de Indicadores para Resultados

**PREGUNTA 10.** ¿En el documento normativo del programa es posible identificar el resumen narrativo de la Matriz de Indicadores para Resultados (Fin, Propósito, Componentes y Actividades)?

**RESPUESTA:** Si, nivel 4

El fin, el propósito, todos los componentes y las actividades incluidos en la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa Presupuestario 020101 Administrar e impartir justicia, se identifican en diversos documentos normativos, por lo que se le asigna el nivel 4 *(Ver Anexo 4. Resumen Narrativo de la Matriz de Indicadores para Resultados).*

| Resumen Narrativo | Documento normativo de identificación |
|---|---|
| **Fin:**<br>Contribuir en el Estado de Derecho, garantizando certeza jurídica en la resolución de controversias | CPEM, art. 17 "Toda persona tiene derecho a que se le administre justicia por tribunales que estarán expeditos para impartirla en los plazos y términos que fijen las leyes, emitiendo sus resoluciones de manera pronta, completa e imparcial…". |
| **Propósito:**<br>Dirimir las controversias sometidas a potestad jurídica de forma pronta, expedita y completa. | Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México, Art. 42<br>Son atribuciones del presidente del Tribunal Superior de Justicia:<br>I. Vigilar que la administración de justicia se realice de manera pronta, completa, imparcial y gratuita…. |
| **Componentes:** | |
| Atención y resolución de controversias radicadas en el sistema tradicional. | Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México, Art 2<br>Corresponde a los Tribunales del Poder Judicial, en los términos de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México, la facultad de interpretar y aplicar las leyes en los asuntos del orden civil, familiar, penal, de justicia para adolescentes y en las demás materias del fuero común y del orden federal, en los casos en que expresamente los ordenamientos legales les confieran jurisdicción. |
| Calidad, funcionalidad y entrega de la infraestructura contratada | Manual de Organización. Consejo de la Judicatura del Estado de México, objetivo de la Dirección de Construcción y mantenimiento de la obra pública<br>Dirigir lo relativo a los procesos de contratación y seguimiento de la obra pública para la creación de espacios jurisdiccionales y administrativos acordes a las necesidades institucionales; así como instrumentar simultáneamente acciones para el mantenimiento y conservación de los bienes inmuebles propiedad del Poder Judicial del Estado de México. |
| Consolidar el Sistema de Justicia acusatorio, adversarial y oral. | **CPEUM Artículo 17.**<br>"…Las leyes preverán mecanismos alternativos de solución de controversias. En la materia penal regularán su aplicación, asegurarán la reparación del daño y establecerán los casos en los que se requerirá supervisión judicial. |

| | |
|---|---|
| | Las sentencias que pongan fin a los procedimientos orales deberán ser explicadas en audiencia pública previa citación de las partes…” |
| Modelo curricular basado en competencias y enfoque constructivista y visión andragógica. | Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México, Art. 63 Facultades del Consejo de la Judicatura<br>XIX. Formar los cuadros de servidores públicos que requiera el Poder Judicial, mediante la impartición de los cursos de capacitación en el instituto; |
| Promoción del uso de los mecanismos alternativos para la solución de controversias. | Manual de Organización y procesos administrativos de los órganos jurisdiccionales del sistema de justicia penal, acusatorio y oral, objetivo del administrador<br>Planear, organizar, dirigir y controlar la gestión y funcionamiento administrativo de los órganos jurisdiccionales, a fin de garantizar la operatividad del Sistema Procesal Penal Acusatorio y Oral. |
| **Actividades:** | |
| Resolución de controversias pronta, expedita e imparcial en el sistema oral | Manual de Organización y procesos administrativos de los órganos jurisdiccionales del sistema de justicia penal, acusatorio y oral, objetivos de los jueces coordinador, administrador, de control y de despacho. |
| Asignación y ejecución del gasto público basado en resultados | Manual de Organización. Consejo de la Judicatura del Estado de México, objetivo de la Dirección General de Administración y Finanzas<br>Coordinar las actividades de Programación, Presupuestación, Evaluación y Control de los recursos financieros, así como dirigir la alaneación Institucional, a fin de contribuir al desarrollo de las funciones encomendadas a las unidades administrativas de la institución. |
| Atender las controversias a través de la mediación, conciliación y justicia restaurativa | Manual de Organización y procesos administrativos de los órganos jurisdiccionales del sistema de justicia penal, acusatorio y oral, objetivo |
| Cursos de la carrera judicial bajo el modelo de competencias | XX. Facilitar los medios necesarios para que los cursos de capacitación que se impartan a los servidores públicos, se realicen adecuadamente;<br>XXI. Supervisar que la aplicación y evaluación de los exámenes de oposición que se practiquen a los aspirantes de nuevo ingreso o para promoverse a cargos superiores, se hagan con imparcialidad, objetividad y rigor académico;<br>XXII. Cuidar el cumplimiento y efectividad de la carrera judicial; |
| Desarrollo de la obra pública y servicios relacionados | Manual de Organización. Consejo de la Judicatura del Estado de México, objetivo de la Dirección de Construcción y mantenimiento de la obra pública<br>Dirigir lo relativo a los procesos de contratación y seguimiento de la obra pública para la creación de espacios jurisdiccionales y administrativos acordes a las necesidades institucionales; así como instrumentar simultáneamente acciones para el mantenimiento y conservación de los bienes inmuebles propiedad del Poder Judicial del Estado de México. |

| | |
|---|---|
| Dotar de una plataforma y herramientas tecnológicas para la realización de cursos semipresenciales y en línea. | Manual de Organización. Consejo de la Judicatura del Estado de México, objetivo de la Dirección de tecnologías de información:<br>Impulsar el uso, desarrollo e instalación de tecnologías de información que permitan el mejoramiento e integración de los sistemas de información, servicios de comunicación y equipamiento innovador, que coadyuven a la ejecución de las funciones jurisdiccionales y administrativas. |
| Ejecutar el programa de difusión, promoción y vinculación | Manual de Organización. Consejo de la Judicatura del Estado de México, objetivo de la Coordinación de comunicación social:<br>Coordinar a través de los medios de comunicación masiva, el resultado del quehacer institucional del Poder Judicial del Estado de México, para posicionarlo como el órgano garante de la legalidad en materia de impartición y administración de justicia. |
| Programa de mejora continua a través de la evaluación y desempeño en el sistema oral. | Plan estratégico de desarrollo institucional del Poder Judicial. Proyecto Implementación y fortalecimiento del sistema de juicios orales.<br>Estrategia: Implementar programas de seguimiento con la finalidad de evaluar a través de indicadores, la transición a nuevos esquemas de juicios orales, detectando las deficiencias e implementando los medios para superarlas. |
| Resolución de controversias pronta, expedita e imparcial | Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México, Art 2<br>Corresponde a los Tribunales del Poder Judicial, en los términos de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México, la facultad de interpretar y aplicar las leyes en los asuntos del orden civil, familiar, penal, de justicia para adolescentes y en las demás materias del fuero común y del orden federal, en los casos en que expresamente los ordenamientos legales les confieran jurisdicción. |

Como se puede advertir, el fin, el propósito, los componentes y las actividades contenidas en la MIR se identifican en diversos documentos normativos.

**PREGUNTA 11.** Las Fichas Técnicas de los indicadores del programa cuentan con la siguiente información:

**a)** Nombre.
**b)** Definición.
**c)** Método de cálculo.
**d)** Unidad de Medida.
**e)** Frecuencia de Medición.
**f)** Línea base.
**g)** Metas.
**h)** Comportamiento del indicador (ascendente, descendente, regular o nominal).

**RESPUESTA:** Si, nivel 3

El 76.3 % de las Fichas Técnicas de los indicadores del programa presupuestario Administrar e impartir justicia, cuenta con nombre, definición, método de cálculo, unidad de medida, frecuencia de medición y metas, por lo que se le asigna el nivel 3.

Las "Fichas técnicas de diseño y seguimiento de indicadores 2014" integran el Sistema Integral de Evaluación del Desempeño del GEM y su diseño en general atiende a los criterios establecidos para contestar la pregunta. Los 23 indicadores contenidos en dichas herramientas correspondientes al Programa Presupuestal Administración de la Justicia bajo la responsabilidad del Poder Judicial, cuentan entre otros, con el nombre del indicador, la definición del indicador, el método de cálculo (Fórmula), la unidad de medida, la frecuencia de medición, metas trimestrales y anual, comportamiento del indicador. La limitante más frecuente es la que establece la línea de base o factor de comparación que está ausente en la mayoría de los casos[29].



En la MIR se incluyen 25 indicadores:

- 1 de Fin
- 2 de propósito
- 7 de componentes
- 15 de actividades

De los 25 indicadores establecidos en la MIR, 19 coinciden con los incluidos en las Fichas técnicas; se utilizan diferentes indicadores para medir el mismo tema. Por otra parte, si bien es cierto que todos los rubros contenidos en la MIR están plenamente justificados

[29] GEM (2014). *Fichas técnicas de diseño y seguimiento de indicadores 2014, Programa Administrar e impartir justicia*. Poder Judicial del Estado de México.

normativamente, se identifican temas ausentes como son los aspectos técnicos jurídicos, investigación y servicios periciales, entre otros[30].

Se identifican algunas imprecisiones en la denominación de los indicadores y en algunas fórmulas. Sin embargo, el punto más relevante es la línea de base o factor de comparación, ya que sin éste referente no es posible establecer la dimensión de la meta y mucho menos el comportamiento del indicador. Otro aspecto relevante es el establecimiento del periodo de medición que debe quedar incluido en la fórmula, a fin de que ésta pueda reproducida y lograr los mismos resultados.

Es importante señalar que en el formato preestablecido para la MIR en el sistema, incluye tres de los ocho criterios establecidos para el análisis de las fichas (Nombre del indicador, método de cálculo y frecuencia de medición), por lo que ambos formatos son complementarios.

En particular el resultado obtenido en el análisis de los indicadores combinando las fichas técnicas y la MIR se observa en la siguiente tabla:

| Atributo | Claro | Relevante | Económico | Monitoreable | Adecuado | Definición | Unidad de Medida | Frecuencia de medición | Línea de base | Metas | Comportamiento del indicador |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Afirmaciones** | **15** | **18** | **24** | **1** | **17** | **25** | **24** | **25** | **8** | **25** | **15** |
| **Porcentaje** | **60** | **72** | **96** | **4** | **68** | **100** | **96** | **100** | **32** | **100** | **60** |

De los 25 indicadores incluidos en la MIR, entre el 60 y el 72% son adecuados, relevantes, es económica su generación y cuentan con unidad de medida. Cerca del 60 % son claros, relevantes, adecuado y se advierte el comportamiento del indicador. Entre el 92 y el 100% cuentan con unidad de medida, es económica su generación, establecen metas, unidad de medida y frecuencia de medición. Los resultados menos favorables corresponden a la falta de línea de base o factor de comparación y limitaciones para su monitoreo. También se advierten imprecisiones en sus fórmulas.

Para el proyecto “Juicios Orales” se incluyen seis indicadores, en su mayoría fuertes y adecuados con un promedio de 84.6 de acuerdo a los criterios establecidos y que precisan ser perfeccionados para mejorar su monitoreo y evaluación. Se recomienda incluir otros indicadores con comparabilidad espacial y temporal, así como fortalecerlos para constituirlos en un verdadero instrumento de medición y de toma de decisiones. Como son los propuestos

[30] GEM (2014). *Matriz de Indicadores de Resultados, Programa Presupuestal Administrar e Impartir Justicia*. Secretaría de Finanzas, Subsecretaría de Planeación y Presupuesto, Dirección General de Planeación y Gasto Público.

en la nueva metodología para la Implementación del Nuevo Sistema de Justicia Penal, emitida por la SETEC.

Para el caso del proyecto Coordinación y seguimiento para la administración e impartición de justicia, se incluyen 3 indicadores, sin embargo no están ligados a algún componente de la MIR, y en el resumen narrativo correspondiente a actividades se establece “Asignación y ejecución del gasto público basado en resultados”, lo anterior sin considerar los identificados en las fichas técnicas de diseño y seguimiento de indicadores 2014, que no están reflejados en la MIR ni con algún componente: atención a las solicitudes técnico-jurídicas, fortalecimiento a la investigación y evaluación de planes y programas institucionales.

En general se observa un importante esfuerzo en la definición de indicadores, pero para fortalecer su diseño es preciso buscar mayor congruencia con el nivel de objetivo del que se trata y que sean de utilidad para sustentar la toma de decisiones. Es decir, si pretende ser un instrumento para monitorear y evaluar el fin, deben estar referidos al impacto general del programa, a su contribución concreta; los ligados al propósito deben ser consecuencia o producto de los componentes; de tal forma que si hay imprecisión o exclusión de componentes se advierte una falta de congruencia vertical de los indicadores, ya que en general refieren a los servicios que proporciona el programa; por último, los indicadores correspondientes a las actividades, que corresponden a los aspectos más específicos del programa y constituyen los insumos.

Por lo anterior se recomienda revisar y redefinir los componentes y las correspondientes actividades, establecer sólo un propósito y perfeccionar el indicador ligado al fin.

En el *Anexo 5. Indicadores*, se realizan recomendaciones específicas para cada uno de los indicadores.

**PREGUNTA 12.** Las metas de los indicadores de la MIR del programa tienen las siguientes características:

- **a)** Cuentan con unidad de medida.
- **b)** Están orientadas a impulsar el desempeño, es decir, no son laxas.
- **c)** Son factibles de alcanzar considerando los plazos y los recursos humanos y financieros con los que cuenta el programa.

**RESPUESTA:** Si, nivel 3

En promedio, el 74% de las metas de los indicadores incluidos en la MIR del Programa Presupuestal Administrar e impartir justicia, cumplen con las características establecidas como son: unidad de medida, orientación a resultados y son factibles de alcanzar por lo que se le asigna el nivel 3.

Los 25 indicadores contenidos en la MIR cuentan con metas y unidad de medida; en algunos casos existen limitantes para establecer su viabilidad y dimensionar el reto. Sin embargo, en la mayoría de los casos se trata de metas relevantes que se ven disminuidas por imprecisiones y falta de información[31].

Del análisis de las Fichas Técnicas de Diseño y Seguimiento de Indicadores se identifican 7 indicadores que no se incluyen en la MIR, a las que se le asignó una calificación promedio de 65.3%. De éstas, 4 corresponden a aspectos administrativos, y las otras tres a servicios periciales, a las apelaciones en el sistema tradicional y a las instituciones con mediadores, conciliadores y facilitadores[32].

Por lo que respecta a los indicadores y metas del programa de Juicios orales se incluyen 6 en la MIR, que se acuerdo a los criterios establecidos arrojaron un promedio de 81%, lo que representa que todos cuentan con unidad de medida y son viables, sin embargo para perfeccionar su diseño en algunos casos se recomienda recalcular las metas para hacerlas un verdadero reto, precisar la línea de base o factor de comparación, revisar la unidad de medida y corregir la interpretación del indicador.

| Indicadores incluidos en la MIR |
|---|
| 1. Porcentaje de sentencias ratificadas en el sistema oral |
| 2. Tasa de congestión en el sistema oral |
| 3. Porcentaje de variables sistematizadas y automatizadas para la evaluación y seguimiento del sistema oral |
| 4. Días promedio para la resolución de un asunto en el sistema oral |
| 5. Porcentaje de quejas vinculadas a la falta de observancia de los derechos humanos |
| 6. Porcentaje de apelaciones en el sistema oral |

[31] GEM (2014). *Matriz de Indicadores de Resultados, Programa Presupuestal Administrar e Impartir Justicia*. Secretaría de Finanzas, Subsecretaría de Planeación y Presupuesto, Dirección General de Planeación y Gasto Público.

[32] GEM (2014). *Fichas técnicas de diseño y seguimiento de indicadores 2014, Programa Administrar e impartir justicia*. Poder Judicial del Estado de México

Para este proyecto, en el programa anual 2014 se incluyeron cuatro metas relativas al programa de mejora continua, la resolución de controversias, la difusión del sistema y capacitación al personal del poder judicial, en todas ellas se establecen metas y unidades de medida y se asignó un presupuesto de 425,795,905[33].

Por lo que respecta a los indicadores establecidos para el proyecto de Coordinación y seguimiento para la administración e impartición de la justicia, se incluyen tres indicadores en la MIR que no están ligados a ningún componente y están referidos a los procesos de contabilidad gubernamental, la consolidación de la información y la actualización de los planes y programas institucionales, en los que se advierten algunas debilidades que se traducen en un promedio de 47.6%. Para su fortalecimiento se precisa perfeccionar la meta, la unidad de medida y la línea de base, y en algunos casos se recomienda replantear la meta.

Adicionalmente se incluyen tres metas de indicadores incluidos en las fichas técnicas y que no se incluyen en la MIR, y corresponden a evaluaciones a los planes y programas institucionales, solicitudes técnico jurídicas y fortalecimiento a la investigación, para las cuales se recomienda establecer el factor de comparación y armonizarla; recalcular la meta y para el último rubro se recomienda perfeccionar la meta o remplazarla por otra más relevante.

En el Programa Anual 2014, para este proyecto se incluyeron 15 metas diversificadas vinculadas a la administración, control y capacitación del personal; planeación, información y evaluación, aspectos presupuestales y contables, sistemas y opiniones técnico-jurídicas, entre otras, y se asignaron recursos por un monto de 364’654,942 pesos[34].



En general se sugiere armonizar los contenidos entre los diferentes documentos, perfeccionarlos y fortalecerlos a fin de que los indicadores y sus metas se constituyan en un verdadero instrumento para el monitoreo y evaluación de los avances en la ejecución del programa, los productos y servicios que proporciona y su impacto en los beneficiarios.

En el *Anexo 6. Metas del programa*, se incluyen de manera detallada las observaciones para cada meta incluida en la MIR y las fichas técnicas, tanto del programa en general como de los proyectos objetos de evaluación en particular.

[33] GEM (2014). *Informe de metas por proyecto y unidad ejecutora, Ejercicio 2014, Cuarto trimestre, Proyecto Juicios orales. Unidad Responsable: PJEM*. Secretaría de Finanzas, Sistema de Planeación y Presupuesto.

[34] GEM (2014). *Informe de metas por proyecto y unidad ejecutora, Ejercicio 2014, Cuarto trimestre, Proyecto Coordinación y seguimiento de la administración e impartición de justicia, Unidad Responsable: PJEM*. Secretaría de Finanzas, Sistema de Planeación y Presupuesto.

## I.6 ANÁLISIS DE POSIBLES COMPLEMENTARIEDADES Y COINCIDENCIAS CON OTROS PROGRAMAS FEDERALES

**PREGUNTA 13.** ¿Con cuáles programas federales y en qué aspectos el programa evaluado podría tener complementariedad y/o coincidencias?

**RESPUESTA:** Si

El programa presupuestal Administrar e impartir justicia se complementa con el programa federal denominado P 010 "Implementación de la Reforma al sistema de justicia penal", bajo la responsabilidad de la Secretaría de Gobernación y ejecutado por la Secretaría Técnica del Consejo de Coordinación para la Implementación del Sistema de Justicia Penal.

Se vincula con el programa "Administrar e impartir justicia" bajo la responsabilidad del Poder Judicial del Estado de México, ya que atendiendo a la normatividad, impulsa diversos proyectos para la implementación de dicho sistema en la entidad, que se advierte en uno de los componentes de la MIR del programa referido a "Consolidar el sistema de justicia acusatorio, adversarial y oral" y el propósito del programa federal es "Las entidades federativas cuentan con la base técnica legislativa para la implementación del sistema de justicia penal"[35] [36].

La población objetivo del programa federal está constituido por los gobiernos de las entidades federativas, en tanto la del programa estatal está referida a los usuarios de los servicios, es decir a los que precisan de la resolución de controversias.

El programa federal referido proporciona apoyos a las entidades federativas consistentes en capacitación, asistencia técnica para la implementación y difusión del nuevo sistema de justicia penal.

Las acciones de capacitación específicamente están dirigidas a los operadores del sistema de justicia penal, la asesoría y asistencia técnica a las entidades para la elaboración de proyectos técnicos ejecutivos. También proporciona recursos para el fortalecimiento de la infraestructura, para la formación de recursos humanos y para el desarrollo de sistemas que contribuyan al fortalecimiento de la implementación del nuevo sistema.

Por las características señaladas se puede afirmar que existe complementariedad entre ambos programas *(Ver Anexo 7. Complementariedad y coincidencias entre programas federales).*

[35] GF (2014). *Resumen narrativo de la Matriz de Indicadores de Resultados del Programa P010 Implementación de la Reforma al sistema de justicia penal.* Secretaría de Gobernación, SETEC.
[36] GEM (2014). *Matriz de indicadores de resultados del Programa Presupuestal Administrar e impartir justicia.* Secretaría de Finanzas. Subsecretaría de Planeación y Presupuesto, Dirección General de Planeación y Gasto Público.

# TEMA II. PLANEACIÓN Y ORIENTACIÓN A RESULTADOS

## II.1 INSTRUMENTOS DE PLANEACIÓN

**PREGUNTA 14.** La Unidad Responsable del programa cuenta con un plan estratégico con las siguientes características:

a) Es resultado de ejercicios de planeación institucionalizados, es decir, sigue un procedimiento establecido en un documento.
b) Contempla el mediano y/o largo plazo.
c) Establece los resultados que quieren alcanzar, es decir, el Fin y Propósito del programa.
d) Cuenta con indicadores para medir los avances en el logro de sus resultados.

**RESPUESTA:** Si, nivel 4

El programa presupuestal "Administrar e impartir justicia", cuenta con diversos instrumentos de planeación: un *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2010-2015*, el cual está vinculado al *Programa Sectorial Sociedad Protegida*, y están diseñados con una metodología definida en la normatividad; establece los resultados que se pretenden alcanzar en el mediano plazo y cuenta con los indicadores para medir el avance en el logro de sus resultados, por lo que se le asigna el nivel 4.

El *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2010-2015*, es el resultado del primer ejercicio que realizó el Poder Judicial del Estado de México para contar con un instrumento estratégico de planeación, en el cual participó tanto el personal administrativo de la institución de diversas jerarquías, jueces y magistrados del Tribunal Superior de Justicia. Contiene, entre otros, siete funciones, proyectos, objetivos y líneas de acción. Está diseñado para guiar el quehacer institucional en el mediano plazo, es decir para cubrir el periodo de la administración[37].

En particular, para el proyecto de Juicios Orales lo que se pretende alcanzar está referido en el proyecto número 1. Implementación y fortalecimiento del sistema de juicios orales, cuyo objetivo está referido a "Modernizar el sistema judicial en el Estado, que permita concluir la transición eficiente y eficaz del sistema penal inquisitivo al acusatorio, estableciendo las condiciones necesarias para adoptar la oralidad en los juicios penales e implementar ese mismo principio en otras materias que se encuentran en evolución, como la familiar y la civil"[38].

En el documento de referencia también se establece la función número 9. Planeación estratégica, e involucra dos proyectos: Planeación y Evaluación del Desarrollo Institucional cuyo objetivo es "Institucionalizar el proceso de planeación estratégica que permita orientar y evaluar oportunamente la función del poder judicial con el fin de incidir en el logro de la

[37] PJEM (2010). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2010-2015*. Consejo de la Judicatura.
[38] PJEM (2010). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2010-2015*. Consejo de la Judicatura.

misión y la visión"; el segundo es "Sistema integral de información y estadística y tiene por objeto "Contar con eficientes mecanismos que permitan la generación de información institucional confiable y oportuna que contribuya en la efectiva toma de decisiones y en la mejora continua".
Si bien en el plan referido no se incluyen indicadores, cuenta con la MIR que incluye 25, y además, con un conjunto de indicadores en el Sistema Integral de Evaluación del Desempeño, a través del cual se da seguimiento trimestral[39].

