



USAID | **MÉXICO**
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL.

DISCLAIMER

Este reporte ha sido posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Su contenido es responsabilidad de los autores y no refleja necesariamente el punto de vista de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos de América.

PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

INTRODUCCIÓN

Las reformas al sistema de justicia en México requieren de cambios institucionales importantes y en un sentido amplio que permitan una adaptación adecuada y efectiva a nuevas formas y procesos de trabajo. La eficiencia y efectividad deben ser metas siempre presentes en la cultura institucional para alcanzar la misión y los objetivos estratégicos, y con ello generar mejores servicios de seguridad y justicia para el ciudadano. Este Programa de Evaluación de la Gestión Institucional debe ser una herramienta que ayude a las instituciones de seguridad y justicia a detectar sus prioridades, adaptar sus procesos y diseñar acciones para alcanzar los resultados esperados.

El Programa de Evaluación de la Gestión Institucional (programa) debe también contribuir a que las instituciones de seguridad y justicia implementen una práctica recurrente de medición de la gestión y del desempeño con la cual se auxilie en la toma de decisiones y la rendición de cuentas. El programa constituye además una guía para que todos los involucrados tengan mayor claridad en cuanto al camino que se debe seguir para acercarse a la misión y visión institucional.

Para la implementación del programa se requiere de la voluntad política de las autoridades estatales para la realización de un diagnóstico serio sobre el estado que guardan sus instituciones y así establecer objetivos claros de desarrollo que puedan ser medidos rigurosamente. Esta voluntad política se traduce en aceptar la evaluación de diversos procesos que integran la institución a partir de un esquema de capacitación y autodiagnóstico que arrojará un resultado cualitativo en cuanto al cumplimiento de diversos criterios que se consideran necesarios como base para un gestión de calidad en el marco del Sistema Penal Acusatorio. Los criterios de evaluación están agrupados a partir de las siguientes dimensiones:

1. Planeación y Liderazgo
2. Procesos
3. Capital Humano
4. Recursos
5. Orientación Ciudadana
6. Información y Control
7. Integridad y Ética

Las dimensiones y los criterios de evaluación han sido identificados a partir de la recopilación de las mejores prácticas nacionales e internacionales en cada una de las materias, así como de la opinión de diversos operadores y expertos en los procesos de las instituciones de seguridad y justicia en México. A partir de que se realice cada evaluación, se buscaría el compromiso institucional para identificar y desarrollar acciones a corto, mediano y largo plazo para alcanzar una mejora continua y que ello se vea reflejado en el resultado de las siguientes evaluaciones.

OBJETIVOS

Promover el desarrollo y la mejora de procesos institucionales a partir de un diagnóstico cuantitativo de la gestión.

Los objetivos específicos del programa son:

1. Medir el estado que guardan las instituciones de seguridad y justicia a partir de un autodiagnóstico de sus procesos de gestión.
2. Identificar áreas de oportunidad en diferentes materias.

3. Promover el desarrollo de planes y programas, así como la implementación de acciones para la mejora continua en la gestión institucional.
4. Incentivar la mejora continua a partir del reconocimiento sobre los resultados obtenidos en la evaluación.

METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

I. ASIGNACIÓN DE RESPONSABLE

La implementación del programa en las instituciones de seguridad y justicia será de manera voluntaria y preferentemente bajo el impulso del gobernador o presidente del Poder Judicial de la entidad correspondiente, para lo cual se firmará un acuerdo de entendimiento entre el titular de PROJUSTICIA y el máximo representante a nivel estatal.

Una vez firmado dicho acuerdo, se solicitará a la institución que designe a un responsable para el programa el cual debe contar con el perfil y atribuciones apropiadas para coordinar los trabajos al interior de la institución. La persona designada debe estar disponible a tiempo completo durante las etapas del programa: Capacitación, Evaluación Inicial, Autoevaluaciones, Auditorias y Reconocimiento, mismas que serán explicadas más adelante. El responsable del programa es la persona que se encarga formalmente de dirigir el proceso y fungir como enlace entre la institución y PROJUSTICIA.

El responsable del programa debe poseer conocimientos generales de las reglas, procedimientos, políticas y lineamientos de la institución y un nivel de mando que le dé acceso a todas las áreas dentro de la estructura, por lo menos durante las etapas ya señaladas. Es importante tomar en cuenta que ésta es también una oportunidad de generar satisfacción individual y sentido de pertenencia y orgullo en los integrantes de la institución por lo que, independientemente de haber designado a un responsable, será muy valioso involucrar a un amplio número de titulares de áreas.