La instrumentación del Plan estratégico se lleva a cabo a través de la Planeación táctica, la cual se formula anualmente y establece por proyecto y unidad administrativa el resumen narrativo incluyendo los objetivos, los indicadores y los medios de verificación.

Como se puede advertir, los principales instrumentos de planeación que guían la ejecución del programa, en particular de los proyectos objeto de evaluación reúnen todos los criterios establecidos en la pregunta.

Para fortalecer los instrumentos de planeación se recomienda armonizar los contenidos entre el plan estratégico, la planeación táctica y el programa anual, así como incluir los indicadores y definir el comportamiento que se pretende alcanzar al término del periodo para mayor precisión.



[39] GEM (2014). *Matriz de Indicadores de Resultados*. Programa presupuestal Administrar e Impartir Justicia. Secretaría de Finanzas. Subsecretaría de Planeación y Presupuesto, Dirección General de Planeación y Gasto Púbico.

**PREGUNTA 15.** El programa cuenta con planes de trabajo anuales para alcanzar sus objetivos que:

- **a)** Son resultado de ejercicios de planeación institucionalizados, es decir, siguen un procedimiento establecido en un documento.
- **b)** Son conocidos por los responsables de los principales procesos del programa.
- **c)** Tienen establecidas sus metas.
- **d)** Se revisan y actualizan.

**RESPUESTA:** Si, nivel 4

El Programa Presupuestal Administrar e impartir justicia cuenta con programas anuales, normativamente establecidos, son conocidos por los responsables de los principales procesos del programa, tienen establecidas sus metas y se revisan y actualizan por lo que se le asigna el nivel 4.

El Poder Judicial del Estado de México para la ejecución del *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2010-2015*, formula su programa anual de acuerdo a la normatividad que establece el Manual para la formulación del anteproyecto de presupuesto emitido por la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de México. En dicho instrumento se establecen por programa y por proyecto los objetivos y metas que se pretenden alcanzar en el siguiente año[40].

La normatividad establece informes trimestrales sobre los avances en la ejecución de los proyectos así como una justificación de sus posibles desviaciones.

De manera formal sólo está definido el Poder Judicial como la unidad administrativa tanto responsable como ejecutora de todos los proyectos que incluye el programa, aunque de manera informal la ejecución de cada proyecto recae en diversas unidades administrativas que son precisamente las que proponen las metas y trimestralmente informan sobre los alcances y limitaciones a través de un sistema automatizado denominado Sistema de Planeación y Presupuesto.

Para la instrumentación del Plan estratégico se desarrolla un plan anual denominado Planeación Táctica, en el cual se establecen los objetivos y los indicadores para el seguimiento de los proyectos vinculados a las líneas estratégicas establecidas[41].

Por lo anterior, y con el objeto de fortalecer se sugiere armonizar la apertura programática y de centros de costo, definiendo a las unidades que ejecutan los proyectos, así como alinear e integrar los principales instrumentos de planeación con los de programación.



[40] GEM (2013). Manual para la Formulación del Anteproyecto de Presupuesto 2014. Catálogo de Centro de Costos. Secretaría de Finanzas.
[41] PJEM (2013). *Planeación Táctica 2014*.Consejo de la Judicatura.

## II.2 De la orientación hacia resultados y esquemas o procesos de evaluación

**PREGUNTA 16.** El programa utiliza informes de evaluaciones externas:

a) De manera regular, es decir, uno de los elementos para la toma de decisiones sobre cambios al programa son los resultados de evaluaciones externas.
b) De manera institucionalizada, es decir, sigue un procedimiento establecido en un documento.
c) Para definir acciones y actividades que contribuyan a mejorar su gestión y/o sus resultados.
d) De manera consensada, participan operadores, gerentes y personal de la unidad de planeación y/o evaluación.

**RESPUESTA:** Si, nivel 3

Para el proyecto de Juicios orales se utilizan los informes de resultados que genera la SETEC anualmente para definir acciones y actividades que contribuyan a mejorar su gestión y sus resultados, la metodología define el procedimiento e involucra la participación de los responsables de los procesos y las áreas de planeación, sin embargo no está institucionalizado por lo que reúne tres de las características establecidas en los criterios y se le asigna el nivel 3.

La Secretaría de Gobernación del Gobierno Federal, a través de la SETEC, impulsa una metodología para evaluar y ranquear a las entidades federativas en cuanto al avance en la implementación del nuevo sistema de justicia penal y, podría, en su caso, considerarse como una evaluación externa, cuyos resultados identifican los focos rojos y áreas prioritarias de atención.



A través de un sistema automatizado el Poder Judicial del Estado de México tiene acceso al "Simulador para la Identificación de costos para la operación del Nuevo Sistema de Justicia Penal y adopción del CNPP", desarrollado por la Secretaría Técnica del Consejo de Coordinación para la Implementación del Sistema de Justicia Penal, incluye la metodología, los resultados, las conclusiones y los requerimientos para acelerar la implementación.

Es importante señalar que la metodología involucra, además del Poder Judicial a diversas dependencias que concurren en la implementación del Nuevo Sistema de Justicia Penal: Comisionado de Seguridad Ciudadana, Procuraduría de Justicia del Estado de México, Instituto de Defensoría Pública; Defensoría Especializada Víctimas y Ofendidos[42].

Hay diversos estudios e investigaciones al respecto como es el "Informe de hallazgos" presentado por el Centro de Investigación para el Desarrollo A.C. en el marco del proyecto de justicia y que tiene por objeto contribuir al fortalecimiento de la implementación del nuevo

[42] Nota: Secretaría de Gobernación, Secretaría Técnica del Consejo de Coordinación para la Implementación del Sistema de Justicia Penal, Simulador Edomex, Poder Judicial del Estado de México.

sistema de justicia penal en México a través del monitoreo y evaluación de su avance, así como la socialización de aspectos relevantes de la reforma aprobada en 2008 y del funcionamiento de la justicia en el país. A través de una metodología de expertos analiza tanto la información como los indicadores del país y ranquea a las entidades federativas en cuanto a la implementación del nuevo sistema de justicia penal[43]. Sin embargo, no está documentada la forma en cómo mejoró su gestión a partir de los resultados de las evaluaciones externas.

El proyecto de Coordinación y seguimiento de la administración e impartición de la justicia no ha sido sujeto de evaluaciones externas.

En este sentido, se sugiere fortalecer los mecanismos para sistematizar y dar seguimiento a las observaciones y áreas de mejora identificadas en las evaluaciones externas, a fin de que éstas contribuyan en la reorientación de las políticas públicas en la materia.



[43] CIDAC (2014*). Reporte de hallazgos para el seguimiento y la evaluación de la implementación y operación del nuevo sistema de justicia penal en México 2014.* Recuperado el 16 de mayo de 2015, En http://www.cidac.org.

**PREGUNTA 17.** Del total de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) clasificados como específicos y/o institucionales de los últimos tres años, ¿qué porcentaje han sido solventados acorde con lo establecido en los documentos de trabajo y/o institucionales?

**RESPUESTA:** No

Todos los aspectos susceptibles de mejora identificados en la evaluación de la SETEC sobre los avances en la implementación del nuevo sistema de justicia penal, están incorporados en la *Planeación Táctica 2014*, integrada por el Consejo de la Judicatura del Poder Judicial del Estado de México, pero en virtud de su reciente implementación no ha sido posible establecer el porcentaje en que éstas han sido solventadas. Razón por la cual se determina información inexistente.

En el diagnóstico de la SETEC sobre la Implementación del Sistema de Justicia Penal en el Estado de México correspondiente a abril del 2015, ubica a la entidad en la posición No. 4 con un promedio de 8.1 varios puntos por arriba del promedio nacional que es de 5.8 en una escala de 0 a 10, considerando a todas las dependencias que participan en la implementación. También en el rubro de la normatividad la entidad obtiene 10 frente a un promedio nacional de 9.1[44].

El Poder Judicial es el que obtiene los resultados más altos como se puede advertir en la siguiente tabla:

| Poder judicial | Edomex | Nacional | Procuraduría | Edomex | Nacional |
|---|---|---|---|---|---|
| Tecnologías de la información | 8.7 | 7.1 | Tecnologías de la información | 6.6 | 6.6 |
| Capacitación | 10 | 7.2 | Capacitación AMP | 9.7 | 6.7 |
| Infraestructura | 8.8 | 6.0 | Capacitación PM | 10 | 4.8 |
| Reorganización | 8.0 | 6.9 | Infraestructura | 5.6 | 4.0 |
| | | | Reorganización | 6.7 | 6.7 |

| Defensoría pública | Edomex | Nacional | Seguridad pública | Edomex | Nacional |
|---|---|---|---|---|---|
| Tecnologías de la información | 5.5 | 4.7 | Tecnologías de la información | 6.7 | 6.3 |
| Capacitación | 10 | 6.8 | Capacitación | 9.9 | 5.1 |
| Infraestructura | 5.4 | 2.2 | Reorganización | 3.0 | 3.0 |
| Reorganización | 4.0 | 6.1 | | | |

Sin embargo a nivel nacional la entidad ocupa la posición 32 en el número de delitos y el 23 en el índice de paz.

[44] GF (2015). *Avance de la implementación del Nuevo Sistema de Justicia Penal por Entidad Federativa*. Secretaria de Gobernación, Secretaría Técnica del Consejo de Coordinación para la Implementación del Sistema de Justicia Penal. Recuperado el 7 abril de 2015, En http://www.setec.gob.mx/

| Conceptos | Cantidad | Posición | Porcentaje |
|---|---|---|---|
| Delitos 2013 | 270,185 | 32 | 16.3 |
| Delitos 2014 | 240,833 | 32 | 15.1 |
| Variación | 10.9% | | |
| Índice de paz | 2.9 | 23 | |

En el informe se identifican como focos rojos para la entidad:

- Capacitación de ministerios públicos, policía de investigación, policía preventiva, defensores públicos y Jueces.
- Realizar la reorganización institucional para dar cumplimiento al CNPP.
- Infraestructura sobresaturada, también requiere unidades de atención y bodegas de evidencias.
- Sistema Informático interconectado entre las cuatro instituciones operadoras.
- Si bien no es un foco rojo, se sugiere adelantar la fecha de entrada en vigencia del CNPP.

En el Informe Ejecutivo de los Resultados de la Nueva Metodología de Estratificación y Clasificación de las Entidades Federativas, realizado por la SECTEC en Julio del 2014, los avances en la implementación del Nuevo Sistema de Justicia Penal en la entidad muestra que:

"En el **Estado de México** opera el sistema de **justicia penal acusatorio al 100%** desde el 2011; Sin embargo la **operación** del sistema **presenta dos dificultades**:
*1. La **falta de despresurización del sistema judicial** derivado de un mínimo aprovechamiento de los mecanismos alternos para solución de controversias.*
*2. La **saturación y sobre cargas** de trabajo de los **operadores** de las instituciones de justicia.*

Adicional a la situación anteriormente mencionada, la **incorporación** del Estado al **Código Nacional de Procedimientos Penales** definido para entrar a vigor en junio de 2016 prevé que el sistema penal en el Estado **integre nuevas figuras y lineamientos** (Ejemplo: Medidas cautelares, asesores jurídico, etc.) que implica se adapten los sistema de trabajo y estructuras de las instituciones operadoras. Por lo anterior es imprescindible identificar los costos relacionados a cumplir ambos retos en la entidad. En dicho informe en particular se realizan las siguientes recomendaciones:

| Concepto | Descripción |
|---|---|
| **Infraestructura** | La entidad tiene 80 salas de audiencia operando debidamente; sin embargo, requieren de 120 en total para que el sistema funcione adecuadamente.<br>Se debe acelerar la construcción de las 40 salas de audiencia restantes. |
| **TICs(software)** | No han desarrollado un sistema integral de comunicación y gestión integral que considere a todos los operadores. |
| **Interinstitucional** | Es importante impulsar un proyecto para desarrollar un sistema integral de información |
| **Reorganización Institucional** | Falta adecuar su reorganización institucional al CNPP, esto es, el modelo.<br>Alinear su Reorganización Institucional al CNPP, esto es, adecuar el modelo de gestión, manuales de gestión, manuales de procedimientos y protocolos de actuación. |

| | |
|---|---|
| **Capacitación** | TSJ Presenta rezago considerable en materia de capacitación.<br>Para el ejercicio del subsidio 2015 se le aprobó 3 curso con el que capacitará a 75 jueces en este año por un monto de $210,000.00 |
| **Saturación del sistema** | Bajo aprovechamiento de MASC (baja despresurización del sistema judicial).<br>Necesario fortalecer la aplicación de criterios para la determinación de resoluciones |

En general en el informe se señala que de acuerdo a la nueva metodología, el Estado de México se ubica en el nivel 6 "Alto" de implementación y con un avance de 7.7 en una escala de 10. (La información fue levantada en mayo del 2014). La atención a las disposiciones normativas y para dar respuesta a los nuevos retos, tales como las observaciones y recomendaciones establecidas en el informe de la SETEC, se integraron las acciones en la *Planeación Táctica 2014 del Poder Judicial del Estado*, utilizando la Metodología del Marco Lógico, con el enfoque de Presupuesto Basado en Resultados y en congruencia con el *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2010-2015*.

Dicho documento es producto de las propuestas presentadas por el grupo de colaboración de magistrados y jueces, así como de las diferentes unidades administrativas dependientes de Presidencia y del Consejo de la Judicatura; mediante el cual se impulsa la implementación del Modelo de Gestión para Resultados, centrado en el desempeño institucional y en el impacto de su programa. En el resumen narrativo de dicho documento se pueden identificar las actividades encaminadas a la atención de las áreas de mejora recomendadas por la SETEC, las cuales se pueden advertir en la siguiente tabla[45]:

| Tema | Acción de mejora |
|---|---|
| **Infraestructura** | Plan maestro de infraestructura y equipamiento |
| **TICs(software)** | Proyecto para el desarrollo del Sistema Integral de Información Judicial |
| **Interinstitucional** | Proyecto para desarrollar un sistema integral de información |
| **Reorganización Institucional** | Modelo de Gestión para Resultados. |
| **Capacitación** | Desarrollo del Programa de Especialidad en Métodos Alternativos de Solución de Conflictos. Ejecución del Programa de capacitación, certificación y registro de mediadores públicos por competencias. |
| **Saturación del sistema** | Incremento en el uso de mecanismos alternos para la solución de conflictos. |

El avance en el cumplimiento de las acciones comprometidas en el plan táctico se monitorea a través de un sistema SPYGER, sin embargo se sugiere establecer mecanismos más fuertes y focalizados al monitoreo de los avances en las áreas susceptibles de mejora y de las acciones y plazos en los que se habrán de solventar (*Ver Anexo 8 Avance de las acciones para atender los aspectos susceptibles de mejora).*

Por lo que respecta al proyecto Coordinación y seguimiento de la administración e impartición de la justicia, no se han realizado evaluaciones externas, por lo que "No aplica". Se considera recomendable gestionar evaluaciones externas a la organización actual del Poder Judicial que conduzcan a su reestructuración y a la redefinición de funciones entre sus unidades administrativas.

[45] PJEM (2013). *Planeación Táctica 2014*. Consejo de la Judicatura.

**PREGUNTA 18.** ¿Con las acciones definidas en los documentos de trabajo e institucionales, que a la fecha se han implementado, provenientes de los *Mecanismos para el seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora derivados de informes y evaluaciones a los programas presupuestarios de la Administración Pública Federal* de los últimos tres años, se han logrado los resultados establecidos?

**RESPUESTA:** No

Como se mencionó en la pregunta anterior, no se identifican mecanismos para el seguimiento y control de las acciones que se realizan para atender las áreas susceptibles de mejora, ni existe información sistematizada sobre la forma en que se atienden las recomendaciones que realiza la SETEC en la evaluación que realiza a la entidad sobre el avance en la implementación del nuevo sistema de justicia penal, aunque se advierte que éstas han sido retomadas en la Planeación Táctica 2014 que se está implementando.

Por lo anterior, no es posible establecer cuáles son los resultados que se han obtenido en dicho proyecto derivados de las acciones de mejora.

De igual forma, no es posible establecer los resultados para el proyecto de Coordinación y Seguimiento para la Administración e Impartición de la Justicia, en virtud de que no ha sido sujeto de evaluaciones externas.

**PREGUNTA 19.** ¿Qué recomendaciones de la(s) evaluación(es) externa(s) de los últimos tres años no han sido atendidas y por qué?

**RESPUESTA:** No Aplica

**PREGUNTA 20.** A partir del análisis de las evaluaciones externas realizadas al programa y de su experiencia en la temática ¿qué temas del programa considera importante evaluar mediante instancias externas?

Con base en el análisis de las evaluaciones externas realizadas, los resultados muestran que no obstante que se ha avanzado en el logro de las actividades comprometidas en los documentos rectores de la planeación y programación, muestran debilidad en el uso de los resultados para la mejora de la gestión, en particular en el impacto del programa.

De acuerdo al informe de la SETEC, se identifican como áreas de mejora la capacitación, el fortalecimiento de la infraestructura y de las tecnologías de comunicación y de información, así como en la reorganización institucional en el caso del Proyecto de Juicios Orales.

No obstante que se ha avanzado en la implementación del nuevo sistema, no se ha logrado despresurizar el sistema judicial, derivado de un mínimo aprovechamiento de los mecanismos alternos en la solución de controversias y de que los operadores de las instituciones de justicia tienen saturación y sobrecargas de trabajo. Situación que se puede agravar por la entrada en vigor del Código Nacional de Procedimientos Penales en el 2016 y que implica la integración de nuevas figuras y lineamientos, así como la adaptación de sistemas y estructuras de trabajo.

Se considera recomendable gestionar evaluaciones externas a la administración y organización actual del Poder Judicial que conduzcan hacia su reestructuración y al rediseño de funciones entre sus unidades administrativas y actores, a fin de contar con un modelo de gestión que responda al nuevo modelo de justicia.



También llevar a cabo la evaluación del impacto de la Administración e impartición de la justicia en el estado de derecho de la población, así como de la percepción de la ciudadanía sobre los productos y servicios que se proporcionan a través del programa presupuestal.

Evaluar los criterios y procedimientos empleados en los medios alternativos de solución de controversias, a fin de identificar los obstáculos y limitaciones para despresurizar el sistema y transitar hacia el nuevo sistema de justicia penal más eficaz y eficiente.

En particular se debe evaluar la eficiencia y eficacia de la oralidad versus el sistema tradicional a fin de determinar sus bondades y sus limitaciones.

Evaluar los criterios que se utilizan para el registro y control de la información en las diferentes materias con relación a los requerimientos de información, así como evaluar la pertinencia de mantener y operar una diversidad de sistemas de información y la viabilidad de contar con uno de carácter integral.

## II.3 De la Generación de Información

**PREGUNTA 21.** El Programa recolecta información acerca de:

- **a)** La contribución del programa a los objetivos del programa sectorial, especial o institucional.
- **b)** Los tipos y montos de apoyo otorgados a los beneficiarios en el tiempo.
- **c)** Las características socioeconómicas de sus beneficiarios.
- **d)** Las características socioeconómicas de las personas que no son beneficiarias, con fines de comparación con la población beneficiaria.

**RESPUESTA:** Si, nivel 3

El programa recolecta regularmente información sobre la contribución del programa sectorial Sociedad Protegida y del Plan Estratégico del Desarrollo Institucional 2010-2015, sobre los tipos de apoyo otorgados a los beneficiarios y sobre las características socioeconómicas de los beneficiarios, y no recolecta información sobre la población no beneficiaria, por lo que se considera que el programa recolecta información que cumple con tres de los aspectos establecidos y se le asigna el nivel 3.

Respecto a su contribución al *Programa Sectorial Sociedad Protegida*, registra avances trimestrales en el cumplimiento de las metas y el comportamiento de los indicadores de las líneas de acción bajo la responsabilidad del Poder judicial. Lo realiza a través del Sistema Integral de Planeación y Evaluación del GEM que controla el Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de México.

El programa recolecta información periódica sobre su contribución al cumplimiento de los objetivos del PDEM y sus programas para la integración de los informes anuales que rinde el Ejecutivo Estatal, las evaluaciones y la memoria de gobierno que se realiza al término de la administración. Además de los informes trimestrales sobre metas e indicadores que establece la normatividad y que se realiza a través del Sistema de Planeación y Presupuesto que opera la Secretaría de Finanzas del GEM de los programas y proyectos, incluyendo los dos que son objeto de evaluación.

También recolecta información sobre la contribución del programa al cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional a través de los informes anuales que rinde el Presidente del Tribunal Superior de Justicia del Estado de México.

Los registros sobre los beneficiarios, es decir los que solicitan la resolución de controversias, varían según la materia o el juzgado, por lo que los registros no son homogéneos. En materia civil por ejemplo en el Sistema de Estadística Jurisdiccional se registra únicamente el número de expediente, la fecha de radicación y la naturaleza del juicio, fecha de resolución y tipo de terminación. También se generan reportes periódicos con el número y estatus de exhortos, audiencias, amparos, apelaciones y sentencias[46].

[46] PJEM (2015). *Pantallas del Sistema de Estadística Judicial*. Consejo de la Judicatura Poder Judicial del Estado de México, Consultado el 20 de mayo de 2015, En http://web2.pjedomex.gob.mx/

Los juzgados en materia penal, incluyendo los de oralidad, además del número de causa y la fecha de radicación pueden registrar diariamente el juzgado de procedencia, el nombre género y edad del inculpado, si existen órdenes de comparecencia, o de aprehensión, la fecha de inicio y de terminación, el tipo de conclusión (sentencia), inculpado y delito. Adicionalmente se genera una estadística que muestran las cifras, estatus y resultados sobre exhortos, autos, sentencias, órdenes de aprehensión y comparecencia, apelaciones, detenidos e internos.

En los órganos colegiados en materia penal, también realizan registros en el sistema proporcionando información sobre el número de “toca”, la fecha de radicación, el juzgado y expediente de origen, la naturaleza del juicio la fecha y tipo de resolución.

En general, los registros se realizan diariamente y los juzgados cuentan con 48 horas para integrar la información al sistema; cada mes se revisa y depura la información. Es importante señalar que además de los registros en el sistema, cada juzgado cuenta con libros de gobierno en los que realiza los registros de manera manual.

Impulsar el uso de las tecnologías de información y comunicación en los procesos administrativos y jurisdiccionales a fin de contar con un sistema integral de información, así como unificar los criterios para el registro de la información.

**PREGUNTA 22.** El programa recolecta información para monitorear su desempeño con las siguientes características:

**a)** Es oportuna.
**b)** Es confiable, es decir, está validada por quienes las integran.
**c)** Está sistematizada.
**d)** Es pertinente respecto de su gestión, es decir, permite medir los indicadores de Actividades y Componentes.
**e)** Está actualizada y disponible para dar seguimiento de manera permanente.

**RESPUESTA:** Si, nivel 3.

El Programa Presupuestario Administración de la Justicia, recolecta información para monitorear su desempeño de manera oportuna, confiable y sistematizada que le permite medir en la mayoría de los casos los indicadores de las actividades y de los componentes, cuenta con mecanismos para su actualización y está disponible para dar seguimiento de manera permanente; sin embargo no en todos los casos es pertinente para medir los indicadores de actividades y componentes, por lo que se considera que reúne cuatro de las características establecidas en la pregunta y le corresponde el nivel 3.

Cuenta con diversos sistemas para el control de la información administrativa y jurisdiccional que constituyen la fuente principal de los sistemas de planeación, programación y evaluación. Es decir de las herramientas para monitorear el desempeño del programa y sus proyectos. Para el seguimiento y evaluación del cumplimiento del plan y sus programas opera el Sistema Integral de Planeación y Evaluación del GEM, a cargo del COPLADEM; el Sistema de Planeación y Presupuesto para el seguimiento de su programa anual y el Sistema Integral de Evaluación del Desempeño para el registro y seguimiento de indicadores, administrados por la Secretaría de Finanzas. Realiza un monitoreo más específico a través del sistema SPIGeR, como herramienta fundamental para establecer los avance en el cumplimiento de las acciones comprometidas en el Plan Táctico.

Las metas e indicadores registradas en la MIR del programa correspondiente al proyecto juicios orales utilizan como insumos la información que se genera a través de los sistemas Sistema de Estadística Jurisdiccional y el Sistema de Gestión Judicial Penal para establecer el estatus en la resolución de las controversias, es decir, de los expedientes, ya que sus datos constituyen, en la mayoría de los casos, las metas y las variables de sus indicadores[47].

| Indicador incluido en la MIR | Información recolectada |
|---|---|
| Porcentaje de sentencias ratificadas en el sistema oral © | Número de sentencias ratificadas en el sistema oral y Número de apelaciones |
| Tasa de congestión en el sistema oral (A) | Número de asuntos recibidos y concluidos en un periodo determinado. |
| Porcentaje de variables sistematizadas y automatizadas para la evaluación y seguimiento del sistema oral (A) | N/D<br>Se precisa información sobre el total de variables y el número de estas sistemtizadas. |

[47] GEM (2014). *Matriz de Indicadores para Resultados del programa presupuestal Administrar e impartir justicia*. Secretaría de Finanzas, Subsecretaría de Planeación y Presupuesto, Dirección General de Planeación y Gasto Público.

| | |
|---|---|
| Días promedio para la resolución de un asunto en el sistema oral (A) | Fechas de radicación y conclusión de los asuntos en el sistema oral. |
| Porcentaje de quejas vinculadas a la falta de observancia de los derechos humanos © | N/D<br>Se precisa información sobre quejas y denuncias. |
| Porcentaje de apelaciones en el sistema oral (A) | Número de asuntos radicados en el sistema oral y número de asuntos concluidos por sentencia en el sistema oral. |

Se sugiere asegurar el registro de manera sistemática de los indicadores que aún no cuentan con un insumo consolidado de información como es el caso de las quejas vinculadas a la falta de observancia de los derechos humanos que corresponde a un componente y la sistematización de las variables vinculadas al sistema oral, y que pretende medir una actividad.

La recolección de información para el proyecto adjetivo cuyos indicadores están referidos a los procesos de contabilidad gubernamental, la consolidación de la información, la actualización y evaluación de los planes y programas institucionales, solicitudes técnico jurídicas y fortalecimiento a la investigación, se realiza mediante los informes que las diferentes unidades administrativas realizan a la Dirección de Planeación para realizar los reportes e informes que establece la normatividad.

Son diversos los sistemas para el registro de los datos del programa presupuestal, por lo que se sugiere la integración o comunicación entre sistemas. La armonización de los registros entre las áreas jurisdiccionales a fin de que sean sumables y comparables y contar con una base sólida de información que contribuya a la realización de análisis y estudios para focalizar los esfuerzos que se realizan y orientar la toma de decisiones para mejorar la gestión pública en la materia. En síntesis que permita el seguimiento y evaluación de sus procesos y resultados.

# TEMA III. COBERTURA Y FOCALIZACIÓN

## III.1 ANÁLISIS DE COBERTURA

**PREGUNTA 23.** El programa cuenta con una estrategia de cobertura documentada para atender a su población objetivo con las siguientes características:

- **a)** Incluye la definición de la población objetivo.
- **b)** Especifica metas de cobertura anual.
- **c)** Abarca un horizonte de mediano y largo plazo.
- **d)** Es congruente con el diseño del programa.

**RESPUESTA:** Si, nivel 4

El programa cuenta con una estrategia de cobertura documentada para atender a la población objetivo, tiene especificadas sus metas anuales y su planeación tiene un horizonte de mediano plazo que es congruente con el diseño del programa por lo que se le asigna el nivel 4.

La cobertura del Poder Judicial en el proyecto de Juicios orales está referida a su capacidad para resolver oportunamente las controversias radicadas en el sistema oral. De acuerdo a la Metodología de Clasificación y Estratificación de las Entidades Federativas emitida por la SETEC incluye entre sus criterios "La población efectivamente cubierta por el NSJP (Nuevo Sistema de Justicia Penal) en las entidades federativas, que es resultado de un análisis de la población de los municipios de cada región/distrito judicial en que se aplica el NSJP; así como la gradualidad en la que está operando el NSJP, ya sea por distrito o por delito. "La tercera fuente, análisis poblacional, está construida con base en las proyecciones de población de CONAPO como fuente secundaria para conocer la cantidad de personas que están bajo la cobertura del sistema de justicia penal acusatorio, tomando en cuenta la gradualidad de la implementación de la entidad federativa"[48].

Por lo que respecta al proyecto "Coordinación y seguimiento de la administración e impartición de la justicia", la población potencial está referida a los órganos jurisdiccionales del poder judicial, la población objetivo y atendida comprende al Tribunal Superior de Justicia y al Consejo de la Judicatura del Estado de México, lo anterior en virtud de que a través de este proyecto se brinda el apoyo para mejorar los procesos para la administración, control y vigilancia y alcanzar los objetivos establecidos para la impartición y administración de la justicia[49].

Las metas anuales de dichos proyectos se establecen en el Programa Anual que formula el Poder Judicial, las cuales se elaboran en el contexto del *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2010-2015* que tiene un horizonte de mediano plazo[50].

[48] GF (2015). *Nueva Metodología de Clasificación y Estratificación de las Entidades Federativas*. Secretaría de Gobernación, Secretaría Técnica del Consejo Técnico de la Coordinación para la Implementación del Sistema de Justicia Penal. Recuperado el 7 de abril de 2015, En http://www.setec.gob.mx/.

[49] PJEM (2010). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2010-2015*. Consejo de la Judicatura.

[50] GEM (2014). *Informe de Metas por Proyecto y unidad ejecutora, Ejercicio Fiscal 2014, Cuarto Trimestre.* Secretaría de Finanzas, Sistema de Planeación y Presupuesto.

Para fortalecer la focalización de los proyectos objeto de evaluación, se recomienda hacer explícita su cobertura y otorgar mayor precisión a su población objetivo, en particular en el proyecto adjetivo.

En virtud de que uno de los principales retos que enfrenta es precisamente la cobertura del nuevo sistema de justicia penal ante el crecimiento exponencial de la demanda, es importante replantear el escenario y fortalecer los recursos humanos y de infraestructura para ampliar su capacidad de atención y ampliar en consecuencia su cobertura.

**PREGUNTA 24** ¿El programa cuenta con mecanismos para identificar su población objetivo? En caso de contar con estos, especifique cuáles y qué información utiliza para hacerlo.

Por la naturaleza de los bienes y servicios que se proporcionan a través del programa presupuestal, y en virtud de que la justicia es un derecho constitucional, la población objetivo en el proyecto de juicios orales está referida a quienes presentan una controversia para obtener una resolución.

La población objetivo constituye entonces la razón de ser del programa y del proyecto, a fin de resolver las controversias y asegurar el estado de derecho de la población, y se pretende atender de manera pronta y expedita los asuntos que se le encomienden. Sin embargo, no se advierten mecanismos para focalizar la atención de acuerdo a la diversidad geográfica, cultural, género, etnia, edad, nivel socioeconómico y perfil delictivo que se advierte en cada región de la entidad.

Como se señaló anteriormente, la población objetivo en el proyecto de Coordinación y seguimiento para la administración e impartición de justicia, son el Tribunal Superior de Justicia y el Consejo de la Judicatura y no se advierten mecanismos para focalizar la atención y brindar mayor apoyo a las unidades administrativas prioritarias de atención, lo anterior en virtud de que se monitorea el avance en el cumplimiento de las acciones comprometidas en el plan estratégico, pero no se realiza de manera sistemática la evaluación propiamente de sus resultados.

Además, en virtud de que dicho proyecto amalgama una diversidad de actividades que, si bien están integradas en un proyecto, atienden a procedimientos diferentes para definir la población objetivo. Por ejemplo, las actividades relacionadas a la administración de personal tienen una población objetivo distinta de las vinculadas a la transparencia, a la auditoría, a la asistencia técnica jurídica, a los planes y programas institucionales, sólo por citar algunos.



Para fortalecer el quehacer institucional en materia de oralidad su sugiere focalizar a la población objetivo, tomando en consideración las diferencias regionales, socioeconómicas y culturales, lo que permitirá potenciar la detonación de acciones que atiendan a condiciones específicas.

En el caso del proyecto adjetivo se sugiere rediseñar su estructura a partir de componentes y sus correspondientes actividades, identificar indicadores fuertes para establecer objetivamente la mejora de la gestión y el alcance de los resultados de la administración y desde luego, establecer con precisión la población potencial y objetivo a la que se dirigen sus acciones.

**PREGUNTA 25.** A partir de las definiciones de la población potencial, la población objetivo y la población atendida, ¿cuál ha sido la cobertura del programa?

De acuerdo a la información contenida en el 5º Informe de labores del Presidente del Tribunal Superior de Justicia, reporta que durante los primeros cuatro años de implementación del Sistema acusatorio penal, el número de asuntos se ha incrementado sustantivamente, de1,987 a 15,298 entre el 2010 y el 2014.

Las resoluciones vía juicios orales también se han incrementado exponencialmente, sin embargo, sólo representó el 10.4% en el 2014[51].

En los últimos cuatro años el número de asuntos radicados en materia penal, muestra una tendencia incremental; en 2014 se radicaron cerca de 21 mil asuntos, 266.3% más con respecto al 2011. En contraste, el número de asuntos concluidos registra un fuerte descenso que corresponde a la tercera parte de los concluidos en 2010 ó 2011. Dicho comportamiento confirma las observaciones realizadas por la SETEC en cuanto a la presurización del sistema *(Ver Anexo 11. Evolución de la cobertura)*.

Además, en el *Anexo 12. Información de la población atendida*, se puede advertir la información histórica por grupo de edad, género y distrito judicial. Dicha información se genera para atender requerimientos específicos, pero no se genera de manera regular y automatizada, lo que limita la focalización de la población objetivo.

De acuerdo a la información integrada en dicho anexo, durante el 2014 se atendieron 21,49 asuntos, de los cuales el 52.4% correspondió al género masculino y 36.6% al femenino; el 11% restante no está identificado; es importante señalar que la mitad de los asuntos radicados se concentra en los distritos judiciales de Tlalnepantla, Toluca y Texcoco, y la otra mitad se distribuye entre los 16 distritos restantes.

También, en una muestra de los registros por distrito se advierte que 56% de los usuarios se ubican entre los 30 y 64 años; 36% a los que tienen de 15 a 29, y del 8% restante la mitad es menor de 15 y la otra mitad mayor de 65 años.

Para apoyar la transición al nuevo sistema se sugiere revisar los procedimientos y criterios que intervienen en la resolución de conflictos a fin de que los esfuerzos realizados para la implementación del nuevo sistema de justicia penal impacten favorablemente en los resultados. También, instrumentar las acciones pertinentes para contar con información oportuna desagregada por género, edad, ubicación geográfica, tipo de delito de mayor incidencia, y cualquier información que se considere pertinente para definir estrategias diferenciadas que atiendan a las características particulares y que permitan detonar acciones que logren un mayor impacto social.

[51] PJEM (2015). *Quinto Informe de labores 2014. Consejo de la Judicatura.*

# TEMA IV. OPERACIÓN

## IV.1 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ESTABLECIDOS EN LAS ROP O NORMATIVIDAD APLICABLE

**PREGUNTA 26.** Describa mediante Diagramas de Flujo el proceso general del programa para cumplir con los bienes y los servicios (Componentes), así como los procesos clave en la operación del programa.

En el Manual de Organización y Procedimientos Administrativos para los Órganos Jurisdiccionales del Sistema de Justicia Penal, Acusatorio y Oral, emitido por el Consejo de la Judicatura del Poder Judicial del Estado de México, se establecen, entre otros, el esquema de trabajo de los juzgados, los objetivos y funciones del personal y 8 procedimientos administrativos[52].

En los procedimientos en general intervienen el ministerio público, la unidad de seguimiento de causas y atención al público con sus dos áreas, los auxiliares de actas, de sala y los notificadores; el juez de control, juez de despacho, juzgado de control exhortante, la unidad de informática, audio y video y sus operadores, el imputado y la policía *(Ver Anexo 13 A. Diagramas de flujo de los componentes y procesos clave).*

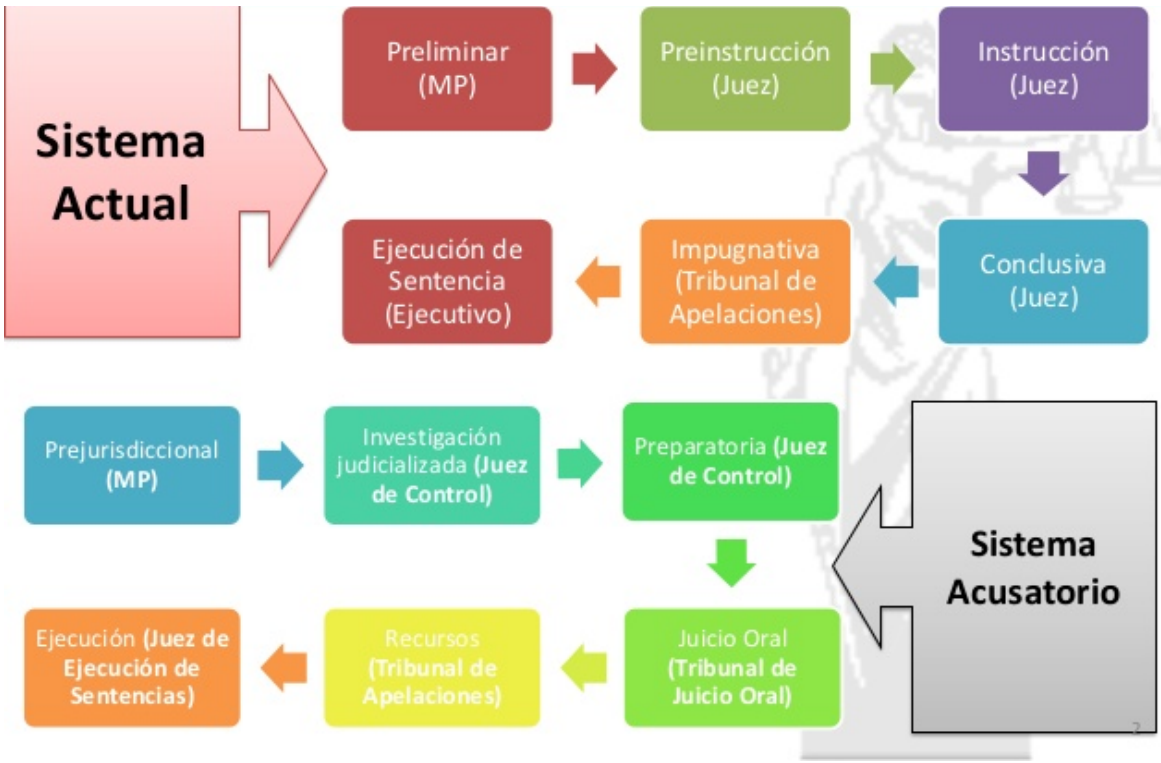
| Procedimiento | Breve descripción |
|---|---|
| 1. **Recepción de promociones, acuerdo y notificación** | El área de atención al público recibe la promoción del ministerio público. La unidad de seguimiento de causas le da trámite al acuerdo del juez y asegura la notificación. |
| 2. **Diligencia de exhortos, requisitorias, despachos, cartas rogatorias y otros, provenientes de Juzgados que operen el nuevo sistema de justicia penal** | Recibe, registra y tramita exhortos, se emiten los acuerdos y se notifican, se realizan las diligencias para su cumplimiento y devuelve al juzgado exhortante. |
| 3. **Exhortos, requisitorias, despachos, cartas rogatorias y otros ordenados por el juez o tribunal oral** | El juez ordena exhorto y es diligenciado por el área de atención al público y la unidad de seguimiento de causas. Recibe el exhorto, lo digitaliza y lo registra en el sistema. |
| 4. **Preparación de sala para celebración de audiencia por orden judicial** | El juez acuerda la celebración de la audiencia, el área de seguimiento de causas, la comunica al área de audio y video y a los auxiliares de sala para que la preparen de acuerdo a la guía, Se supervisa, cierran los accesos y se celebra la audiencia. |
| 5. **Desarrollo, registro de la audiencia y entrega de** | Se realiza la grabación de la audiencia de acuerdo a los protocolos, se hacen los registros y respaldos |

[52] GEM (2009). *Manual de Organización y Procedimientos Administrativos para los Órganos Jurisdiccionales del Sistema de Justicia Penal, Acusatorio y Oral*. Gaceta de Gobierno No. 73, 12 de octubre de 2009.

| | |
|---|---|
| **medios de grabación** | correspondientes y una vez autorizados por el juez, se entregan las copias de las grabaciones a los autorizados. |
| 6. **Instrumentación de acta mínima** | Se establece la fecha, hora y tipo de audiencia que se celebra con el juez y es asistido por el auxiliar de actas. Se formula el acta de la audiencia iniciando con el registro de los datos que establece el código procesal. Al cierre de la audiencia el juez revisa y firma en su caso el acta correspondiente. Se agrega a la causa, se digitaliza y registra. |
| 7. **Entrega del imputado para internamiento** | El juez emite el acuerdo para el internamiento del imputado, se formula oficio a la policía, quien traslada al imputado al centro preventivo; se acusa recibo del ingreso. Se digitaliza el trámite y anexa a la causa. |
| 8. **Comparecencia voluntaria del imputado con orden de aprehensión** | El imputado se presenta e identifica, se verifica si existe orden de aprehensión y en caso afirmativo se establece fecha y hora de la audiencia. Se registra su presencia en el sistema. |

Como se puede advertir, a través de los ocho procedimientos se establece la recepción, registro y trámite de los asuntos que competen a los juzgados que operan la oralidad, cuyos diagramas de flujo se incluyen en el *13. "Diagramas de flujo de los Componentes y procesos claves".*

En el siguiente esquema se pueden advertir en lo general los procedimientos de los dos sistemas:




Para perfeccionar dichos procedimientos se sugiere complementarlos con los que establecen los códigos correspondientes, así como precisar algunos aspectos que contribuyan a homogeneizar los registros entre las instancias jurisdiccionales.



En el Manual General de Procedimientos del Consejo de la Judicatura, emitido en octubre del 2014 y consultado en el IPOMEX, se establecen 183 procedimientos, entre los cuales se seleccionaron los que están vinculados a las actividades y componentes establecidos en la MIR y a las metas incluidas en el Programa anual del proyecto Coordinación y seguimiento de la administración e impartición de la Justicia.

Se incluyen procedimientos vinculados al registro y seguimiento de los acuerdos del Consejo de la Judicatura; planeación, estadística, auditorías y seguimiento a las observaciones, atención a asuntos jurídicos y servicios periciales, aspectos contables y administrativos; infraestructura y tecnologías, y derechos humanos *(Ver Anexo 13. Diagramas de flujo de los componentes y procesos clave).*

| Procedimiento | Breve descripción |
|---|---|
| 1. Seguimiento de Acuerdos Emanados del Pleno del Consejo de la Judicatura | La Subdirección de Seguimiento de Acuerdos es responsable del seguimiento de los acuerdos aprobados por el Pleno del Consejo de la Judicatura, relativos a movimientos y licencias de personal y remitirlos a la Dirección de Personal para la afectación respectiva. |
| 2. Recepción y turno de asuntos iniciales en materia penal | La Subdirección de Oficialía de Partes es responsable de supervisar la recepción, sistematización, turno y distribución de la documentación base de la acción con la que se inicia un procedimiento en sus diversas instancias y |

| | |
|---|---|
| | materias, a fin de equilibrar las cargas de trabajo de los órganos jurisdiccionales. |
| 3. Asignación y seguimiento de servicios periciales | La Dirección de Peritos es la responsable de apoyar a los órganos jurisdiccionales para la administración de justicia a través de la supervisión de la asignación y notificación de peritos internos. |
| 4. Evaluación de peritos del servicio judicial | Evaluar el desempeño de los servicios periciales internos ante los órganos jurisdiccionales, mediante la aplicación de la evaluación de desempeño de peritos |
| 5. Integración de la planeación anual | La Subdirección de Planes y Programas es la encargada de instrumentar y controlar las herramientas para la integración del plan anual como el instrumento de gestión de corto plazo que viabilice la ejecución del Plan Estratégico. |
| 6. Seguimiento de la planeación anual | La Subdirección de Planes y Programas es responsable de determinar el progreso hacia los resultados esperados, por medio del seguimiento a la ejecución. |
| 7. Evaluación de la planeación anual | La Subdirección de Evaluación establece los procedimientos y mecanismos de evaluación para el control, revisión y evaluación de la planeación anual. Realiza la evaluación con la finalidad de valorar el grado de cumplimiento, identificar desviaciones y, en su caso, determinar las alternativas de solución, o las medidas correctivas, para el cumplimiento de los fines institucionales. |
| 8. Integración y actualización de la información en el sistema de estadística jurisdiccional | La Dirección de Información y Estadística es responsable e mantener actualizada y estandarizada la información generada por el aparato judicial estatal, mediante su integración periódica en el Sistema de Estadística Jurisdiccional, así como difundir y proveer de datos estadísticos al Consejo de la Judicatura y a los usuarios del servicio, en apoyo a la toma de decisiones. |
| 9. Atención a solicitudes de estadística judicial | La Dirección de Información y Estadística es responsable de mejorar el tiempo de respuesta de las solicitudes de información estadística judicial de los usuarios internos y externos, mediante el análisis y difusión permanente en los medios autorizados para tal efecto. |
| 10. Contabilización de las operaciones financieras | La Subdirección de contabilidad es responsable de mantener el registro de las operaciones contables y presupuestarias del Poder Judicial, en tiempo real, dentro de un sistema contable que arroje datos útiles para la toma de decisiones. |
| 11. Auditoría al control interno de unidades administrativas | Compete a la Dirección de auditoría la fiscalización y evaluación del control interno administrativo, contable – financiero de las Unidades Administrativas del Poder Judicial del Estado de México, mediante la determinación de observaciones, desviaciones o irregularidades, con fundamento en la normatividad gubernamental vigente aplicable en la materia y proponiendo medidas correctivas preventivas**.**<br>Se realiza el programa anual de auditoría administrativa y financiera, el envío de los informes tanto al Director General de Contraloría como a los titulares de las unidades administrativas auditadas. La auditoría se enfoca a los planes y programas Institucionales, al cumplimiento de las instrucciones de sus superiores, a los resultados de auditorías de ejercicios anteriores. |
| 12. Seguimiento de observaciones de auditoría a órganos jurisdiccionales y unidades administrativas. | La Subdirección de Auditoría Administrativa y Financiera, es la encargada de coordinar el seguimiento a las observaciones e irregularidades detectadas en las auditorías efectuadas, con la finalidad de determinar la procedencia de solventación de las observaciones, mediante el estudio, análisis y evaluación técnica de la información y documentación presentada por las unidades auditadas; así como realizar el informe de resultados correspondiente. |
| 13. Planeación y programación de obra pública | Mejorar los criterios de estudio para determinar de manera objetiva y oportuna, los proyectos de construcción en sus distintas etapas, mediante la implementación de reglas claras que permitan una adecuada planeación y |

| | |
|---|---|
| | programación de la obra pública y de los servicios relacionados con la misma |
| 14. Desahogo de Consultas en Materia Jurídica | La Subdirección de Consultoría y Estudios Legislativos, es la unidad administrativa responsable de desahogar las consultas en materia jurídica que le formulen las unidades administrativas del Poder Judicial. |
| 15. Substanciación de los requerimientos de las Comisiones nacional y estatal de los Derechos Humanos. | Mantener un mecanismo que permita al Poder Judicial del Estado de México, dar respuesta oportuna a los requerimientos de las Comisiones Nacional y Estatal de los Derechos Humanos, por posibles violaciones a los derechos humanos de particulares. |
| 16. Atención de Quejas Presentadas ante la Comisión Interamericana de Derechos Humanos | Fortalecer la representación legal del Poder Judicial, mediante la atención hasta su conclusión, de las quejas presentadas ante la Comisión Interamericana de Derechos Humanos, en las que éste o alguna de sus unidades administrativas sean parte. |

Es importante señalar que se advierte un importante esfuerzo por documentar los procedimientos que sustentan la operación del Poder Judicial del Estado de México, muestra de ello es el Manual General de Procedimientos que se logró integrar a finales del 2014, y que en tal virtud no es viable utilizarlo como referente para verificar su ejecución.