2. CAPACITACIÓN

Los procesos de mejora continua involucran esfuerzos de todas las áreas y, por consiguiente, requieren de acciones para coordinarlos y alinearlos. Esta es una de las funciones primordiales del responsable del programa, pero no la única. El responsable también debe conocer ampliamente los criterios de evaluación, la metodología y sus diversas etapas, así como los manuales y herramientas, además debe encargarse de dirigir las autoevaluaciones. Adicionalmente, debe ser el encargado de identificar y verificar la documentación y pruebas necesarias para calificar cada uno de los criterios. Con la finalidad de que estas tareas se lleven de manera adecuada, PROJUSTICIA impartirá una capacitación para el responsable del programa y los titulares de área.

La capacitación contempla la explicación de cada una de las dimensiones, ámbitos y criterios de evaluación del proceso, así como también se revisarán temas conceptuales generales sobre planeación estratégica, gestión de procesos y mejora continua. Finalmente se expondrá sobre el uso de la herramienta de autoevaluación.

3. EVALUACIÓN INICIAL

Una vez capacitado al responsable del programa en la institución, PROJUSTICIA realizará un acompañamiento in-situ para aplicar una evaluación de manera inicial, para que con ello se aclare cualquier duda sobre el proceso. Esta evaluación inicial consiste en realizar entrevistas a los responsables de cada área de manera que se puedan identificar los avances y la situación inicial de cada uno de los procesos que se evalúan. Además, se solicitará que se presenten los medios necesarios para comprobar el cumplimiento

de estos criterios, ya sea a través de documentos como manuales, protocolos, fotografías, reglamentos, decretos, circulares, etc. así como con revisiones físicas cuando sea necesario.

Con esta evaluación inicial se garantiza tener un estatus lo más real posible en cuanto a la calidad de gestión institucional, así como también se complementa la capacitación al responsable del programa. Como resultado de esta evaluación, la institución obtendrá una calificación numérica en cuanto al cumplimiento de los criterios de evaluación, la cual será entregada formalmente por escrito al titular de la dependencia.

Internamente es necesario que la institución desarrolle planes de acción enfocados a mejorar la calificación obtenida a partir de la evaluación inicial, ello con la coordinación del responsable del programa y con el apoyo de las diferentes áreas así como de PROJUSTICIA.

4. AUTOEVALUACIONES

El programa propone autoevaluaciones semestrales con base en la herramienta de evaluación. El responsable tendrá que realizar un esfuerzo para verificar el cumplimiento y los avances en cada una de las dimensiones, ello mediante el acercamiento con las diferentes áreas para realizar las entrevistas y solicitar los medios de comprobación que considere necesarios. A partir de la herramienta de autoevaluación se capturan los hallazgos y se genera una calificación sobre cada ejercicio realizado.

Además, se establecerá el mecanismo de coordinación para que el responsable del programa entregue los resultados de las autoevaluaciones y las pruebas de su realización (fotografías, minutas, acuerdos, etc.) al titular de la dependencia y a PROJUSTICIA. Las fechas para el inicio de las autoevaluaciones y para la entrega de resultados serán acordadas formalmente entre el responsable del programa y PROJUSTICIA.

Los resultados de las autoevaluaciones serán manejados por PROJUSTICIA con confidencialidad y únicamente para fines internos de evaluación y apoyo institucional.

5. DIAGRAMA DEL PROGRAMA

Etapa	Descripción	Tiempo aproximado para ejecución	Periodo de ejecución
1. ASIGNACIÓN DE RESPONSABLE	Se solicitará a la institución que designe a un responsable para el programa el cual debe contar con el perfil y atribuciones apropiadas para coordinar los trabajos al interior de la institución.	5 días	Inicial
2. CAPACITACIÓN	Se impartirá una capacitación para el responsable del programa y los titulares de área que contempla la explicación de cada una de las dimensiones, ámbitos y criterios de evaluación del proceso, así como también se revisarán temas conceptuales generales sobre planeación estratégica, gestión de procesos y mejora continua. Finalmente se expondrá sobre el uso de la herramienta de autoevaluación.	1 día	Inicial
3. EVALUACIÓN INICIAL	Consiste en realizar entrevistas a los responsables de cada área de manera que se puedan identificar los avances y la situación inicial de cada uno de los procesos que se evalúan. Además, se solicitará que se presenten los medios necesarios para comprobar el cumplimiento de estos criterios, ya sea a través de documentos como manuales, protocolos, fotografías, reglamentos, decretos, circulares, etc. así como con revisiones físicas cuando sea necesario.	3 días	Inicial

4. AUTOEVALUACIONES	Verificar el cumplimiento y los avances en cada una de las dimensiones, ello mediante el acercamiento con las diferentes áreas para realizar las entrevistas y solicitar los medios de comprobación que considere necesarios. A partir de la herramienta de autoevaluación se capturan los hallazgos y se genera una calificación sobre cada ejercicio realizado.	10 días	Semestral
----------------------------	---	---------	-----------

HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACIÓN

La herramienta de autoevaluación consiste en un archivo de Excel integrado con siete hojas de cálculo cada una correspondiente a las dimensiones mencionadas inicialmente. Cada dimensión está integrada por sub-dimensiones, ámbitos y criterios de evaluación para cada ámbito. A continuación se presenta una tabla que resume la integración de cada dimensión.