Para fortalecer este aspecto se sugiere integrar en un solo manual los dos a los que se ha hecho referencia, así como revisar y simplificar los procedimientos incluidos que exceden en su detalle y se advierten como excesivos, y contrastan con otros que sólo se plantean de manera general.

***Solicitud de apoyos***

**PREGUNTA 27.** ¿El programa cuenta con información sistematizada que permite conocer la demanda total de apoyos y las características de los solicitantes? (socioeconómicas en el caso de personas físicas y específicas en el caso de personas morales)

**RESPUESTA:** Si, nivel 3.

El proyecto de Juicios orales cuenta con información sistematizada que permite conocer la demanda total de apoyos y las características de los solicitantes, está validada por los titulares y se utiliza como única fuente de información. El proyecto de Coordinación y seguimiento de la administración e impartición de la justicia involucra varios rubros que atienden a sistemas y procedimientos distintos y que proporcionan apoyos a diferente población objetivo, y las acciones que realizan se registran periódicamente en el sistema SPIGeR. Sin embargo, no toda la información está sistematizada ni interconectada, por lo que se le asigna el nivel 3.

Como se señaló en las preguntas vinculadas con este rubro, la demanda de apoyos para el caso de los juicios orales está referida a los asuntos que se radican para obtener una solución a sus controversias, en este sentido, la suma de asuntos en un periodo determinado establece la demanda.

Cuenta con el Sistema de Estadística Judicial, en el que se realizan los registros correspondientes de acuerdo a la materia. En materia penal, Incluyen información socioeconómica de los beneficiarios como es el género, la edad, escolaridad y tipo de delito, entre otros. El proceso de implementación del nuevo sistema de justicia penal ha estado acompañado por diversas herramientas como es el Sistema de Gestión Judicial Penal.



No obstante, los registros no son homogéneos entre las instancias jurisdiccionales y no en todos los casos la información es oportuna, por lo que se sugiere fortalecer el sistema, los registros y procedimientos a fin de que se incluya información relevante y consolidada sobre los beneficiarios del servicio, y que ésta se convierta en una herramienta útil para el análisis y determinación de acciones para la mejora y focalización del quehacer gubernamental en la material.

La recolección y sistematización de la información involucrada en el proyecto Coordinación y seguimiento de la administración e impartición de la justicia, se realiza de manera independiente por las unidades ejecutoras, quienes contabilizan sus registros para formular diversos reportes, algunos de ellos a través de pequeños sistemas. Uno de ellos es el SPIGER, que se aplica para monitorear el cumplimiento de la planeación táctica. Sin embargo para hacer más eficiente la recolección, registro y uso de la información se sugiere impulsar un sistema integral e interoperable en el marco de un sistema de gestión del poder judicial.

**PREGUNTA 28.** Los procedimientos para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo cuentan con las siguientes características:

**a)** Corresponden a las características de la población objetivo.
**b)** Existen formatos definidos.
**c)** Están disponibles para la población objetivo.
**d)** Están apegados al documento normativo del programa.

**RESPUESTA:** Si, nivel 4.

El proyecto de Juicios orales cuenta con procedimientos para recibir, registrar y dar trámite a los asuntos radicados para la solución de controversias en materia penal, corresponden a las características de los usuarios del servicio, en la mayoría de los casos existen formatos definidos, están disponibles para la población objetivo a través de los códigos de procedimientos y demás lineamientos normativos y los procedimientos están apegados a la norma, aunque en algunos casos han sido rebasados. Para el proyecto de Coordinación y seguimiento de la administración e impartición de la justicia, para algunos de los temas involucrados existen formatos definidos, están disponibles para los órganos a los que brinda el apoyo y están apegados a la norma. Por las razones expresadas se asigna el nivel 4.

El Consejo de la Judicatura del Poder Judicial del Estado de México expidió, en noviembre del 2009, el Manual de organización y procedimientos administrativos de los órganos jurisdiccionales del sistema de justicia penal, acusatorio y oral, en el que además de las funciones específicas se establecen los procedimientos clave para la atención de los juicios orales. Incluye los protocolos de apertura y clausura de audiencia, así como lo formatos para la preparación de la sala, la integración del acta mínima, el oficio de remisión del inculpado al centro preventivo, la constancia de la entrega de la audio grabación, la lista de verificación del equipo de audio y video, la relación de entregas de DVD al juzgado, el reporte de uso del equipo de audio y video de la sala de audiencia de juicios orales.



En el Manual general de procedimientos del Poder Judicial del Estado de México se incluyen con detalle cerca de 200 procedimientos, algunos de ellos atienden al proyecto Coordinación y seguimiento de la administración e impartición de la justicia, corresponden a diversos temas de gestión como son los acuerdos del Consejo de la Judicatura, trámite de documentos administrativos, planeación y evaluación institucional, información y estadística, finanzas y administración, auditoría, infraestructura, tecnologías de la información y la comunicación, opiniones jurídicas, entre otras.

En dichos procesos participan la Secretaría de acuerdos, oficialía mayor, oficialía de partes; la Unidad de Información, Dirección de Información y Estadística, Departamento de Análisis e Información, las unidades administrativas solicitantes, Coordinación Jurídica y Consultiva, Subdirección de Consultoría y Estudios Legislativos; Dirección General de Finanzas y Planeación, Dirección de Evaluación, Subdirección de Evaluación, Comité de Planeación, Órganos Jurisdiccionales y titulares de unidades administrativas; Departamento de Procesos Estadísticos, Dirección de Información y Estadística; Oficialía de Partes Común de Juzgados Penales; Dirección General de Contraloría, Dirección de Auditoría, Subdirección de Auditoría Administrativa y Financiera y la Dirección de Responsabilidades, entre otras.

**PREGUNTA 29.** El programa cuenta con mecanismos documentados para verificar el procedimiento para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo con las siguientes características:

**a)** Son consistentes con las características de la población objetivo.
**b)** Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras
**c)** Están sistematizados.
**d)** Están difundidos públicamente.

**RESPUESTA:** Si, nivel 3.

El proyecto de juicios orales cuenta con mecanismos documentados para verificar el procedimiento para recibir, registrar y dar trámite a los asuntos que se radican para la resolución de las controversias, son consistentes con las características de la población objetivo están sistematizados y estandarizados y no están difundidos públicamente En virtud de reunir tres de las características establecidas en la pregunta, se asigna el nivel 3.

En la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México se establece como facultad del Consejo de la Judicatura, supervisar el funcionamiento de las salas y los juzgados; además se han determinado visitas de supervisión en cada distrito judicial (El territorio del Estado de México se divide en los distritos judiciales de: Chalco, Cuautitlán, Ecatepec de Morelos, El Oro, Ixtlahuaca, Jilotepec, Lerma, Nezahualcóyotl, Otumba, Sultepec, Temascaltepec, Tenango del Valle, Tenancingo, Texcoco, Tlalnepantla, Toluca, Valle de Bravo y Zumpango)[53].

En ejercicio de sus facultades, el Consejo de la Judicatura realiza visitas semestrales de supervisión a todos los órganos jurisdiccionales, mediante las cuales verifica que la recepción, registro y trámite de los asuntos radicados se realice de acuerdo a la normatividad y a los procedimientos establecidos. Al inicio y a la mitad de cada año se formula un calendario de visitas en las que se define la región, el juzgado, la fecha y el consejero asignado. Como producto de la supervisión los consejeros responsables rinden el informe correspondiente dirigido al Consejo de la Judicatura, dichos informes no son públicos[54].

Por otra parte, el *Manual General de Organización del Consejo de la Judicatura del Estado de México*, señala que la Dirección General de la Contraloría tiene por objeto: “Organizar, dirigir y coordinar las acciones orientadas a vigilar que las funciones que se realizan en el Poder Judicial del Estado de México, se desarrollen acorde con las disposiciones jurídico administrativas que las regulan, mediante la investigación de las conductas de los servidores públicos que pudieran ser constitutivas de las faltas administrativas o incumplimiento de obligaciones; así como asegurar la legalidad, mediante la ejecución de acciones de control y verificar el desahogo de procedimientos administrativos en términos de la legislación aplicable”[55].

[53] GEM (2013). *Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México.* Gaceta del Gobierno, 10 de mayo del 2013
[54] PJEM (2014). *Programa de Visitas de Supervisión*. Febrero-julio 2014. Consejo de la Judicatura. Acta No. 22.
[55] PJEM (2013). Manual General de Organización. Consejo de la Judicatura.

En las atribuciones del administrador del juzgado o tribunal, se incluyen, entre otras, el supervisar el desempeño de los servidores públicos a su cargo; llevar el manejo administrativo y la custodia de las salas de audiencias, juzgados; vigilar la conservación y funcionalidad de los bienes muebles e inmuebles; supervisar la distribución de los asuntos así como la programación de las diligencias; elaborar y remitir los informes estadísticos anuales y mensuales; coordinar y verificar el trabajo de los notificadores.

Por lo anterior, existen mecanismos documentados y eslabonados para verificar el que la recepción, registro y trámite de los asuntos radicados se realice de acuerdo a lo establecido en los procedimientos clave del programa.

***Selección de beneficiarios y/o proyectos***

**PREGUNTA 30.** Los procedimientos del programa para la selección de beneficiarios y/o proyectos tienen las siguientes características:

- **a)** Incluyen criterios de elegibilidad claramente especificados, es decir, no existe ambigüedad en su redacción.
- **b)** Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras.
- **c)** Están sistematizados.
- **d)** Están difundidos públicamente.

**RESPUESTA:** No aplica.

En virtud de que el programa atiende a un derecho constitucional, no existen criterios ni procedimientos documentados para seleccionar a los beneficiarios. A cualquier escrito o promoción que presente una persona física o moral le corresponde una respuesta o resolución.

**PREGUNTA 31.** El programa cuenta con mecanismos documentados para verificar el procedimiento de selección de beneficiarios y/o proyectos y tienen las siguientes características:

- **a)** Permiten identificar si la selección se realiza con base en los criterios de elegibilidad y requisitos establecidos en los documentos normativos.
- **b)** Están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras.
- **c)** Están sistematizados.
- **d)** Son conocidos por operadores del programa responsables del proceso de selección de proyectos y/o beneficiarios.

**RESPUESTA:** No aplica

Por las razones expuestas en la pregunta anterior, no se realiza selección de beneficiarios y por lo tanto no cuenta con mecanismos documentados para verificar el procedimiento de selección.

***Tipos de apoyos***

**PREGUNTA 32.** Los procedimientos para otorgar los apoyos a los beneficiarios tienen las siguientes características:

- **a)** Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras.
- **b)** Están sistematizados.
- **c)** Están difundidos públicamente.
- **d)** Están apegados al documento normativo del programa.

**RESPUESTA:** Si, nivel 4.

El programa cuenta con procedimientos estandarizados, sistematizados, apegados a la normatividad y difundidos por lo que se le asigna el nivel 4.

Los procedimientos para la atención del proyecto de Juicios orales, están definidos en el manual de organización y procedimientos antes referido. Es aplicable para los órganos jurisdiccionales que atienden el sistema de justicia penal, adversarial y oral; están sistematizados a través del Sistema de Gestión Judicial Penal en el que se realizan los registros correspondientes; dicho manual se integra en la información pública en la página de transparencia, por lo que se considera que cumple con las cuatro características establecidas en la pregunta.

No obstante que la norma establece procedimientos estandarizados para todos los órganos jurisdiccionales en la materia, no se ha logrado del todo unificar en tiempo y forma los procedimientos y sus registros, por lo que se sugiere fortalecer la especificidad de los pasos a fin de que no se otorgue capacidad de maniobra de los aspectos que no están definidos, así como fortalecer la capacitación y asistencia técnica a los sujetos que participan en los procedimientos respectivos a fin de mejorar sus resultados y avanzar en la estandarización de los procesos.

**PREGUNTA 33.** El programa cuenta con mecanismos documentados para verificar el procedimiento de entrega de apoyos a beneficiarios y tienen las siguientes características:

- **a)** Permiten identificar si los apoyos a entregar son acordes a lo establecido en los documentos normativos del programa.
- **b)** Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras.
- **c)** Están sistematizados.
- **d)** Son conocidos por operadores del programa.

**RESPUESTA:** Si, nivel 4

El programa cuenta con mecanismos documentados para verificar el procedimiento de entrega de apoyos a los beneficiarios que permiten identificar que estén de acuerdo a la normatividad establecida, están estandarizados y sistematizados y son conocidos por los operadores del programa por lo que se le asigna el nivel 4.

Los procedimientos para la entrega de apoyos es decir de la resolución de controversias, y los mecanismos para verificar que las resoluciones estén apegadas a derecho, están establecidos tanto en el Código de Procedimientos Penales y la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México, como en el manual de organización y procedimientos antes referidos.

Por lo anterior, se trata de procedimientos estandarizados a los que deben atender todos los actores que participan en la ejecución del proyecto. Al respecto es importante señalar que existen mecanismos específicos y estrictos para el ingreso, promoción y permanencia de jueces, magistrados, secretarios, notificadores y demás personal que se desempeña en un órgano jurisdiccional, como lo es la carrera judicial, que involucra el dominio de diversos saberes y competencias para el desempeño de una función específica. A través de dichos mecanismos se asegura que los ejecutores el proyecto conozcan los procedimientos claves de su operación.

Además existen disposiciones diversas en las que se establecen para diferentes instancias las atribuciones para verificar que los procedimientos se realicen de acuerdo a la normatividad, como es el caso del Consejo de la Judicatura, la Dirección General de Contraloría, el Administrador del Juzgado o del tribunal y los jueces.

Por lo que respecta al proyecto de Coordinación y seguimiento de la administración e impartición de la justicia, todas las unidades administrativas que operan en el Poder Judicial, son sujetos de auditorías financieras y administrativas a cargo de la Dirección de la Contraloría, de acuerdo al plan anual de auditorías. Incluye procedimientos para verificar el estatus de la sustanciación de las observaciones que se realizan a las unidades auditadas.

Las auditorías involucran temas como el programa anual, el cumplimiento de instrucciones superiores y la solventación de observaciones derivadas de evaluaciones anteriores.

***Ejecución***

**PREGUNTA 34.** Los procedimientos de ejecución de obras y/o acciones tienen las siguientes características:

**a)** Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras.
**b)** Están sistematizados.
**c)** Están difundidos públicamente.
**d)** Están apegados al documento normativo del programa.

**RESPUESTA:** Si, nivel 3

El proyecto de Juicios orales cuenta con procedimientos de ejecución de acciones estandarizados, sistematizados, apegados a la normatividad y difundidos públicamente. El correspondiente a la Coordinación y seguimiento de la administración e impartición de la justicia, cuenta con procedimientos de ejecución diversificados, están apegados a las disposiciones normativas, la mayoría están sistematizados y difundidos públicamente, por lo que se le asigna el nivel 3.

El proyecto de juicios orales cuenta con procedimientos estandarizados para que los órganos jurisdiccionales y sus principales actores, realicen su trabajo, es decir cumplan con las atribuciones y funciones que la normatividad establece. Su ejecución atiende en lo general a lo establecido en la normatividad sin embargo, se advierten algunos detalles menores que muestran una ejecución diferente entre las instancias, como lo son la oportunidad y características de la información que proporcionan los juzgados.

La diversidad de procedimientos atribuidos a las unidades que participan en el proyecto de Coordinación y seguimiento de la administración e impartición de la justicia, están definidos y en la mayoría de los casos sistematizados y de uso interno y los procedimientos están difundidos en la página de transparencia en el Infoem[56].

En virtud de la diversidad y heterogeneidad de los procedimientos establecidos en los manuales se sugiere la integración, revisión y rediseño, que sean congruentes con las actividades que se realizan y permitan identificar los procedimientos clave de los procesos, depurar y eliminar aquellos pasos que contribuyan a eficientar los recursos humanos y materiales y brindar un mejor servicio a la ciudadanía.



[56] PJEM (2015). *Transparencia, Normatividad, Manuales de Procedimientos,* Recuperados el 8 de mayo de 2015, En http://www.ipomex.org.mx/ipo/portal/pjedomex.web.

**PREGUNTA 35.** El programa cuenta con mecanismos documentados para dar seguimiento a la ejecución de obras y acciones y tienen las siguientes características:

- **a)** Permiten identificar si las obras y/o acciones se realizan acorde a lo establecido en los documentos normativos del programa.
- **b)** Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras.
- **c)** Están sistematizados.
- **d)** Son conocidos por operadores del programa.

**RESPUESTA:** Si, nivel 4

El proyecto de Juicios Orales cuenta con mecanismos documentados para dar seguimiento a la resolución de controversias, e identificar que estas se realicen de acuerdo a la norma, cuenta con procedimientos estandarizados que los órganos jurisdiccionales ejecutan en lo general y con algunas variaciones; están sistematizados y son del dominio de quienes participan en las actividades. El proyecto de Coordinación y seguimiento de la administración e impartición de la justicia, cuenta con mecanismos documentados para dar seguimiento a la ejecución de las acciones, están estandarizados, la mayoría están sistematizados y son conocidos por la unidades administrativas que concurren en el programa. Por lo anterior, se asigna el nivel 4.

Para la resolución de las controversias a través de los Juicios Orales, se establecen mecanismos que derivan de normatividad específica como lo es el Código de Procedimientos Penales, que demanda un riguroso apego a las actuaciones de quienes intervienen en el proceso. Se realizan diversos registros impresos a través de los Libros de Gobierno y electrónicos a través de los sistemas dispuestos para el control y seguimiento de la información jurisdiccional que dan cuenta del estatus y resultados de los asuntos radicados en el sistema oral.

Para dar seguimiento a la diversidad de obras y acciones comprometidas en el proyecto Coordinación y seguimiento de la administración e impartición de la justicia, desde abril del 2013 se instaló el Comité de Planeación del Poder Judicial del Estado de México, integrado por cuatro consejeros, el Director General de Finanzas y Planeación y el Coordinador Jurídico y Consultivo, y tiene por objeto orientar la actualización de los planes y programas institucionales así como vigilar su evaluación y seguimiento a fin de contribuir a la visión y misión del PJEM[57].

También cuentan con mecanismos de verificación de las obras y acciones que se realizan, como es el Sistema de Planeación y Presupuesto del Gobierno del Estado de México, a través del cual se da cuenta del avance en el cumplimiento de las metas comprometidas en el programa anual y del comportamiento de sus indicadores; los mecanismos establecidos para formular los informes de labores que anualmente realiza el Presidente del Tribunal Superior de Justicia; los mecanismos que aplica la Dirección de la Contraloría a las diversas

[57] PJEM (2013). *Acta de instalación del Comité de Planeación del Poder Judicial del Estado de México,* 8 de abril del 2013. Consejo de la Judicatura.

unidades administrativas, el control del seguimiento de acuerdos del Consejo de la Judicatura, entre otros.

Sin embargo, para mejorar la ejecución de los proyectos se sugiere fortalecer los mecanismos que contribuyan a la armonización de los procedimientos y registros entre los diversos órganos jurisdiccionales, así como sistematizar y revisar la pertinencia de mantener la gran diversidad de metas e instancias que participan en el proyecto de coordinación y hacer más eficiente el seguimiento de su ejecución, con la participación y compromiso de las unidades administrativas involucradas.

## IV.2 MEJORA Y SIMPLIFICACIÓN REGULATORIA

**PREGUNTA 36** ¿Cuáles cambios sustantivos en el documento normativo se han hecho en los últimos tres años que han permitido agilizar el proceso de apoyo a los solicitantes?

En los últimos tres años se han realizado importantes cambios sustantivos a la normatividad que han contribuido a la agilización del proceso para la recepción y trámite de los asuntos que se radican en el sistema de justicia oral.

De acuerdo a la metodología de la SETEC para evaluar la implementación del nuevo sistema de justicia penal, incluye el eje de estudios y proyectos normativos, que se sustenta en un plan de modificación de los cuerpos legales y una estrategia para la armonización legislativa de la entidad, con los principios procesales y los derechos plasmados en la CPEM en junio del 2008. Implica, entre otras, modificaciones de orden constitucional, a las leyes Orgánica del Poder Judicial, de la Defensoría Pública, de Justicia para Adolescentes, de Atención a Víctimas del Delito, de Sujetos Protegidos, de Administración de Bienes Asegurados y de Extinción de Dominio; Uso de mecanismos alternativos de solución de conflictos, reformas al código de procedimientos penales, así como de los manuales de organización y de procedimientos correspondientes, que aseguren la ejecución eficiente del nuevo modelo en todos los órganos jurisdiccionales.

De acuerdo al 5º Informe de Labores, con el objeto de alcanzar una mayor eficiencia y eficacia “en las actividades que realizan los órganos jurisdiccionales, en los años 2013 y 2014 se implementaron sendos planes de mejora del servicio de la Administración de la Justicia; el primero contempló (…) la incorporación a tecnologías de la información a trámites y servicios (…) tales como el sistema de videoconferencia para el desahogo de audiencias y medios de prueba; expediente electrónico para facilitar la consulta en línea; la notificación electrónica y la consulta de la estadística judicial relevante en línea”; además, para fortalecer la capacidad de atención se han fusionado, transformado y creado nuevos órganos jurisdiccionales; se crearon las centrales de ejecutores y notificadores y su propio sistema de gestión que permite controlar sus agendas y optimizar las rutas de trabajo. En el 2014, destacan fundamentalmente acciones de mejora dirigidas a la materia mercantil, cuyo impacto se advierte en un avance sustantivo de la entidad en el indicador incluido en la medición de Doing Business referido al “Cumplimiento de contratos mercantiles” al pasar de la 24 a la 12 en sólo 2 años.

La implementación del nuevo sistema de justicia penal, atiende entre otros, a una reducción en el tiempo en la resolución de controversias y la reducción de costos. No obstante que son diversos los cambios realizados para la mejora en materia penal, no se cuenta con evidencia documental de sus resultados. De manera contraria, en la estadística reportada en cuanto al número de asuntos radicados en materia penal, se advierte una disminución en el porcentaje de asuntos concluidos.

Por lo que respecta al proyecto relativo a la Coordinación y seguimiento de la administración e impartición de la justicia, se identifican diversos documentos que dan cuenta de las

acciones instrumentadas que constituyen en sí mismos una mejora, como son la integración por primera ocasión del *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2010-2014*; el Programa Táctico Anual; los manuales de organización y de procedimientos; así como el desarrollo e implementación de diversos sistemas de control interno.

Por lo anterior, para fortalecer las acciones de mejora, se recomienda documentarlas, darles seguimiento y definir criterios e indicadores claros y objetivos que den cuenta de los resultados obtenidos por la implementación de dichas acciones. Aprovechar la experiencia que permitió mejorar sustantivamente en materia mercantil y obtener un resultado perfectamente documentado.

## IV.3 Organización y gestión

**PREGUNTA 37.** ¿Cuáles son los problemas que enfrenta la unidad administrativa que opera el programa para la transferencia de recursos a las instancias ejecutoras y/o a los beneficiarios y, en su caso, qué estrategias ha implementado?

De acuerdo al Catálogo de Centros de Costo, que forma parte del Manual para la Integración del Anteproyecto de Presupuesto correspondiente, el Poder Judicial del Estado de México se incluye como unidad responsable y como unidad ejecutora del programa 020101 “Administrar e impartir justicia”, y por lo tanto de todos sus proyectos. No obstante, en la práctica los proyectos están a cargo de diversas unidades administrativas y los recursos se administran de forma centralizada.

Los recursos presupuestales del 2014 se distribuyeron entre los 6 proyectos que incluye el programa presupuestal, que abarcan todo el quehacer institucional. Son administrados por la Dirección General de Finanzas y Planeación, quien ejecuta los acuerdos del Consejo de la Judicatura en la materia, en particular de la Comisión de Coordinación Administrativa.

Es importante señalar que en virtud de que se impulsa el Presupuesto basado en Resultados que opera bajo el esquema del Presupuesto por Programa, varias unidades administrativas concurren en los diferentes proyectos que incluye el programa.

Por lo anterior y de acuerdo a la información proporcionada por la Dirección General de Finanzas y Planeación, no se enfrentan problemas para la transferencia de recursos a las instancias ejecutoras, ya que se administra de manera centralizada y sólo se identifica oficialmente como unidad ejecutora al Poder Judicial del Estado de México.

## IV.4 EFICIENCIA Y ECONOMÍA OPERATIVA DEL PROGRAMA

***Eficiencia y Eficacia***

**PREGUNTA 38.** El programa identifica y cuantifica los gastos en los que incurre para generar los bienes y los servicios (Componentes) que ofrece y los desglosa en los siguientes conceptos:

a) Gastos en operación: Directos e Indirectos.
b) Gastos en mantenimiento: Requeridos para mantener el estándar de calidad de los activos necesarios para entregar los bienes o servicios a la población objetivo (unidades móviles, edificios, etc.). Considere recursos de los capítulos 2000 y/o 3000.
c) Gastos en capital: Son los que se deben afrontar para adquirir bienes cuya duración en el programa es superior a un año. Considere recursos de los capítulos 5000 y/o 6000 (Ej: terrenos, construcción, equipamiento, inversiones complementarias).
d) Gasto unitario: Gastos Totales/población atendida (Gastos totales=Gastos en operación + gastos en mantenimiento). Para programas en sus primeros dos años de operación se deben de considerar adicionalmente en el numerador los Gastos en capital.

**RESPUESTA:** Si, nivel 4

El programa presupuestal Administrar e impartir Justicia, identifica y cuantifica por año, programa y proyecto, los gastos de operación que incluyen servicios personales, materiales y suministros y recursos materiales; así como los destinados al capital como son bienes muebles e inmuebles y obra pública, es decir desglosa el gasto por todos los conceptos establecidos por lo que se le asigna el nivel 4.



De acuerdo a información proporcionada por la Dirección General de Finanzas y Planeación, sustentada en las cuentas de la hacienda pública presentadas por el Poder Judicial, el presupuesto ejercido en el 2014 para el programa Administración e impartición de la justicia, ascendió a 2,891 millones 396 mil pesos, que representó el 3.4% de incremento con respecto al año anterior.

El 85.3% del presupuesto correspondió a servicios personales, el 2.4% a materiales y suministros y el 7.6% a servicios generales, es decir se destinó a gastos de operación el 95.6% de los recursos del programa; el 3.1% se aplicó a obra pública y el 1.6% a bienes muebles e inmuebles y el 0.1% restante fue para transferencias.

El comportamiento histórico muestra que, no obstante que para el 2014 el presupuesto superó con más de 640 millones el registrado en 2010, se advierte un porcentaje de incremento decreciente. En 2012 por ejemplo se registró un incremento de 9.3% con respecto al ejercicio anterior; en el 2014 el incremento fue sólo del 3.4%. También se advierte un notable descenso en los recursos destinados para obra pública: 123 millones menos que el ejercido en 2010 y 144 menos con respecto al 2012. Un comportamiento desfavorable se advierte también en el rubro de bienes muebles e inmuebles que en el 2014 fue 35% menor al del ejercicio 2013.

Es importante señalar que no obstante que se decretó que el 2% del presupuesto autorizado por el congreso local se destinaría al Poder Judicial, los incrementos registrados han sido insuficientes para cumplir con esta disposición, ya que en el 2014, los 2,817 millones autorizados, sólo representaron el 1.45% de los 194,450 millones autorizados en el presupuesto de egresos[58].

Los 2,891 millones ejercidos incluyen tanto el presupuesto autorizado por la legislatura local, como los recursos generados por el fondo auxiliar y los derivados del fondo de la SETEC para la implementación del nuevo sistema de justicia penal.

**Presupuesto ejercido desglosado por ejercicio y capítulo del gasto**

| Capítulo | 1000 | 2000 | 3000 | 4000 | 5000 | 6000 | 900 | Total programa | Incremento anual del programa |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ejercicio | Servicios Personales | Materiales y Suministros | Servicios Generales | Transferencias | B. Muebles e Inmuebles | Obra Pública | Deuda pública | | |
| **2010** | 1,853,095,268 | 43,044,388 | 89,318,184 | 2,366,509 | 51,104,386 | 212,980,036 | 35,606,564 | **2,251,908,771** | |
| **2011** | 1,988,758,603 | 46,482,191 | 105,646,312 | 1,806,106 | 53,121,584 | 219,372,310 | | **2,415,187,106** | **7.3** |
| **2012** | 2,116,169,450 | 68,783,178 | 157,620,107 | 1,731,759 | 64,252,562 | 231,000,151 | | **2,639,557,207** | **9.3** |
| **2013** | 2,341,373,985 | 52,849,185 | 185,396,359 | 1,698,590 | 69,670,616 | 144,593,165 | | **2,795,581,900** | **5.9** |
| **2014** | 2,466,730,146 | 69,688,614 | 219,022,038 | 1,718,882 | 45,172,724 | 89,063,966 | | **2,891,396,370** | **3.4** |

Por lo que respecta al presupuesto ejercido destinado al proyecto de Juicios Orales, se puede observar que para el 2014 se destinaron 497 millones de pesos, 67% más con respecto al 2011, que fue el primer ejercicio en el que se identifica un presupuesto específico. A partir de este periodo se advierte una tendencia incremental superior al 15%, muy por arriba del crecimiento registrado para el total del programa.

Del total de recursos destinados al proyecto, el 88.2% se destina a servicios personales; el 1.5% a materiales y suministros y 9.1% a servicios generales, que es el rubro que más se ha incrementado ya que es más del triple que en el 2011; en contraste de lo que se aplicó a bienes muebles e inmuebles, que ha descendido bruscamente y no se advierten recursos destinados a obra pública durante los cuatro años reportados.

[58] GEM (2013). *Decreto del Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado de México para el Ejercicio Fiscal 2014.* LVIII Legislatura del Gobierno del Estado de México

### Juicios Orales

| Capítulo / Ejercicio | 1000 Servicios Personales | 2000 Materiales y Suministros | 3000 Servicios Generales | 4000 Transferencias | 5000 B. Muebles e Inmuebles | 6000 Obra Pública | Total | Total programa | % del total | Incremento anual del proyecto | Incremento anual del programa |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2011 | 248,355,798 | 4,828,159 | 13,454,561 | 132,247 | 31,348,594 | N/A | 298,119,358 | 2,415,187,106 | 12.3 | | 7.3 |
| 2012 | 330,893,607 | 9,044,064 | 12,233,359 | 182,881 | 12,061,557 | N/A | 364,415,468 | 2,639,557,207 | 13.8 | 22.2 | 9.3 |
| 2013 | 379,792,447 | 5,337,370 | 24,572,875 | 149,456 | 9,638,588 | 0 | 419,490,736 | 2,795,581,900 | 15.0 | 15.1 | 5.9 |
| 2014 | 438,452,800 | 7,547,555 | 45,035,923 | 192,823 | 5,801,967 | 0 | 497,031,068 | 2,891,396,370 | 17.2 | 18.5 | 3.4 |

En los dos últimos años al proyecto de Coordinación y seguimiento de la administración e impartición de la justicia, se destinó el 17%, del presupuesto total del programa, Sin embargo se advierte una desaceleración en el incremento que fue de 22.5% en el 2013 y sólo de 1.3% en el 2014, en ambos casos con respecto a los periodos anteriores. Menos de la mitad del crecimiento observado en el presupuesto total ejercido en el 2014 en el programa que fue del orden del 3.4%.

Para dicho proyecto en el 2014 se destinaron 496.2 millones, de los cuales 82.7% se destinó al pago de servicios personales; 4.2% a materiales y suministros, 9.9% a servicios generales, el 3.1% a bienes muebles e inmuebles y el .1% a transferencias. Es importante señalar que entre el 2010 y el 2014 se observa tendencia incremental en todos los capítulos del gasto.



### Coordinación y seguimiento de la administración e impartición de la justicia

| Capítulo / Ejercicio | 1000 Servicios Personales | 2000 Materiales y Suministros | 3000 Servicios Generales | 4000 Transferencias | 5000 B. Muebles e Inmuebles | 6000 Obra Pública | Total | Total programa | % del total | Incremento anual del proyecto | Incremento anual del programa |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2010 | 279,619,128 | 13,128,836 | 35,318,497 | 1,098,540 | 2,364,299 | 2,923,430 | 334,452,730 | 2,251,908,771 | 14.9 | | |
| 2011 | 273,418,296 | 10,532,652 | 34,381,015 | 468,269 | 14,543,978 | N/A | 333,344,209 | 2,415,187,106 | 13.8 | -0.3 | 7.3 |
| 2012 | 301,130,442 | 16,035,407 | 48,370,305 | 312,823 | 33,910,296 | N/A | 399,759,272 | 2,639,557,207 | 15.1 | 19.9 | 9.3 |
| 2013 | 368,003,475 | 18,344,864 | 52,521,921 | 388,483 | 50,529,582 | 0 | 489,788,325 | 2,795,581,900 | 17.5 | 22.5 | 5.9 |
| 2014 | 410,288,521 | 20,788,346 | 49,054,154 | 453,807 | 15,618,176 | 0 | 496,203,004 | 2,891,396,370 | 17.2 | 1.3 | 3.4 |

A partir de las cifras proporcionadas es posible establecer el costo unitario, relacionando el gasto con el número de asuntos radicados, sin embargo se precisa de un análisis más detallado y la definición de una algoritmo preciso en el que se establezcan las proporciones y prorrateos de recursos de los proyectos adjetivos hacia los sustantivos, ya que con una simple revisión al comportamiento del presupuesto asignado a los juicios orales no corresponde al número de asuntos radicados y concluidos en ese tipo de sistema.

Es importante señalar que entre los componentes incluidos en la MIR, se identifican únicamente dos referidos a juicios orales: Sentencias ratificadas en el sistema oral y las quejas por violaciones a los derechos humanos; y por imperfecciones en el diseño del narrativo, no se incluye como componente el apoyo que se proporciona a través del proyecto adjetivo.

Por lo anterior, se recomienda realizar un estudio costo-beneficio y establecer criterios y parámetros que permitan la comparación tanto temporal como espacial de la eficiencia del programa y los proyectos, así como alinear los recursos a la redefinición de MIR.

*Ver Anexo 14. Gastos desglosados del programa.*

***Economía***

**PREGUNTA 39.** ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento para la operación del programa y qué proporción del presupuesto total del programa representa cada una de las fuentes?

El total de recursos ejercidos en el 2014 sumaron 2,891.4 millones de pesos conformados por los recursos autorizados por el GEM, en fondo federal de la SETEC y los recursos propios generados por el fondo auxiliar.

La principal fuente de financiamiento para la operación del programa presupuestal Administrar e impartir justicia y de los proyectos incluidos, corresponde a los recursos que le asigna el Congreso local en el presupuesto de egresos que autoriza al Gobierno del Estado de México. Para el ejercicio 2014, a través del decreto No. 173 publicado en el Periódico Oficial Gaceta del Gobierno del Estado de México de fecha 2 de diciembre de 2013, se asignó al Poder Judicial recursos por un monto de 2,817,302.4 millones de pesos, los cuales fueron distribuidos entre los 6 proyectos incluidos en la estructura programática.

Adicionalmente se recaudaron 25 millones de pesos transferidos por la SETEC correspondientes al fondo federal destinado para apoyar a las entidades federativas en la implementación del nuevo sistema de justicia penal; y 49 millones más derivados del Fondo Auxiliar para la Administración de la Justicia. Fuente: Cuenta de la Hacienda Pública 2014 del Poder Judicial del Estado de México.

## IV.5 SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN

**PREGUNTA 40.** Las aplicaciones informáticas o sistemas institucionales con que cuenta el programa tienen las siguientes características:

a) Cuentan con fuentes de información confiables y permiten verificar o validar la información capturada.
b) Tienen establecida la periodicidad y las fechas límites para la actualización de los valores de las variables.
c) Proporcionan información al personal involucrado en el proceso correspondiente.
d) Están integradas, es decir, no existe discrepancia entre la información de las aplicaciones o sistemas.

**RESPUESTA:** Si, nivel 3

De acuerdo a la información proporcionada por la Subdirección de Ingeniería de Software, para el apoyo a la función administrativa del Poder Judicial del Estado de México, operan 32 sistemas, entre los cuales se identifican los vinculados a los proyectos objeto de evaluación, cuentan con fuentes de información confiable que permiten verificar o validad la información capturada; tienen en su mayoría establecida la periodicidad para la actualización, proporcionan información al personal involucrado en los procesos, pero las aplicaciones no están integradas, por lo que se le asigna el nivel 3.

En particular, para el proyecto de Juicios Orales, están disponibles dos aplicaciones: el Sistema de Estadística Judicial y el Sistema de Gestión Judicial Penal. En ambos casos se establecen los criterios para el registro, revisión y depuración; se nutren de la información que registran los órganos jurisdiccionales y es concentrada por la Dirección de Información y Estadística y la Dirección General de la Administración de los Juzgados del Sistema Penal Acusatorio.

Para el proyecto de Coordinación y seguimiento de la administración e impartición de la justicia, se reportan diversas aplicaciones entre las que destacan el de Gestión Administrativa del Consejo de la Judicatura, para el desahogo del pleno del TSJ, y a través del cual se generan los nombramientos; el Sistema de contabilidad gubernamental para el control de los recursos; la página Web a través de la cual se accede a los sistemas. El sistema SPIGeR para el monitoreo del cumplimiento de las acciones comprometidas en la Planeación Táctica.

Se observan importantes esfuerzos por desarrollar aplicaciones para el apoyo de los procesos administrativos y jurisdiccionales, sin embargo están aislados y operan de forma independiente, por lo que se recomienda desarrollar un sistema integral de información.

## IV.6 CUMPLIMIENTO Y AVANCE EN LOS INDICADORES DE GESTIÓN Y PRODUCTOS

**PREGUNTA 41.** ¿Cuál es el avance de los indicadores de servicios y de gestión (Actividades y Componentes) y de resultados (Fin y Propósito) de la MIR del programa respecto de sus metas?

En la Matriz de Indicadores de Resultados se incluyen 25 indicadores que establecen metas específicas y que, de acuerdo a las fichas de los indicadores reportados para el cuarto trimestre del 2014, se obtuvieron los siguientes resultados:

No fue posible establecer el avance del indicador establecido para el Fin, en virtud de que está referido a la percepción de la población respecto a la atención proporcionada por los servidores judiciales, que se iba a medir con los resultados de una encuesta que no se aplicó por falta de recursos.

Para el Propósito están definidos dos indicadores: Días promedio para la resolución de asuntos, que no se pudo evaluar porque en las fichas técnicas sólo se incluyen los desagregados del sistema tradicional y oral; el segundo es el porcentaje de asuntos concluidos en 1ª y 2ª instancia con relación a los iniciados, que alcanzó el 95% no obstante que se recibieron 22 mil asuntos más de los previstos.

El primer Componente corresponde al sistema tradicional, incluye tres indicadores, uno para el componente denominado Porcentaje de sentencias confirmadas en el sistema tradicional; y dos más destinados a las actividades: el porcentaje de conclusión y los días promedio. En los tres casos, los resultados son favorables con avances del 93.5%, 97.4% y 116% respectivamente. Destaca que se recibieron más asuntos de los previstos y el número de días promedio para la resolución de los asuntos disminuyó más de lo comprometido.



También, al Componente del sistema tradicional se vincula el indicador “Porcentaje de quejas y denuncias vinculadas a la falta de observancia de los derechos humanos en el sistema de justicia tradicional”, que si bien se alcanzó el 100%, el porcentaje de quejas en el sistema tradicional con respecto al total, fue menor de lo previsto ya que fue sólo del 27.04%. Sin embargo, es importante revisar las cifras con relación al resultado observado en el mismo rubro en el sistema oral.

El tercer Componente es la calidad, funcionalidad y entrega de la infraestructura contratada para el que se establece el indicador “Porcentaje de obras y mantenimientos concluidos oportunamente”, en el que se superó la meta prevista concluyendo oportunamente 12 obras; 2 más de las programadas. También incluye un indicador a nivel de actividad que se expresa en el “Desarrollo oportuno de la obra pública y servicios relacionados”, cuyo indicador es el “Porcentaje de obra contratada oportunamente” y que no se incluye en las fichas.

Vinculado a los Juicios orales, que es uno de los temas centrales que nos ocupa, se incluyen 6 indicadores, de los cuales dos están vinculados al componente “Consolidar el sistema de justicia acusatorio, adversarial y oral: “Porcentaje de sentencias ratificadas en el sistema oral” y “Porcentaje de quejas vinculadas a la falta de observancia de los derechos humanos”, del

primero el número de sentencias ratificadas fue del orden de 2,848, sin embargo no se pudo establecer el avance porque no se incluye en las fichas de los indicadores y no se refiere la otra variable; el segundo muestra que el resultado fue más favorable de lo previsto, ya que el porcentaje de quejas vinculadas a la falta de observancia de los derechos humanos en el sistema oral con respecto al total fue de 33.27% y no del 50% como se había programado.

Dos de los cuatro indicadores establecidos para las Actividades, no se reportan en las fichas: El indicador relativo a la "Tasa de congestión en el sistema oral" no se desarrolla en la ficha técnica pero si se dispone de la información y se calcula una tasa de congestión para el 2014 del 38%. El segundo indicador es el denominado "Porcentaje de variables sistematizadas y automatizadas para la evaluación y seguimiento del sistema oral" del que no fue posible establecer su avance.

Los dos indicadores restantes corresponden a los "Días promedio para la resolución de un asunto en el sistema oral", sus resultados revelan que no se logró disminuir el plazo en el que se resuelve un asunto en el sistema oral y no es posible establecer el alcance en virtud de que no se proporciona el valor de comparación, pero está a 39 días de distancia respecto de la meta; el "Porcentaje de apelaciones en el sistema oral" que tenía la meta de disminuir al 35.19% el porcentaje de apelaciones a las resoluciones emitidas en el sistema oral, el porcentaje de apelaciones se incrementó a 63%, no obstante que se concluyeron 2,272 asuntos menos que los previstos.

Tres indicadores más se determinan para el tema de formación y capacitación: "Promedio de planes y programas basados en competencias ofertado" que se establece tanto para medir el componente "Modelo curricular basado en competencias con enfoque constructivista y visión andragógica" y una actividad "Cursos de la carrera judicial bajo el modelo de competencias":
Se programó ofertar 3 de los 7 planes y programas basados en competencias y sólo se logró ofertar 2. Para la interpretación del indicador se considera el porcentaje como establece la fórmula y no el promedio como lo refiere el nombre del indicador. El tercer indicador "Porcentaje de cursos ofertados que emplean herramientas tecnológicas de apoyo al proceso de enseñanza-aprendizaje", que alcanzó el 100% a través de ofertar 1 de los 7 cursos a través del uso de herramientas tecnológicas.

Otro de los Componentes es "Promoción del uso de los mecanismos alternativos para la solución de controversias" medido a través del indicador "Porcentaje de procedimientos iniciados en el Centro Estatal de Mediación, Conciliación y Justicia Restaurativa" que estaba previsto iniciar por ese tipo de mecanismo el 8.45% de 219,500 asuntos y sólo se alcanzó el 6.35%, pero se radicaron 30 mil asuntos más de los programados.

Incluye una actividad para la que están definidos dos indicadores: "Porcentaje de procedimientos concluidos a través de convenio en el Centro Estatal de Mediación, Conciliación y Justicia Restaurativa" que alcanzó el 116.7% como resultado de dos aspectos: se superó el número de expedientes concluidos y disminuyó el número de procedimientos iniciados en el CEMCJR; el otro es el "Promedio de sesiones por mediador -conciliador-facilitador-en el Centro Estatal de Mediación, Conciliación y justicia restaurativa", que de acuerdo a la información proporcionada por la Dirección de Planeación, se realizaron 20,436 sesiones en el 2014, no se incluyen los datos de la variable relativa al número de mediadores

y no es posible establecer el cumplimiento de la meta establecida respecto de 577 sesiones por mediador.

También, para la actividad “Ejecutar el programa de difusión, promoción y vinculación se definió el “Porcentaje de instituciones con mediadores-conciliadores-facilitadores certificados” que reporta que se certificó a los mediadores-conciliadores - facilitadores de 3 instituciones, una más de las previstas.

Los últimos tres indicadores corresponden a actividades vinculadas al proyecto Coordinación y seguimiento de la administración e impartición de la justicia, pero no están vinculados a ningún componente. Estos son: Porcentaje de eficacia en los procesos de la Contabilidad Gubernamental del cual se cumplió la meta al concluir 2 de los cuatro procesos de contabilidad; el Tiempo transcurrido para la consolidación de la información que no se incluye en ficha; y el Porcentaje de actualización de planes y programas, que corresponde al cumplimiento de una acción realizada con respecto a la programada.

Para completar el análisis, se revisaron también las metas de los indicadores no incluidos en la MIR, pero si en las fichas, éstos son:

1. *Porcentaje de atención a servicios periciales.* No obstante que se recibieron 2,495 solicitudes más de las previstas, se logró atender el 99.8%, casi la totalidad.
2. *Porcentaje de evaluaciones a los planes y programas institucionales*. Se realizaron las tres evaluaciones previstas a los planes y programas institucionales.
3. *Porcentaje de atención de solicitudes técnico jurídicas*. La meta fue desproporcionalmente superada. Se infiere error de programación o de criterio.
4. *Porcentaje de apelaciones en el sistema tradicional*. El porcentaje de apelaciones en el sistema tradicional fue de 18.25% con respecto al total, un punto porcentual por debajo de lo deseable que era de 17.03%. Se advierte un importante esfuerzo si se considera que el número de asuntos concluidos prácticamente se duplicó.
5. *Porcentaje de convivencias paterno filiales realizadas* El número de sesiones realizadas se incrementó el 83%, sin embargo el número de las programadas prácticamente se triplicó. Se infiere que se trata de un error en la fórmula. De ser así se logró realizar el 86.3% de las programadas, casi el doble de lo que se estimado.
6. *Porcentaje de acciones de fortalecimiento a la investigación realizadas* No obstante que se realizó una acción de fortalecimiento a la investigación adicional, en la programación se estableció realizar 2 de las 5 programadas, es decir, alcanzar el 40

En general, se puede concluir que 12 de los 25 indicadores incluidos en la MIR muestran resultados favorables; 8 no pudieron ser evaluados por falta de información; de los 5 restantes 4 muestran resultados críticos y se vinculan principalmente con el nuevo sistema de justicia penal, en particular con la oralidad y uno más tiene señal de alerta porque muestra distancia con respecto a la meta comprometida.

Contrastan los resultados obtenidos en el sistema tradicional con respecto al oral, los notables avances en los aspectos normativos están por arriba de los resultados observados como producto de su ejecución *(Ver Anexo 15 “Avance de los Indicadores respecto de sus metas”).*

## IV.7 RENDICIÓN DE CUENTAS Y TRANSPARENCIA

**PREGUNTA 42.** El programa cuenta con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas con las siguientes características:

a) Las ROP o documento normativo están disponibles en la página electrónica de manera accesible, a menos de tres clics.
b) Los resultados principales del programa son difundidos en la página electrónica de manera accesible, a menos de tres clics.
c) Cuenta con un teléfono o correo electrónico para informar y orientar tanto al beneficiario como al ciudadano en general, disponible en la página electrónica, accesible a menos de tres clics.
d) La dependencia o entidad que opera el Programa no cuenta con *modificación de respuesta* a partir de recursos de revisión presentados ante el Instituto Federal de Acceso a la Información Pública (IFAI).

**RESPUESTA:** Si, nivel 3

El Poder Judicial del Estado de México cuenta con diversos mecanismos de transparencia y rendición de cuenta; en su página incluye la normatividad del programa que está disponible a menos de tres clics, difunde los principales resultados, y cuenta con modificación de respuesta a partir de recursos de revisión presentados ante el Instituto de Acceso a la Información del Estado de México (INFOEM). Por lo que se considera que reúne tres de las características establecidas en los criterios y se le asigna el nivel 3.

Al ingresar a la página, los aspectos normativos del programa se accesan con un solo clic e incluye, entre otros, disposiciones constitucionales, leyes, códigos, reglamentos, manuales de organización y procedimientos, decretos y acuerdos.

A los principales resultados del programa se puede acceder a través de varias opciones: Informes anuales de labores; Indicadores, metas y objetivos; estadísticas, cuenta pública, programas de trabajo, planeación, entre otros.

Cuenta con un correo electrónico específico de la unidad de transparencia (unidad.informacion@pjedomex.go), pero además, en el directorio de servidores públicos se incluye el nombre, cargo, domicilio, teléfono y correo electrónico[59].

En el 2014 se recibieron y atendieron 367 solicitudes de información, se promovieron 21 recursos y se atendieron 38[60].



[59] GEM (2015). *Información Pública de Oficio Mexiquense*, Recuperado el 22 de mayo de 2015, En www.ipomex.org.mx/ipo/portal/pjedomex.web
[60] Nota: Información proporcionada por la Dirección de Planeación del Poder Judicial del Estado de México.

## TEMA V. PERCEPCIÓN DE LA POBLACIÓN ATENDIDA

**PREGUNTA 43.** El programa cuenta con instrumentos para medir el grado de satisfacción de su población atendida con las siguientes características:

- **a)** Su aplicación se realiza de manera que no se induzcan las respuestas.
- **b)** Corresponden a las características de sus beneficiarios.
- **c)** Los resultados que arrojan son representativos.

**RESPUESTA:** No

El programa no cuenta con instrumentos para medir el grado de satisfacción de su población atendida por lo que se considera que la información es inexistente.

El indicador establecido para medir el avance del Fin del programa Administrar e impartir justicia, es justamente conocer el porcentaje de usuarios que considera buena la atención por parte de los servidores judiciales, a través de la aplicación de una encuesta que no fue posible aplicar por falta de recursos.

Se registran algunos esfuerzos aislados para medir la percepción de la población, en el Sistema de Gestión de Calidad, y corresponden a procesos certificados en los que se incluye el indicador "Satisfacción del Usuario", como son los procesos Activo Fijo a cargo de la Dirección de Control Patrimonial, "Contabilización del Fondo Auxiliar", "Mediación-conciliación", o el proceso "Segunda Instancia" de la Primera Sala Civil de Toluca[61].

Por otra parte, el INEGI aplica, procesa y difunde anualmente la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE), que incluye preguntas sobre el desempeño institucional, incluyendo nueve tipos de autoridades policía municipal, estatal, federal, ministerial o judicial, ministerios públicos y procuradurías, ejército, marina y jueces[62].

La percepción de la población sobre el desempeño de las autoridades se mide principalmente con la batería de preguntas incluidas en las secciones de la 5.3 a la 5.6; se aborda desde tres enfoques: la confianza que ellas les inspiran, la percepción que tienen sobre su efectividad en el cumplimiento de sus funciones y su juicio sobre su condición de corrupción.

Este esquema está conformado por cuatro componentes: seguridad pública, procuración de justicia, impartición de justicia y el sistema penitenciario; incluye nueve tipos de autoridades: policía municipal, estatal, federal, ministerial o judicial, ministerios públicos y procuradurías, ejército, marina y jueces, que forman parte del esquema integral del proceso de seguridad pública y justicia penal.

[61] PJEM (2014). *Sistema de Gestión de Calidad, Encuesta de Satisfacción del Servicio, mayo-agosto 2014.* Consejo de la Judicatura.
[62] INEGI (2014). *Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública 2014 (ENVIPE).*

El desempeño institucional incluye información nacional y por entidad federativa según nivel de confianza, de percepción sobre la corrupción por instituciones y sectores, así como la frecuencia del castigo a los delincuentes.
Está dirigida a personas de 18 años y más, quienes deben identificar y jerarquizar a las autoridades involucradas en la seguridad de acuerdo a su nivel de confianza, al de corrupción y a su desempeño; identificar el tipo de acciones para mejorar la seguridad emprendidas y la disposición por ayudar de las autoridades municipales, estatales y federales. También sobre el nivel de confianza en instituciones o sectores y la frecuencia con que se castiga a los delincuentes.

Los resultados de esta encuesta pueden apoyar en la medición de la percepción de los usuarios sobre el desempeño de las autoridades judiciales y a la sustentación de las políticas públicas en la materia.

## TEMA IV. MEDICIÓN DE RESULTADOS

**PREGUNTA 44.** ¿Cómo documenta el programa sus resultados a nivel de Fin y de Propósito?

a) Con indicadores de la MIR.
b) Con hallazgos de estudios o evaluaciones que no son de impacto.
c) Con información de estudios o evaluaciones rigurosas nacionales o internacionales que muestran el impacto de programas similares.
d) Con hallazgos de evaluaciones de impacto.

**RESPUESTA:**

El programa documenta de manera limitada e indirecta los resultados de fin y de propósito. El indicador incluido en la MIR, ligado al fin está referido a la percepción de la población que no fue posible documentar porque no se llevó a cabo la encuesta prevista. Por lo que respecta a los indicadores ligados al propósito incluido en la MIR, se documenta el relativo al porcentaje de asuntos concluidos en primera y segunda instancia y el correspondiente a los días promedio para la resolución de un asunto se registra de manera desagregada por el sistema tradicional y el oral.

Sin embargo de manera indirecta es posible conocer algunos resultados a través de diferente tipo de información que contribuye a la documentación del programa, tales como los Informes de labores anuales que realiza el Presidente del Poder Judicial del Estado de México; los informes realizados por la SETEC respecto al avance en la implementación del nuevo sistema de justicia penal; los avances programáticos presupuestales que dan cuenta del cumplimiento de las metas, en la mayoría de los casos ligadas a las actividades; así como del comportamiento de los indicadores que se informa a través del Sistema Integral de Evaluación del Desempeño del GEM.

De manera más puntual, se documenta información por unidad administrativa a través del SPIGeR, un sistema aportado por la Asociación Mexicana de Impartidores de Justicia (AMIJ) que permite dar seguimiento y monitorear el avance por unidad administrativa en el cumplimiento del Plan Táctico.

No se advierten mecanismos consolidados para evaluar y dar cuenta del impacto del programa, la mayor parte de la información que se proporciona está vinculada con los servicios que se ofrecen y las actividades que se realizan.

**PREGUNTA 45.** En caso de que el programa cuente con indicadores para medir su Fin y Propósito, inciso a) de la pregunta anterior, ¿cuáles han sido sus resultados?

**RESPUESTA:** Si, nivel 2

El programa presupuestal Administrar e impartir justicia cuenta con indicadores definidos para medir el Fin y el Propósito y con resultados sólo para este último.

De acuerdo al resumen narrativo del programa, el indicador establecido para medir el Fin es el Porcentaje de usuarios que considera buena la atención por parte de los servidores judiciales, pero no se pudo establecer el resultado con respecto a la meta de 72% porque no se aplicó el instrumento previsto.

Para el propósito se establecieron dos indicadores, para el primero se estableció como meta la resolución de los asuntos en 190 días en promedio, y no fue posible establecer su avance en virtud de que no se incluye en las fichas técnicas de manera global, sino de forma desagregada por tipo de sistema; por lo que respecta al segundo indicador vinculado con el propósito los resultados son favorables, ya que se estableció concluir el 85.6% de los asuntos iniciados en primera y segunda instancia, y de acuerdo a lo reportado en la ficha del indicador correspondiente al cuarto trimestre del 2014, no obstante que se radicaron 22 mil asuntos más, se logró concluir el 81.1%, lo que representa el 95% de lo comprometido.

Para el proyecto de Juicios orales, incluido como componente en la MIIR, se definieron 6 indicadores que en general no muestran resultados positivos. En dos casos no fue posible establecer el resultado en virtud de que no se incluyen en las fichas de los indicadores, éstos son: porcentaje de sentencias ratificadas en el sistema oral y porcentaje de variables sistematizadas para la evaluación y seguimiento del sistema oral.



Los tres documentados a través de las fichas de los indicadores muestran los siguientes resultados:

- Días promedio para la resolución de un asunto en el sistema oral: No se logró disminuir el plazo en el que se resuelve un asunto en el sistema oral, el resultado fue de 157 días, 39 días más de los establecidos como meta. Además, no es posible establecer el alcance en virtud de que no se establece el valor de comparación de periodos anteriores.
- Porcentaje de quejas vinculadas a la falta de observancia de los derechos humanos: El resultado fue más favorable de lo previsto ya que el porcentaje de quejas vinculadas a la falta de observancia de los derechos humanos en el sistema oral con respecto al total fue de 33.27% y no del 50% como se había comprometido.
- Porcentaje de apelaciones en el sistema oral: La meta era disminuir al 35.19% el porcentaje de apelaciones a las resoluciones emitidas en el sistema oral. Sin embargo, no obstante que se concluyeron 2,272 asuntos menos que los previstos, el porcentaje de apelaciones se incrementó a 62.7%.

El indicador “Tasa de congestión en el sistema oral”, de acuerdo a la información disponible, se logró rebasar la meta prevista disminuyendo dicha tasa a 38%, 5 puntos por abajo del 43% previsto.

Para el proyecto de Coordinación y seguimiento de la administración e impartición de la justicia, en la MIR se identifican tres indicadores:

- Porcentaje de eficacia en los procesos de la Contabilidad Gubernamental: Se cumplió la meta de concluir 2 de los cuatro procesos de contabilidad.
- Porcentaje de actualización de planes y programas Corresponde al cumplimiento de una acción realizada con respecto a la comprometida, y reporta también el 100%

El indicador relativo al tiempo transcurrido para la consolidación de la información no está documentado a través de las fichas técnicas de los indicadores y no se pudo establecer el resultado.

Dos indicadores más integrados en las fichas técnicas de los indicadores y no relacionadas con la MIR muestran los siguientes resultados:

- Porcentaje de evaluaciones a los planes y programas institucionales Se realizaron las tres evaluaciones previstas a los planes y programas institucionales.
- Porcentaje de atención de solicitudes técnico jurídicas. La meta fue desproporcionalmente superada ya que se atendieron 44 y no 7 como se habían programado. Se infiere error de programación o de criterio en el registro.

Es importante señalar que algunos de los indicadores establecidos en la MIR no resultan ser los idóneos para medir la gestión y los resultados de los proyectos.

**PREGUNTA 46.** En caso de que el programa cuente con evaluación(es) externa(s) que no sea(n) de impacto y que permite(n) identificar hallazgo(s) relacionado(s) con el Fin y el Propósito del programa, inciso b) de la pregunta 44, dichas evaluaciones cuentan con las siguientes características:

- **a)** Se compara la situación de los beneficiarios en al menos dos puntos en el tiempo, antes y después de otorgado el apoyo.
- **b)** La metodología utilizada permite identificar algún tipo de relación entre la situación actual de los beneficiarios y la intervención del Programa.
- **c)** Dados los objetivos del Programa, la elección de los indicadores utilizados para medir los resultados se refieren al Fin y Propósito y/o características directamente relacionadas con ellos.
- **d)** La selección de la muestra utilizada garantiza la representatividad de los resultados entre los beneficiarios del Programa.

**RESPUESTA:** Si, nivel 1

El programa cuenta con evaluaciones externas que no son de impacto, que permiten identificar uno o varios hallazgos relacionados con el Fin y/o el Propósito del programa y tiene una de las características establecidas ya que permiten comparar la situación en el tiempo.

El programa presupuestal Administrar e impartir justicia si bien no ha sido sujeto de evaluaciones externas propiamente, cuenta con informes que le permiten identificar algunos hallazgos relacionados con el fin y el propósito del programa, en particular del proyecto de Juicios orales, que en virtud de ser anuales permiten comparar en el tiempo los resultados obtenidos con su ejecución.



De manera directa no se han realizado evaluaciones específicas sobre el impacto del programa, sin embargo, de manera indirecta se pueden identificar hallazgos en el informe que rinde la SETEC sobre la implementación del nuevo sistema de justicia penal en las entidades federativas, o bien en la ENVIPE.

El objetivo del fin es contribuir en el estado de derecho garantizando certeza jurídica en la resolución de controversias y el del propósito es dirimir las controversias sometidas a potestad jurídica de forma pronta, expedita y completa.

Y, en particular para los juicios orales se establece el objetivo de Consolidar el sistema de justicia acusatorio, adversarial y oral, y a través de la información proporcionada en los puntos anteriores se advierte que no se ha logrado y que enfrenta limitaciones.

**PREGUNTA 47.** En caso de que el programa cuente con evaluación(es) externa(s), diferente(s) a evaluaciones de impacto, que permite(n) identificar uno o varios hallazgos relacionados con el Fin y/o el Propósito del programa, ¿cuáles son los resultados reportados en esas evaluaciones?

**RESPUESTA:**

El programa presupuestal Administrar e impartir justicia no ha sido objeto de evaluaciones externas diferentes a las de impacto, sin embargo es posible identificar algunos hallazgos a partir del análisis de información que se proporcionan a través de los informes y encuestas que se realizan a nivel nacional y que incluyen información desagregada para la entidad.

Los principales resultados reportados por la ENVIPE para el Estado de México en 2014, revelan que el nivel de confianza de la sociedad en las autoridades se ha deteriorado, y que en particular para los jueces es de 46.2%, inferior al registrado en el promedio nacional que fue de 47.4%. Así mismo, que la percepción sobre la inseguridad se ha incrementado de 83.9% en el 2011 a 92.6% en el 2014; su comportamiento es menos favorable que el registrado como promedio en el país que fue de 73.3% en el 2014, 3.8 puntos más que en el 2011. [63]

Los informes anuales que realiza la SETEC sobre la implementación del nuevo sistema de justicia penal en las entidades federativas dan cuenta de algunos hallazgos para el estado de México que pueden contribuir a la focalización de algunos aspectos que puedan impactar de manera favorable en los resultados.

También se puede recurrir a los documentos que generan instituciones serias sobre el tema del sistema de justicia penal, como es el informe del Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C. (CIDAC) “Reporte de hallazgos para el seguimiento y la evaluación de la implementación y operación del nuevo sistema de justicia penal en México”, que busca establecer si el camino está allanado para el tiempo que queda a través de tres aspectos: los condicionantes de la implementación, habilitantes de los resultados y los resultados de la operación[64].

Entre sus hallazgos destacan: “La ausencia de mecanismos de seguimiento tanto del proceso de implementación como a la operación del nuevo sistema de justicia penal que (…) ha impedido la integración de información completa, comparable y actualizada para facilitar la toma de decisiones y garantizar un uso óptimo de los recursos disponibles”. “Los procesos de planeación -cuando existen-, han sido poco utilizados, lo cual ha provocado procesos de implementación a ritmos distintos y con diferentes calidades”, “los artículos transitorios, que



[63] INEGI (2014). *Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública* (ENVIPE). Principales Resultados, Estado de México.

[64] CIDAC (2014*). Reporte de hallazgos para el seguimiento y la evaluación de la implementación y operación del nuevo sistema de justicia penal en México 2014.* Recuperado el 16 de mayo de 2015, En http://www.cidac.org.

determinan el comienzo de la operación del nuevo sistema, se ha dado sin conocimiento de la situación y de las necesidades particulares de las instituciones".

En el ámbito de la operación, no se han provocado los cambios en los procesos de trabajo al interior de las instituciones que aseguren una operación distinta al sistema mixto; la atención a víctimas, la cual, en la mayoría de los casos, se ha limitado a funciones de canalización y orientación y la ausencia de los principios del sistema acusatorio en el ámbito de ejecución de sanciones y la poca relevancia al uso de penas alternativas a la cárcel. En general concluyen que "La reforma penal no ha sido una prioridad en la agenda pública (…) y estamos cerca del fin del plazo para su implementación".

Dichos reportes muestran de manera indirecta que las estrategias que se han implementado no han impactado favorablemente en los resultados de la forma esperada y remiten a identificar los retos específicos a fin de convertirlos en oportunidades de intervención.

**PREGUNTA 48.** En caso de que el programa cuente con información de estudios o evaluaciones nacionales e internacionales que muestran impacto de programas similares, inciso c) de la pregunta 44, dichas evaluaciones cuentan con las siguientes características:

I. Se compara un grupo de beneficiarios con uno de no beneficiarios de características similares.
II. La(s) metodología(s) aplicadas son acordes a las características del programa y la información disponible, es decir, permite generar una estimación lo más libre posible de sesgos en la comparación del grupo de beneficiarios y no beneficiarios.
III. Se utiliza información de al menos dos momentos en el tiempo.
IV. La selección de la muestra utilizada garantiza la representatividad de los resultados.

**RESPUESTA:** Si, nivel 1

El proyecto de Juicios orales cuenta con información de estudios nacionales e internacionales que muestran el impacto de programas similares y que comparan a los beneficiarios del sistema tradicional con respecto al sistema oral, por lo que se considera que cuenta con una de las características establecidas para la pregunta y se le asigna el nivel 1.

El cambio de modelo del sistema de justicia en México está sustentado en diversos estudios realizados por expertos y que retoman las mejores prácticas en países que comparten algunas características. También, la Secretaría Técnica del Consejo de Coordinación para la implementación del Sistema de Justicia Penal (SETEC), ha desarrollado diversas herramientas como la Nueva Metodología de Clasificación y Estratificación de las Entidades Federativas para determinar el grado de avance de la implementación de la reforma constitucional en las entidades federativas, a través de la cual ha sido posible comparar tanto entre entidades como en el tiempo los avances que cada entidad registra en dicho proceso[65].

En general se identifican varios estudios nacionales que dan cuenta del avance en la implementación del nuevo sistema de justicia penal y que si bien no son específicos para el Estado de México, si se incluye información al respecto y se pueden identificar las estrategias exitosas impulsadas por otras entidades.

Se recomienda realizar estudios longitudinales sobre el impacto que la implementación del nuevo sistema ha tenido en los usuarios utilizando una metodología que permita comparar los resultados entre los dos sistemas, que permitan fundamentar la toma de decisiones oportuna para lograr el impacto esperado.



[65] GF (2015). *Nueva Metodología de Clasificación y Estratificación de las Entidades Federativas 2015*. Secretaría de Gobernación, Secretaría Técnica del Consejo de Coordinación para la Implementación del Sistema de Justicia Penal. Recuperado el 7 de abril de 2015, En http://www.setec.gob.mx/.

**PREGUNTA 49.** En caso de que el programa cuente con información de estudios o evaluaciones nacionales e internacionales que muestran impacto de programas similares ¿qué resultados se han demostrado?

**RESPUESTA:** Si, nivel 1

A nivel federal, la Secretaría Técnica del Consejo de Coordinación para la implementación del Sistema de Justicia Penal (SETEC), ha formulado diversos documentos especializados tales como el de "Justicia alternativa y el sistema acusatorio", que a través de sus contenidos justifican la necesidad de cambio del sistema de justicia penal en México.

La oralidad ha sido un tema debatido y de resultados contrastantes, desde la perspectiva de los litigantes por ejemplo, señalan que los sistemas de justicia de corte oral y acusatorio que comenzaron a implementarse hace más de una década en Guatemala, El Salvador, Chile, Honduras y Colombia, han comenzado a colapsar, se encuentran en un proceso de regresión, contracción y reversa".

En Colombia por ejemplo, a una década de la implementación, los tribunales orales están desbordados, hay rezago en la resolución de los juicios, las audiencias se difieren cotidianamente, ya que los abogados de oficio y los fiscales ministeriales no se dan abasto con tantos juicios que llegan a los juzgados y, por si fuera poco, los índices de impunidad no disminuyen. Si un sistema adversarial y acusatorio se desarticula en sus pesos y contrapesos puede volverse mucho más complejo y difícil y caer en la fachada de un supuesto sistema adversarial que en los hechos no lo es[66].



El problema se ocasiona por la cultura de las personas latinoamericanas, que no entiende y no quiere aceptar que las salidas alternas de solución de controversias o la negociación son el único camino para que funcione el sistema acusatorio, ya que se mantiene la vieja creencia de que negociar es igual a impunidad. Desde la óptica judicial se realizan también algunas preguntas ¿hacia dónde vamos? ¿Hacia una mejor procuración e impartición de justicia? ¿Hacia un verdadero estado de derecho? hacia una justicia más ágil, transparente y objetiva? Mucha incertidumbre hay de la sociedad sobre si habrá un verdadero cambio?

En América Latina los países que han transitado de un sistema de justicia penal de corte inquisitivo o mixto en algunos de los casos hacia uno de corte acusatorio son Argentina (1991), Bolivia (2001), Colombia (2005), Costa rica (1998), Chile (2000), Ecuador (2001), El Salvador (1998), Guatemala (1994), Honduras (2002), Nicaragua (2001), Paraguay (2000), Perú (2006), República Dominicana (2004) y Venezuela (1999)[67].

[66] La Jornada (2014). *Enfrentan problemas sistemas de justicia oral en países de AL*. 17 de septiembre de 2014.
[67] SRE (S/F). *Análisis Comparado del sistema de justicia penal en Latinoamérica*. Secretaría de Relaciones Exteriores, Derecho Internacional.

Los países de Latinoamérica experimentan una reforma de justicia penal que va más allá del cambio de un texto procesal por otro; implica un cambio en la gestión de la justicia penal. La experiencia internacional demuestra que antes que buscar la modificación temprana de los nuevos instrumentos normativos, es más eficaz y menos riesgoso para tener retrocesos, determinar los objetivos básicos elementales del nuevo sistema procesal penal e incentivar y respaldar las buenas prácticas en torno a su desarrollo. En ese sentido, es vital poner en práctica estrategias de implementación a fin de generar cambios culturales sustentables en los operadores penales.

Como se puede advertir, existen estudios que dan cuenta de los resultados obtenidos en otros países en la implementación del sistema de justicia penal adversarial y oral y que pueden contribuir al fortalecimiento o reorientación de las políticas públicas en la materia.

**PREGUNTA 50.** En caso de que el programa cuente con evaluaciones de impacto, con qué características de las siguientes cuentan dichas evaluaciones:

- **a)** Se compara un grupo de beneficiarios con uno de no beneficiarios de características similares.
- **b)** La(s) metodología(s) aplicadas son acordes a las características del programa y la información disponible, es decir, permite generar una estimación lo más libre posible de sesgos en la comparación del grupo de beneficiarios y no beneficiarios.
- **c)** Se utiliza información de al menos dos momentos en el tiempo.
- **d)** La selección de la muestra utilizada garantiza la representatividad de los resultados.

**RESPUESTA:** No.

El programa no cuenta con evaluaciones de impacto.

**PREGUNTA 51.** En caso de que se hayan realizado evaluaciones de impacto que cumplan con al menos las características señaladas en los incisos a) y b) de la pregunta anterior, ¿cuáles son los resultados reportados en esas evaluaciones?

**RESPUESTA:** No.

El programa no cuenta con evaluaciones de impacto.

## ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS Y RECOMENDACIONES

| Tema de evaluación: I Diseño | Fortaleza y Oportunidad/Debilidad o amenaza | Referencia (Pregunta) | Recomendación |
|---|---|---|---|
| **Fortaleza y Oportunidad** | | | |
| Justificación del programa | La administración e impartición de la justicia es un derecho constitucional. El gobierno federal impulsa la implementación del nuevo sistema de justicia penal. | 1 | Hacer explícita la justificación del programa y los proyectos en los documentos rectores der planeación y programación. |
| Diagnóstico | Cuenta con diagnósticos por programa y proyecto | 2 | Dimensionar el problema en términos cuantitativos, espaciales y de género. |
| Justificación teórica | El programa está teórica y empíricamente justificado. | 3 | Incluir la justificación teórica y empírica en los documentos rectores de planeación. |
| Contribución a la planeación nacional | El propósito del programa está vinculado a los planes y programas nacionales y estatales de desarrollo. | 4 y 5 | |
| Población potencial y objetivo | La población potencial y objetivo están definidos en los documentos normativos del programa. | 7 | Hacer explícita la población potencial y objetivo de los proyectos objeto de evaluación. |
| Quienes reciben los apoyos, información socioeconómica | El programa cuenta con información sistematizada para conocer quiénes y qué tipo de apoyo reciben y con mecanismos para su depuración. | 8 y 9 | Perfeccionar y unificar los registros de los beneficiarios entre los órganos jurisdiccionales y las unidades administrativas. Así como fortalecer su sistematización. |
| Análisis de la MIR | Cuenta con un resumen narrativo de la MIR, en la que el fin, el propósito, los componentes y sus actividades se identifican en diversos documentos normativos. | 10 | |
| Fichas técnicas | El 75.7% de las fichas técnicas de los indicadores cuentan con nombre, definición, método de cálculo, unidad de medida, frecuencia de medición y | 11 | Perfeccionar las fichas de los indicadores asegurando que reúnan todas sus características. |

| Tema de evaluación: I Diseño | Fortaleza y Oportunidad/Debilidad o amenaza | Referencia (Pregunta) | Recomendación |
|---|---|---|---|
| | metas. | | |
| Metas | El 74% de las metas de los indicadores incluidos en la MIR cuentan con unidad de medida, están orientados a resultados y son viables. | 12 | Perfeccionar la definición de las metas de los indicadores que aún carecen de unidad de medida, asegurar que se orienten a la obtención de resultados y que sean factibles de realizar. |
| Programas complementarios | Existe complementariedad con el programa federal para la implementación del nuevo sistema de justicia penal | 13 | |
| **Debilidad o Amenaza** | | | |
| Justificación del programa | Imprecisión en la definición del problema que se incluye en diferentes documentos. | 1 | Otorgar mayor precisión y cuantificación del problema; establecer diferencias espacio-temporales y por género. |
| Diagnóstico | Los diagnósticos se ubican en diferentes documentos y cuentan con información para conocer el problema, pero no se establecen con precisión las causas y efectos. | 2 | Armonizar y fortalecer los diagnósticos, formular el árbol de problemas para el programa y sus proyectos, estableciendo con precisión el problema, sus causas y efectos. |
| Justificación teórica | La justificación teórica y empírica de programa y sus proyectos no está explícita en todos los documentos rectores de la planeación. | 3 | Hacer explícita la base teórica en que se sustenta el programa y sus proyectos. |
| Población potencial y objetivo | La población objetivo, referida al número de asuntos radicados se ha incrementado de manera exponencial. | 7 | Establecer estrategias para jerarquizar y focalizar a la población objetivo a fin de realizar actividades diferenciadas que atiendan a las características particulares de la demanda. Hacer explícita la metodología para su cuantificación. |
| Quienes reciben los apoyos, información socioeconómica | Los registros de los beneficiarios no son homogéneos, la información socioeconómica se registra de manera aislada y se realizan importantes esfuerzos para atender requerimientos de información de esa | 8 y 9 | Establecer criterios uniformes para el control de los asuntos radicados, fortalecer y homogeneizar el registro de los usuarios y su sistematización. Para el proyecto de coordinación se sugiere hacer explícitos los beneficiarios y especificar el tipo de apoyo que se les proporciona. |

| Tema de evaluación: I Diseño | Fortaleza y Oportunidad/Debilidad o amenaza | Referencia (Pregunta) | Recomendación |
|---|---|---|---|
| | naturaleza.<br>Limita además la focalización del proyecto de Juicios orales. | | |
| Análisis de la MIR | El diseño de la MIR reúne todas las características pero es imperfecto, está alterada su congruencia vertical. Incluye actividades que no se ligan a algún componente; y no se expresan todos los productos y servicios que se proporcionan a través del programa. No se incluye la MIR de los proyectos sujetos de evaluación. | 10 | Rediseñar la MIR asegurando la congruencia vertical y horizontal del resumen narrativo del programa.<br>Desarrollar la MIR de los proyectos sustentada en los árboles de problemas y de objetivos previamente formulados.<br>Asegurar que la redacción corresponda a la metodología dispuesta para el PbR. |
| Fichas técnicas | Los indicadores ligados a los diferentes niveles de objetivos en algunos casos no son los idóneos para monitorear y evaluar el programa y sus proyectos y sustentar la toma de decisiones.<br>La imprecisión o exclusión de componentes limitan la visión integral del programa y limitan la identificación de los proyectos. | 11 | Asegurar que el indicador ligado al fin esté referido al impacto del programa; los ligados al propósito deben ser la consecuencia de todos los componentes, que son concretamente los productos y servicios que se otorgan a través del programa; los correspondientes a las actividades deben corresponden a los aspectos más específicos del programa y constituyen generalmente los insumos.<br>Se recomienda revisar y redefinir los componentes y las actividades, establecer un solo propósito y perfeccionar el indicador ligado al fin. |
| Metas | Existen limitantes para establecer la viabilidad y dimensionar el reto de algunas metas.<br>Diferencias entre los indicadores incluidos en la MIR y las fichas técnicas. | 12 | Perfeccionar la definición de las metas, recalcular aquellas que no constituyen un reto, precisar la línea de base o factor de comparación del indicador, revisar la unidad de medida y corregir la interpretación del indicador.<br>Armonizar los contenidos de los diferentes documentos, perfeccionarlos y fortalecer los indicadores y las metas a fin de constituirlos en un instrumento de |

| Tema de evaluación: I Diseño | Fortaleza y Oportunidad/Debilidad o amenaza | Referencia (Pregunta) | Recomendación |
|---|---|---|---|
| | | | monitoreo y evaluación. |

| Tema de evaluación: II Planeación y orientación a resultados | Fortaleza y Oportunidad/Debilidad o amenaza | Referencia (Pregunta) | Recomendación |
|---|---|---|---|
| **Fortaleza y Oportunidad** | | | |
| Cuenta con plan estratégico | Cuenta con el Plan estratégico de desarrollo institucional 2010-2015, diseñado con una metodología establecida en la normatividad, establece en lo general los resultados deseados. | 14 | Armonizar el Plan estratégico con el programa anual. |
| Cuenta con planes de trabajo anual | Cuenta con programas anuales normativamente definidos y con un plan táctico; son del dominio de los responsables, quienes establecen y actualizan las metas anualmente y reportan los avances periódicamente. | 15 | |
| Utiliza informes de evaluaciones externas | El proyecto de Juicios orales utiliza los informes anuales que realiza la SETEC | 16 | Documentar la forma en que mejora la gestión a partir de los resultados de los informes de la SETEC. |
| Solventación, seguimiento y resultados de aspectos susceptibles de mejora | Es posible identificar que los aspectos susceptibles de mejora identificados por la SETEC en su informe, están integrados en la planeación táctica. | 17, 18, 19 | |
| Temas relevantes para evaluar | Los informes de la SETEC para el caso de los Juicios orales identifican áreas de oportunidad para el fortalecimiento del programa. | 20 | |
| Generación y recolección de información | Se recolecta información sobre su contribución al programa sectorial y al plan estratégico, sobre los apoyos otorgados y algunas | 21 y 22 | Asegurar que la información que se recolecta sea suficiente para monitorear y dar seguimiento a todos los indicadores. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | características de sus beneficiarios. También se genera de manera oportuna, es confiable y está validada. | | |
| **Debilidad o Amenaza** | | | |
| Cuenta con plan estratégico | En el plan estratégico no se incluyen los indicadores contenidos en la MIR y en el SIED y no es posible establecer el escenario al término de la administración. | 14 | Para fortalecer el instrumento de planeación se recomienda armonizar los contenidos entre el plan estratégico y la MIR, incluir los indicadores y definir el comportamiento que se pretende alcanzar al término de la gestión. |
| Cuenta con planes de trabajo anual | El Poder Judicial es la unidad que formalmente es tanto la responsable como la ejecutora de los proyectos; de manera informal la ejecución de los proyectos recae en diferentes unidades responsables. | 15 | Armonizar la apertura programática y de centros de costo, definiendo las unidades administrativas que ejecutan los proyectos y vincularlos con la planeación táctica. |
| Utiliza informes de evaluaciones externas | No están documentadas las acciones que se instrumentan para atender los focos rojos que reporta en sus informes la SETEC. El proyecto de Coordinación y seguimiento para la administración e impartición de la justicia no ha sido sujeto de evaluaciones externas. | 16 | Fortalecer los mecanismos para sistematizar y dar seguimiento a las observaciones y áreas de mejora identificadas en las evaluaciones externas, a fin de contribuir en la formulación de las políticas públicas en la materia. |
| Solventación, seguimiento y resultados de aspectos susceptibles de mejora | No es posible establecer el porcentaje de avance en la solventación de los aspectos susceptibles de mejora determinados en el informe de la SETEC. | 17, 18 y 19 | Identificar y sistematizar las áreas susceptibles de mejora, definir las estrategias y acciones en un programa de atención y dar seguimiento y evaluar su solventación y establecer los resultados obtenidos. |
| Temas relevantes para evaluar | Se advierte debilidad en la evaluación y uso de los resultados para la mejora del programa.<br>Se ha avanzado en la implementación del NSJP, pero no se ha logrado despresurizar el sistema.<br>Se advierten esfuerzos aislados entre las instituciones que participan en dicha implementación. | 20 | Gestionar evaluaciones externas sobre la administración y organización actual, a fin de diseñar y operar un sistema de gestión.<br>Evaluar el impacto de la administración e impartición de la justicia en el estado de derecho.<br>Evaluar la percepción de la ciudadanía sobre los productos y servicios que se proporcionan a través del programa. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | Evaluar los criterios y procedimientos empleados en los medios alternativos de solución de controversias, identificar los obstáculos y limitaciones para despresurizar el sistema.<br>Evaluar la eficiencia y eficacia de la oralidad versus el sistema tradicional.<br>Evaluar los mecanismos y sistemas que se utilizan para el registro de la información y desarrollar un sistema integral. |
| Generación y recolección de la información | Los registros sobre los beneficiarios varían por materia y juzgado. Existe dificultad para generar estadística que involucre datos de los beneficiarios y operan sistemas aislados. Limita el uso de la información y la focalización del programa y sus proyectos.<br>Se identifican indicadores y metas para los cuales aún no se cuenta con información sistematizada lo que limita su monitoreo.<br>En algunos casos la misma información se registra en más de un sistema. | 21 y 22 | Impulsar el uso de las tecnologías de información y comunicación en los procesos administrativos y jurisdiccionales para contar con un sistema integral de información y unificar los criterios para su registro.<br>Armonizar los registros entre las áreas jurisdiccionales para contar con una base sólida de información, que permita el seguimiento y evaluación de sus procesos y resultados y que sea útil para fundamentar la toma de decisiones y reorientar o fortalecer la política pública. |



| Tema de evaluación: III Cobertura y focalización del programa | Fortaleza y Oportunidad/Debilidad o amenaza | Referencia (Pregunta) | Recomendación |
|---|---|---|---|
| **Fortaleza y Oportunidad** | | | |
| Estrategia de cobertura documentada | Cuenta con una estrategia de cobertura documentada para atender a la población objetivo, especifica metas y es congruente con el programa. | 23 | |
| Mecanismos para identificar a la población objetivo | La justicia es un derecho constitucional, la población objetivo está referida a quienes presentan una controversia para obtener una resolución. | 24 | |
| Cobertura del programa | Durante los primeros cuatro años de la implementación del | 25 | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | nuevo sistema de justicia penal el número de asuntos se ha incrementado sustantivamente | | |
| **Debilidad o Amenaza** | | | |
| Estrategia de cobertura documentada | Uno de los principales retos del proyecto de juicios orales es la cobertura en virtud del incremento exponencial de la demanda. | 23 | Replantear el escenario, fortalecer los recursos humanos y la infraestructura para ampliar la capacidad de atención y elevar la cobertura. |
| Mecanismos para identificar a la población objetivo | No se advierten mecanismos para focalizar el proyecto de acuerdo a la diversidad cultural, geográfica, de género, etnia, edad, nivel socioeconómico y perfil delictivo. | 24 | Focalizar a la población objetivo considerando diferencias regionales, socioeconómicas y culturales para lograr mayor impacto con las estrategias definidas y las actividades realizadas. |
| Cobertura del programa | El número de asuntos radicados muestra una tendencia incremental en contraste con el número de asuntos concluidos que muestra un comportamiento descendente. | 25 | Para apoyar la transición al nuevo sistema se sugiere revisar los procedimientos y criterios que intervienen en la resolución de conflictos a fin de incrementar la eficacia y eficiencia del proyecto. |

| Tema de evaluación: IV Operación del programa | Fortaleza y Oportunidad/Debilidad o amenaza | Referencia (Pregunta) | Recomendación |
|---|---|---|---|
| **Fortaleza y Oportunidad** | | | |
| Procesos clave en la operación del programa | Cuenta con dos manuales de procedimientos, que teóricamente norman la operación del programa; incluyen los procedimientos para los órganos jurisdiccionales del Sistema de Justicia Penal, Acusatorio y Oral, así como los correspondientes a las unidades administrativas del Consejo de la Judicatura. Dichos documentos expresan el esfuerzo por diseñar la operación del programa. | 26 | Establecer métodos, técnicas y herramientas que fortalezcan la integración de los procesos y procedimientos incluidos en la operación, , |
| Demanda de apoyos y | El proyecto de Juicios orales cuenta con información | 27 | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| características de los solicitantes | sistematizada para identificar la demanda de apoyos. | | |
| Procedimientos para recibir, registrar y tramitar las solicitudes | El proyecto de Juicios orales cuenta con procedimientos para recibir, registrar y dar trámite a los asuntos radicados para la resolución de controversias.<br>El proyecto de Coordinación y seguimiento cuenta con una diversidad de procedimientos para regular su operación. | 28 | |
| Mecanismos para verificar los procedimientos | Cuenta con mecanismos documentados, estandarizados y sistematizados para atender las demandas de apoyo. | 29 | |
| Procedimientos para entregar y verificar la entrega de apoyos | Cuenta con procedimientos estandarizados, sistematizados y apegados a la normatividad para la entrega de resolución de controversias en el sistema oral | 32 y 33 | |
| Procedimientos para la ejecución de obras y acciones y su seguimiento | Cuenta con procedimientos de ejecución de acciones estandarizados, sistematizados y difundidos. | 34 y 35 | |
| Mejora y simplificación regulatoria | Se han realizado cambios sustantivos en la normatividad para la implementación y operación del nuevo sistema de justicia penal, que atiende a la reducción del tiempo y de los costos en la resolución de controversias. | 36 | |
| Organización y gestión | El Poder Judicial es la unidad responsable y ejecutora del programa y sus proyectos, administra de manera central los recursos | 37 | |
| Eficiencia y economía | Se identifican y cuantifican por programa y proyecto los gastos de operación y los destinados al capital. | 38 | |
| Fuentes de | La principal fuente de | 39 | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| financiamiento | financiamiento son los recursos que autoriza la legislatura local al GEM. Recursos menores provienen de programas federales y de ingresos propios derivados de los réditos del Fondo Auxiliar. | | |
| Sistematización de la información | Cuenta con diversos sistemas de información, que utilizan fuentes confiables, tienen en su mayoría establecida la periodicidad para su actualización | 40 | |
| Cumplimiento y avance de indicadores | Se advierte un esfuerzo importante por el desarrollo de indicadores, que muestran resultados contrastantes; entre favorables y desfavorables y otros con limitaciones que no pudieron ser evaluados por falta de información. | 41 | Fortalecer los indicadores y asegurar la calidad de los insumos de información y la precisión en la definición de sus metas. |
| Rendición de cuentas | Cuenta con diversos mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en su página principal difunde, entre otros, la normatividad y los resultados. | 42 | |
| **Debilidad o Amenaza** | | | |
| Procesos clave en la operación del programa | Están documentados los procedimientos clave para la operación del programa, pero no se identifican esquemas a nivel de proceso y una secuencia lógica, que permita una visión integral.<br>El considerable número de actividades incluidas en algunos procedimientos expresa lo complejo de la operación del programa.<br>Los niveles de desagregación de las actividades que se describen son variados, algunos por su generalidad corresponden más a procesos, otros, por su especificidad son tareas. | 26 | Reorganizar el trabajo interno identificar los procedimientos sustantivos y los operativos; rediseñar y equilibrar los procedimientos, a partir de esquemas integrales de procesos. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Demanda de apoyos y características de los solicitantes | Los registros que realizan los órganos jurisdiccionales sobre los asuntos radicados y las resoluciones no son homogéneos.<br>La diversidad de sistemas y procedimientos ligados al proyecto de Coordinación y seguimiento, entorpecen la recolección de información. | 27 | Establecer mecanismos eficientes e integrados para la recolección de información sobre los servicios y productos que se proporcionan y sus resultados. |
| Procedimientos para recibir, registrar y tramitar las solicitudes | Para el proyecto de Coordinación y seguimiento se incluyen diversos procedimientos aislados y con diferentes niveles de desagregación.<br>La secuencia de los procedimientos incluidos en la página web dificulta la visión integral de los procesos | 28 | Revisar y rediseñar los procedimientos, ligados al proyecto, simplificarlos y articularlos para perfeccionarlos y hacerlos más eficientes.<br>Identificar en los procesos de Juicios Orales los procedimientos que pueden ser mejorados para agilizar las resoluciones y despresurizar el nuevo sistema de justicia penal. |
| Mecanismos para verificar los procedimientos | Son diversas las instancias y mecanismos para verificar que la operación se apegue a los procedimientos establecidos. Son identificables en el Manual General de Organización del Consejo de la Judicatura, en la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México y en los Acuerdos del Consejo de la Judicatura. | 29 | Armonizar los contenidos de los documentos en los que se establecen los mecanismos para la verificación de los procedimientos, fortalecer su sistematización y su difusión. |
| Procedimientos para seleccionar a los beneficiarios | No aplica<br>No hay selección de beneficiarios | 30 y 31 | |
| Procedimientos para entregar y verificar la entrega de apoyos | La norma establece procedimientos estandarizados pero no se ha logrado unificar en tiempo y forma su operación y registro | 32 y 33 | Ser más exhaustivo en la especificidad de los pasos para la resolución y registro de controversias a fin de limitar la capacidad de maniobra entre los órganos jurisdiccionales y unidades administrativas vinculadas al proyecto de oralidad. |
| Procedimientos para la ejecución de obras y acciones y su | La ejecución de los procedimientos vinculados a la oralidad es semejante entre órganos jurisdiccionales pero aún presenta alguna variación | 34 y 35 | Fortalecer la asistencia técnica y la capacitación a los órganos jurisdiccionales que contribuya a la estandarización en la operación de los procesos. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| seguimiento | que limita que se estandarice su operación.<br>La mayoría de los procedimientos que ejecutan las unidades administrativas que concurren en el proyecto de Coordinación y seguimiento están sistematizados pero de manera aislada lo que hace complejo su seguimiento. | | Articular los procedimientos y los sistemas ligados al proyecto de Coordinación y seguimiento.<br>Analizar la pertinencia de mantener la gran diversidad de metas e instancias que participan en dicho proyecto.<br>Hacer más eficiente el seguimiento de su ejecución con la participación y compromiso de las unidades administrativas.<br>La importancia de un procedimiento radica en que sus pasos deben asegurar el producto esperado. |
| Mejora y simplificación regulatoria | No se cuenta con evidencia documental de los resultados obtenidos como consecuencia de los cambios realizados. La estadística muestra una disminución en el porcentaje de los asuntos concluidos con respecto a los radicados | 36 | Documentar y sistematizar las acciones de mejora, darles seguimiento y definir criterios e indicadores claros y objetivos que den cuenta de los resultados obtenidos por la implementación de dichas acciones.<br>Aprovechar las buenas prácticas que se realizaron para mejorar sustantivamente en materia mercantil. |
| Organización y gestión | Formalmente se identifica al Poder Judicial como el único centro de costo, no obstante que en la práctica los 6 proyectos entre los que se distribuyen los recursos están a cargo de diferentes unidades administrativas. | 37 | Valorar la pertinencia de ampliar la apertura programática a fin de que coincidan las unidades ejecutoras con los centros de costo. |
| Eficiencia y economía | Se ha desacelerado el porcentaje anual de incremento y no se ha logrado alcanzar el porcentaje de recursos destinados al Poder Judicial que establece la normatividad.<br>No se establecen con precisión los costos unitarios de los servicios y productos que se proporcionan a través de los proyectos. | 38 | Realizar las gestiones ante las instancias pertinentes para que se asignen al Poder Judicial los recursos que le corresponden.<br>Establecer estrategias para solventar los gastos derivados del incremento sustantivo de la demanda.<br>Realizar un estudio del costo beneficio y establecer los criterios y parámetros que permitan la comparación temporal y espacial de la eficiencia del programa y sus proyectos. |
| Fuentes de financiamiento | En la Cuenta de la Hacienda Pública no se identifican con precisión los recursos provenientes de los programas | 39 | Perfeccionar los registros en la cuenta de la Hacienda Pública.<br>Realizar las gestiones pertinentes para incrementar y diversificar las |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | federales ni del fondo auxiliar. La insuficiencia de recursos está señalada como uno de los principales problemas para la ejecución de los proyectos. | | fuentes de financiamiento del programa. |
| Sistematización de la información | Se advierten importantes esfuerzos por desarrollar aplicaciones para apoyar los procesos administrativos y jurisdiccionales, sin embargo están aislados y operan de forma independiente | 40 | Desarrollar un proyecto integral de información que articule todos los sistemas y apoye un modelo de gestión eficiente. |
| Cumplimiento y avance de indicadores | Los indicadores vinculados al sistema tradicional muestran mejores resultados que los obtenidos en el sistema oral. El diseño e integración de algunos indicadores es imperfecto y limitan la determinación de su avance. Algunos no son los más idóneos para evaluar los componentes y actividades establecidos en la MIR. | 41 | Revisar y perfeccionar los indicadores, incluir aquellos que se consideren pertinentes para monitorear la operación y resultados del programa a fin de constituirlos en un instrumento fundamental para sustentar la toma de decisiones y mejorar la gestión pública. |
| Rendición de cuentas | En la página del PJEM ligada al INFOEM, se desglosa la información de acuerdo a la normatividad; cuenta con una unidad administrativa para atender las solicitudes de información y de protección de datos personales, sin embargo ha recibido recursos de revisión para modificar su respuesta. | 42 | Definir estrategias para asegurar la atención a cabalidad de las solicitudes de información y evitar la presentación de recursos de revisión. |

| Tema de evaluación: V Percepción de la población | Fortaleza y Oportunidad/Debilidad o amenaza | Referencia (Pregunta) | Recomendación |
|---|---|---|---|
| **Debilidad o Amenaza** | | | |
| Instrumentos para medir la satisfacción de la población | No cuenta con instrumentos para medir el grado de satisfacción de la población, y es un indicador establecido para medir el fin del programa | 43 | Definir estrategias para contar con instrumentos para medir la percepción de la población sobre los productos y servicios que se proporcionan a través del programa y su proyecto. |

| Tema de evaluación: VI Resultados del programa | Fortaleza y Oportunidad/Debilidad o amenaza | Referencia (Pregunta) | Recomendación |
|---|---|---|---|
| **Fortaleza y Oportunidad** | | | |
| Resultados de los indicadores de fin y de propósito | Cuenta con indicadores para medir el fin y el propósito. Uno de los dos vinculados con el propósito del programa, muestra resultados favorables ya que se alcanzó el 95 % de la meta establecida. | 45 | |
| Evaluaciones externas de impacto | El programa no ha sido sujeto de evaluaciones externas, pero puede aprovechar los informes que las instancias federales realizan sobre la implementación del nuevo sistema de justicia penal y las encuestas que realiza en INEGI en la materia. | 46 y 47 | Identificar y analizar los hallazgos relacionados con la administración e impartición de la justicia en estudios e informes que utilicen una metodología sólida y que muestren resultados objetivos. |
| Información de estudios nacionales e internacionales | Cuenta con información de estudios nacionales e internacionales que muestran el impacto de programas similares. | 48 y 49 | |
| **Debilidad o Amenaza** | | | |
| Documentación de resultados de fin y propósito | No se advierten mecanismos consolidados para evaluar y dar cuenta del impacto del programa; la mayor parte de la información que se proporciona corresponde a los servicios que se ofrecen y las actividades que se realizan. | 44 | Definir e, estrategias y acciones para impulsar mecanismos que permitan evaluar el impacto del programa y que corresponden al fin y al propósito establecidos en el resumen narrativo. |
| Resultados de los indicadores de fin y de propósito | No se dispone de información para determinar los resultados del indicador ligado al fin y la correspondiente al plazo para resolver los asuntos | 45 | Definir estrategias para disponer de información que permita establecer el avance de los indicadores ligados al fin y al propósito.<br><br>Analizar y establecer las causas que |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | cuenta con información desagregada por tipo de sistema.<br>Para el proyecto de Juicios orales están definidos 6 indicadores que no muestran en lo general resultados favorables.<br>Dos de los 3 indicadores incluidos en la MIR para el proyecto de Coordinación y seguimiento alcanzaron las metas y para el tercero no fue posible establecer su resultado.<br>También se alcanzaron las metas de dos indicadores reportados en las fichas técnicas, no incluidos en la MIR.<br>Están referidos a la eficacia, al logro de lo propuesto, y no son los idóneos para evaluar los resultados. | | limitan alcanzar las metas en el proyecto de Juicios Orales, y definir las políticas y estrategias para que las acciones que se realizan permitan lograr el objetivo para el cual fue formulado el proyecto.<br><br>Fortalecer y rediseñar los indicadores ligados al proyecto de Coordinación y seguimiento, para que se orienten más a resultados y constituyan una herramienta útil para su monitoreo, seguimiento y evaluación. |
| Evaluaciones externas de impacto | El programa no ha sido sujeto directamente de evaluaciones externas que permitan identificar hallazgos relacionados con el fin y el propósito, ni que permitan comparar en el tiempo los resultados obtenidos con la ejecución del programa. | 46 y 47 | Fortalecer el monitoreo, seguimiento y evaluación del programa y sus proyectos a fin de sustentar oportunamente la toma de decisiones para la reorientación de la gestión pública.<br>Aprovechar los resultados reportados por encuestas nacionales y estudios realizados por instituciones serias y ampliamente reconocidas en materia de administración e impartición de la justicia. |
| Información de estudios nacionales e internacionales | Dependencias federales y organizaciones nacionales e internacionales han realizado estudios y generado informes sobre los resultados sobre el uso de mecanismos alternos para la impartición de la justicia penal. Pero no está documentado que el programa utilice los hallazgos para orientar el quehacer institucional. | 48 y 49 | Investigar y analizar las prácticas exitosas en otras entidades y países que han contribuido a la implementación y ejecución exitosa de mecanismos alternos en la resolución de controversias.<br>Realizar estudios longitudinales sobre el impacto que la implementación del nuevo sistema ha tenido en los beneficiarios, comparando el sistema tradicional y el oral, cuyos resultados orienten la intervención pública para alcanzar el impacto deseado. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Evaluaciones de impacto | El programa no ha sido sujeto de evaluaciones de impacto | 50 51 | Realizar evaluaciones de impacto, que permita comparar a beneficiarios y no beneficiarios, con una metodología adecuada al programa y que permita comparar en el tiempo y sustentada en una muestra técnicamente representativa. |

## COMPARACIÓN CON LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONSISTENCIA Y RESULTADOS

**NO APLICA**

## CONCLUSIONES

Las principales conclusiones derivadas del informe de evaluación de consistencia y resultados al programa presupuestal Administrar e impartir justicia, específicamente los Proyectos: "Coordinación y seguimiento para la administración e impartición de justicia" y "Juicios orales", correspondiente al ejercicio 2014, se muestran en las siguientes líneas:

**a) Diseño:**

El programa está teórica y empíricamente justificado en virtud de que la administración e impartición de la justicia es un derecho constitucional, pero no está suficientemente explícita en los documentos rectores de planeación. El programa se alienta por el impulso que el gobierno federal realiza para la implementación del nuevo sistema de justicia penal, que involucra la oralidad.

Para el diseño del programa se formularon diagnósticos, incluyendo los de proyecto, pero no se identifica con precisión el problema, sus causas y efectos. Se aseguró la vinculación a la planeación nacional y estatal y está definida la población potencial y la atendida, no así la población objetivo en virtud de que no se caracteriza ni focaliza el programa.

El programa cuenta con información sistematizada para conocer quiénes y qué tipo de apoyo reciben y con mecanismos para su depuración, sin embargo, los registros de los beneficiarios no son homogéneos y la información socioeconómica no se registra de manera sistemática.

El diseño de la MIR reúne todas las características pero es imperfecto y está alterada su congruencia vertical. Incluye actividades que no se ligan a algún componente; y no se expresan todos los productos y servicios que se proporcionan a través del programa. La mayoría de los indicadores y sus metas cuentan con las características establecidas, pero en algunos casos no son los idóneos para el monitoreo y evaluación del alcance de los objetivos.

En síntesis, hay algunas imperfecciones en el diagnóstico y en el diseño de indicadores y en el establecimiento de metas.

**b) Planeación:**

Cuenta con plan estratégico, un plan táctico y programas anuales normativamente definidos y con metas actualizables y reportes periódicos; pero es preciso armonizar los indicadores contenidos en dichos documentos, la MIR y el SIED.

El proyecto de Juicios orales utiliza los informes anuales que realiza la SETEC en las que se identifican áreas de oportunidad, pero no están sistemáticamente documentados ni institucionalizados los mecanismos para atender y dar seguimiento a las áreas susceptibles de mejora, aunque se advierte que algunos aspectos están recuperados en la planeación táctica.

En general los informes muestran que se ha avanzado en la implementación del NSJP, pero no se ha logrado despresurizar el sistema, ni coordinar acciones entre las instituciones que participan en dicho proceso.

Se recolecta información sobre su contribución al programa sectorial, la planeación estratégica y táctica; sobre los asuntos radicados y las resoluciones emitidas; también sobre los apoyos otorgados y algunas características de sus beneficiarios, y aunque los procesos están estandarizados, en la práctica los procedimientos y sus registros nos son homogéneos y los sistemas que se operan están aislados, lo que dificulta la generación y uso de la estadística para orientar los proyectos y el programa, lo anterior sin considerar la duplicidad de tareas y las sobrecargas de trabajo.

**c) Cobertura y focalización:**

Cuenta con una estrategia para atender a la población objetivo, referida a quienes presentan una controversia para obtener una resolución, pero no se advierten mecanismos para focalizar el proyecto de acuerdo a la diversidad cultural, geográfica, de género, etnia, edad, nivel socioeconómico y perfil delictivo. Además, la capacidad de atención se ha fortalecido para ampliar la cobertura pero ha sido rebasada por el incremento exponencial de la demanda - El número de asuntos radicados se ha incrementado y el número de asuntos concluidos ha descendido, constituyéndose en uno de los principales retos del programa.

**d) Operación:**

Cuenta con manuales de organización y procedimientos complementarios que describen los objetivos del personal jurisdiccional y administrativo; con la mayoría de la información sistematizada que permite conocer la demanda y las características de los solicitantes; cuenta con procedimientos y formatos para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo y con mecanismos para verificar que éstos se ejecuten de acuerdo a la normatividad; se atienden todas las solicitudes sin mediar criterios de selección y cuenta con procedimientos estandarizados, sistematizados, apegados a la normatividad y difundidos, aunque en la práctica los procedimientos y los registros entre los órganos jurisdiccionales no son armónicos.



Se han realizado importantes cambios sustantivos a la normatividad para contribuir a la recepción y trámite de los asuntos que se radican en el sistema de justicia oral. No se identifican limitaciones en la transferencia de recursos a las unidades ejecutoras ya que el Poder Judicial es el responsable y ejecutor del programa y sus proyectos. Se identifican, cuantifican y desglosan los gastos para generar los bienes y servicios que proporciona el programa, que provienen de los recursos autorizados al GEM, y en menor medida de fondos federales e ingresos propios.

La mayor parte de su información está sistematizada pero operan diversas aplicaciones informáticas de forma independiente y aislada que limitan la comunicación entre sistemas y la visión integral del programa.

Uno de los principales temas que nos ocupa son los resultados, los cuales, de acuerdo a los registros de los indicadores correspondientes al 2014, revelan que fueron positivos para el sistema tradicional y negativos para el sistema oral. Lo que constituye un foco rojo de atención en este informe de evaluación. Los datos revelan que se alcanzaron las metas establecidas para el proyecto de Coordinación y seguimiento, pero se estima que no son idóneos para medir sus resultados. Es importante señalar que por imprecisiones y falta de información en algunos indicadores no fue posible establecer su avance.

Otra fortaleza de la operación del programa es el contar con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas, mediante los cuales es posible conocer a través de diversos documentos el avance del programa.

**e) Percepción de la población:**

No cuenta con instrumentos para medir el grado de satisfacción de su población, aspecto relevante si se considera que es el medio definido para evaluar el fin del programa.

**f) Resultados:**

El programa documenta de forma limitada e indirecta los resultados de fin y de propósito lo que obstaculiza la medición. No ha sido sujeto de evaluaciones de impacto, pero existen informes y estudios nacionales e internacionales que pueden contribuir a la identificación de focos rojos, sin embargo no hay evidencia documental de que se utilicen y se establezcan programas de mejora.

En general, los resultados de la evaluación son satisfactorios, se deben mejorar aspectos del diseño, perfeccionar la operación, instrumentar e institucionalizar la medición de la satisfacción de los usuarios; orientar el quehacer institucional a resultados y a su medición, monitoreo y evaluación.

## PERFIL Y EQUIPO CLAVE DE LA INSTANCIA EVALUADORA

| Cargo en el equipo clave | Requisitos académicos | Experiencia general | Experiencia específica |
|---|---|---|---|
| Coordinador | Licenciado en Psicología por la Facultad de Ciencias de la Conducta, UAEM, 1974-1978.<br><br>Maestría en Sociología por la Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública, UAEM, 1982-1985. | Director de la Facultad de Ciencias de la Conducta, UAEM, 1986-1990.<br><br>Coordinador de Estudios y Proyectos Especiales, SECYBS-GEM, 1993-2000.<br><br>Director de Planeación, UAEM, 2001-2002.<br><br>Director de Evaluación, UAEM, 2002-2003.<br><br>Coordinador General de Unidades Académicas Profesionales, UAEM, 2004-2005.<br><br>Asesor de la Secretaria de Docencia UAEM. 2005-2014.<br><br>Director del Centros para el Estudio y Evaluación Integral de la Educación SC. 2010-2015 | Coordinación de evaluaciones de planteles de educación media superior que solicitan ingresar al Sistema Nacional del Bachillerato como evaluador reconocido por el Consejo para la Evaluación de la Educación del Tipo Medio Superior (COPEEMS) SC.<br><br>Coordinador de estudios y proyectos educativos. 2010-a la fecha.<br><br>Coordinador de la Evaluación de Diseño del Programa Presupuestario “Educación para el Desarrollo Integral”. Secretaria de Educación del Gobierno del Estado de México, 2013.<br><br>Coordinador de la Evaluación de Diseño del Programa Presupuestario “Cultura y Arte” Instituto Mexiquense de Cultura del Gobierno del Estado de México, 2014.<br><br>Coordinador de la Evaluación de Consistencia y Resultados del Programa presupuestario: Administrar e impartir justicia, Subprograma: Impartición de justicia, Proyectos: Coordinación y seguimiento para la administración e impartición de justicia y Juicios orales. Poder Judicial del Estado de México, 2015. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Evaluadora | Licenciada en Psicología, UNAM<br><br>Maestría en Sociología por la Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública, UAEM, 1982-1985. | Directora de Proyectos Especiales, SECYBS (93-99)<br><br>Jefe de la unidad de planeación y evaluación sectorial, SECYBS (99-01)<br><br>Directora de planeación y evaluación, SECYBS (2001-2003)<br><br>Directora general de información, planeación, programación y evaluación, SECYBS (03-05)<br><br>Directora de programación y evaluación, SECYBS (2005 a octubre 2011)<br><br>Coordinadora del Plan de Desarrollo del Estado de México 2011-2017.(2011-mayo 2015) | Instructor Externo Independiente Impartiendo Cursos de Formación de Instructores, Administración Liderazgo, Calidad y Productividad, Creatividad, Elaboración y Evaluación de Proyectos, entre otros.<br><br>Evaluador Acreditado en COPEEMS<br><br>Evaluadora: Evaluación de Diseño del Programa Presupuestario "Educación para el Desarrollo Integral". Secretaria de Educación del Gobierno del Estado de México, 2013.<br><br>Evaluadora: Evaluación de Diseño del Programa Presupuestario "Cultura y Arte" Instituto Mexiquense de Cultura del Gobierno del Estado de México, 2014.<br><br>Evaluadora: Evaluación de Consistencia y Resultados del Programa presupuestario: Administrar e impartir justicia, Subprograma: Impartición de justicia, Proyectos: Coordinación y seguimiento para la administración e impartición de justicia y Juicios orales. Poder Judicial del Estado de México, 2015. |
| Evaluadora | Licenciada en Sociología por la Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública, UAEM, 1989-93.<br><br>Maestra en Educación por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de | Subcoordinadora de Operación de Centros de Evaluación en la Dirección de Acreditación y Operación de Centros de Evaluación del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP), 2000-2001 | Participación en la realización de evaluaciones a los planteles de Educación Media Superior para su ingreso al Sistema Nacional del Bachillerato (SNB) como evaluadora reconocida por el Consejo para la Evaluación de la Educación del Tipo Medio Superior (COPEEMS), CEEIE SC. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Monterrey (ITESM), 2002-2005.<br><br>Doctora en Ciencias Sociales por la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UAEM, 2005-2008. | Jefe del Departamento de Evaluación y Seguimiento en la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional (DGPyDI) de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM), 2001-2003<br><br>Directora de Planeación y Desarrollo en la Coordinación General de Unidades Académicas Profesionales (UAP) de la UAEM (2003-2005).<br>Oficina de Asesores en la Secretaría de Docencia de la UAEM<br><br>Jefe del Departamento de Docencia e Investigación de la Dirección General de Centros Universitarios (CU) y UAP de la UAEM. | Asesoría para la evaluación y acreditación de Programas Educativos por parte de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), CEEIE SC.<br><br>Evaluadora: Evaluación de Diseño del Programa Presupuestario "Educación para el Desarrollo Integral". Secretaria de Educación del Gobierno del Estado de México, 2013.<br><br>Evaluadora: Evaluación de Diseño del Programa Presupuestario "Cultura y Arte" Instituto Mexiquense de Cultura del Gobierno del Estado de México, 2014.<br><br>Evaluadora: Evaluación de Consistencia y Resultados del Programa presupuestario: Administrar e impartir justicia, Subprograma: Impartición de justicia, Proyectos: Coordinación y seguimiento para la administración e impartición de justicia y Juicios orales. Poder Judicial del Estado de México, 2015. |

# REFERENCIAS

Buenrostro Rosalía (s/f). *Justicia alternativa y el sistema acusatorio*. Gobierno Federal, Secretaría de Gobernación, Secretaría Técnica del Consejo de Coordinación para la Implementación del Sistema de Justicia Penal.

Centro de Investigación para el Desarrollo (CIDAC) (2014*). Reporte de hallazgos para el seguimiento y la evaluación de la implementación y operación del nuevo sistema de justicia penal en México", 2014*, Recuperado el 16 de mayo de 2015, En http://www.cidac.org.

Gobierno del Estado de México (GEM) (2005). *Reglamento Interior del Tribunal Superior de Justicia*. Artículo 2. Gaceta del Gobierno, 1º de abril del 2005.

GEM (2009). *Manual de Organización y Procedimientos Administrativos para los Órganos Jurisdiccionales del Sistema de Justicia Penal, Acusatorio y Oral*. Gaceta de Gobierno No. 73, 12 de octubre de 2009.

GEM (2012). *Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México, Artículo 88*.

GEM (2012). *Programa Especial Gobierno de Resultados 2012-2017*. Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de México.

GEM (2012). *Programa Sectorial Sociedad Protegida 2012-2017*. Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de México.

GEM (2013). *Decreto del Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado de México para el Ejercicio Fiscal 2014*. LVIII Legislatura del Gobierno del Estado de México.

GEM (2013). *Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México*. Gaceta de Gobierno, 10 de mayo de 2013.

GEM (2013). *Manual para la Formulación del Anteproyecto de Presupuesto 2014*. Catálogo de Centros de Costo. Secretaría de Finanzas.

GEM (2014). *Estructura Programática para el Ejercicio Fiscal 2014*. *Descripción y objetivos de programas y proyectos de la estructura programática 2014.* Secretaría de Finanzas.

GEM (2014). *Fichas técnicas de diseño y seguimiento de indicadores 2014, Programa Administrar e impartir justicia*. Poder Judicial del Estado de México.

GEM (2014). *Informe de metas por proyecto y unidad ejecutora, Ejercicio 2014, Cuarto trimestre, Proyecto Juicios Orales. Unidad Responsable: PJEM*. Secretaría de Finanzas, Sistema de Planeación y Presupuesto.

GEM (2014). *Informe de metas por proyecto y unidad ejecutora, Ejercicio 2014, Cuarto trimestre, Proyecto Coordinación y seguimiento de la administración e impartición de*

*justicia, Unidad Responsable: PJEM*. Secretaría de Finanzas, Sistema de Planeación y Presupuesto.

GEM (2014). *Informe de Metas por Proyecto y unidad ejecutora, Ejercicio Fiscal 2014, Cuarto Trimestre.* Secretaría de Finanzas, Sistema de Planeación y Presupuesto.

GEM (2014). *Matriz de indicadores de resultados del Programa Presupuestal Administrar e impartir justicia.* Secretaría de Finanzas. Subsecretaría de Planeación y Presupuesto, Dirección General de Planeación y Gasto Público.

GEM (2014). *Programa Anual 2014*. Formato PbR_01ª. Poder Judicial del Estado de México (PJEM).

GEM (2014). *Programa Anual 2014: Descripción del proyecto por unidad ejecutora, Juicios orales*. Secretaría de Finanzas.

GEM (2014). *Sistema de Planeación. Informe de Metas por proyecto y unidad ejecutora, ejercicio 2014, proyecto 0201010101 Coordinación y Seguimiento para la administración e impartición de la justicia*, PJEM. Secretaría de Finanzas.

GEM (2014). *Sistema de Planeación. Matriz de Indicadores de Resultados del Programa 020101 "Administrar e Impartir Justicia" 2014*. PJEM. Secretaría de Finanzas.

GEM (2015). *Información Pública de Oficio Mexiquense*, Recuperado el 22 de mayo de 2015, En www.ipomex.org.mx/ipo/portal/pjedomex.web.

Gobierno Federal (GF) (2012). *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.*

GF (2014). *Resumen narrativo de la Matriz de Indicadores de Resultados del Programa P010 Implementación de la Reforma al sistema de justicia penal*. Secretaría de Gobernación, SETEC.

GF (2015). *Avance de la implementación del Nuevo Sistema de Justicia Penal por Entidad Federativa*. Secretaria de Gobernación, Secretaría Técnica del Consejo de Coordinación para la Implementación del Sistema de Justicia Penal. Recuperado el 7 de abril de 2015, En http://www.setec.gob.mx/.

GF (2015). *Nueva Metodología de Clasificación y Estratificación de las Entidades Federativas*. Secretaría de Gobernación, Secretaría Técnica del Consejo Técnico de la Coordinación para la Implementación del Sistema de Justicia Penal. Recuperado el 7 de abril de 2015, En http://www.setec.gob.mx/.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2014). *Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública 2014* (ENVIPE).

INEGI (2014). *Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública* (ENVIPE). Principales Resultados, Estado de México.

INEGI (2015). *Objetivos de desarrollo del milenio*. Recuperado el 16 de mayo de 2015, En http://www.objetivosdedesarrollodelmilenio.org.mx/.

La Jornada (2014). *Enfrentan problemas sistemas de justicia oral en países de AL*. 17 de septiembre de 2014.

Poder Judicial del Estado de México (PJEM) (2010), *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2010-2015*. Consejo de la Judicatura.

PJEM (2012). *Acuerdo de fecha nueve de mayo de dos mil doce, por el cual se establecen los lineamientos para el uso del sistema de estadística jurisdiccional del poder judicial del Estado de México* (SEJ), Consejo de la Judicatura.

PJEM (2013). *Acta de instalación del Comité de Planeación del Poder Judicial del Estado de México,* 8 de abril del 2013. Consejo de la Judicatura.

PJEM (2013). *Guía rápida para el acceso al Sistema SPIGeR V2*. Consejo de la judicatura.

PJEM (2013). *Manual General de Organización*. Consejo de la Judicatura.

PJEM (2013). *Planeación Táctica 2014*.Consejo de la Judicatura.

PJEM (2014). *Integración y actualización de información en el Sistema de Estadística Jurisdiccional*, Dirección General de Finanzas y Planeación.

PJEM (2014). *Manual General de Procedimientos*. Consejo de la Judicatura.

PJEM (2014). *Programa de Visitas de Supervisión*, febrero-julio 2014. Consejo de la Judicatura. Acta No. 22.

PJEM (2014). *Sistema de Gestión de Calidad, Encuesta de Satisfacción del Servicio, mayo-agosto 2014.* Consejo de la Judicatura.

PJEM (2015). *Evolución histórica del Poder Judicial*. Recuperado el 28 de mayo de 2015, En http://web2.pjedomex.gob.mx/index.php/el-poder-judicial/tribunal/historia.

PJEM (2015). *Pantallas del Sistema de Estadística Judicial*. Consejo de la Judicatura Poder Judicial del Estado de México, Consultado el 20 de mayo de 2015, En http://web2.pjedomex.gob.mx/.

PJEM (2015). *Quinto Informe de Labores 2014.* Consejo de la Judicatura.

PJEM (2015). *Transparencia, Normatividad, Manuales de Procedimientos*, Recuperados el 8 de mayo de 2015, En http://www.ipomex.org.mx/ipo/portal/pjedomex.web.

Secretaría de Relaciones Exteriores (SER) (S/F). *Análisis Comparado del sistema de justicia penal en Latinoamérica*. Derecho Internacional.

# ANEXOS

EVALUACIÓN DE CONSISTENCIA Y RESULTADOS

CEEIE
Centro para el Estudio y Evaluación Integral de la Educación SC