I. DIMENSIONES DE EVALUACIÓN

DIMENSIÓN	SUB-DIMENSIÓN	AMBITOS	CRITERIOS
1. Planeación y Liderazgo	1.1. Planeación Institucional	5	27
	1.2. Estructura Organizacional	2	10
	1.3. Liderazgo	3	8
	1.4. Coordinación Interinstitucional	3	10
2. Procesos	2.1. Diseño de los Procesos	4	18
	2.2. Mejora Continua e Innovación	4	16
	2.3. Proceso de Atención al Usuario	2	9
	2.4. Proceso de Comunicaciones Judiciales	4	17
	2.5. Proceso de Manejo de Audiencia	4	27
	2.6. Proceso de Amparo, Recursos y otros.	1	8
3. Capital Humano	3.1. Reclutamiento y Selección del Capital Humano	4	15
	3.2. Capacitación y Desarrollo	9	39
	3.3. Desempeño	2	13
	3.4. Disciplina y Separación Laboral	2	11
4. Recursos	4.1. Planeación y Control de los Recursos	5	28
	4.2. Gestión del Recurso Humano	5	24
	4.3. Gestión de recursos Tecnológicos	2	17
	4.4. Gestión de Activos Físicos y Materiales	3	20
	4.5. Gestión del Conocimiento e Innovación	1	4
5. Atención Ciudadana	5.1. Atención Ciudadana	6	21
	5.2. Comunicación con el Ciudadano	2	8
6. Información, Monitoreo y Control	6.1. Sistema de Evaluación del Desempeño Institucional	3	13
	6.2. Calidad de Información	3	12
	6.3. Monitoreo y Control	3	13
7. Integridad y Ética	7.1. Valores y Estatutos Éticos	6	28
	7.2. Equidad de Género y DDHH	3	14
TOTAL		91	430

Los criterios de evaluación son los requisitos mínimos para cada uno de los ámbitos evaluados, de manera que al cumplir con todos los criterios de evaluación se está cumpliendo con el ámbito, si alguno de los criterios de evaluación no es cumplido, entonces se considera que el ámbito no está completo. La herramienta de evaluación permite que en cada criterio de evaluación se registre de acuerdo al siguiente parámetro:

- **Alto:** significa que de acuerdo a la autoevaluación que realiza el encuestado/a SI se cuenta con un elemento de excelencia en el ítem consultado.
- **Medio:** significa que de acuerdo a la autoevaluación que realiza el encuestado/a SI se cuenta con un elemento de excelencia, sin embargo se reconoce que en el mismo existen oportunidades de mejora.

- **Bajo:** significa que de acuerdo a la autoevaluación que realiza el encuestado/a NO se cuenta con un elementos de excelencia en el ítem consultado y por lo tanto se reconoce que existen oportunidades de mejorar en este aspecto.

El cumplimiento de todos los criterios de cada ámbito dará una calificación. A continuación se presenta el siguiente ejemplo respecto al primer ámbito en la sub-dimensión de Planeación Institucional:

Modelo de Gestión de Calidad (TRIBUNALES)		
1. Planeación y Liderazgo		
Sub-dimensión 1.1. Planeación Institucional		CALIF.
Ámbito		
1.1.1.	¿Cuenta con normatividad que establece los requisitos específicos para el proceso de planeación estratégica y que promueve la participación ciudadana?	10 PTS
1.1.1.1.	Se establece en reglamento aprobado y publicado el proceso de planeación estratégica.	ALTO
1.1.1.2.	Norma el periodo específicos para el desarrollo del proceso	ALTO
1.1.1.3.	Establece la obligación de realizar un diagnóstico contextual e institucional para el desarrollo del plan estratégico	ALTO
1.1.1.4.	Establece los contenidos mínimos para la integración del plan estratégico	ALTO
1.1.1.5.	Establece la participación ciudadana como requisito para el desarrollo del plan estratégico	ALTO

En este ejemplo, el cumplimiento de los 5 criterios de evaluación da un puntaje de 10 puntos para el ámbito. Así de manera progresiva se va obteniendo puntaje para cada ámbito, la suma de estos da un total para la dimensión evaluada. El responsable del programa debe verificar cada uno de los criterios de evaluación con el responsable del área y marcar si cumple o no, esto dará una calificación final de todo el proceso en un puntaje y porcentaje de cumplimiento.

El contenido en la herramienta de evaluación presenta algunos conceptos que requieren de definición para que se comprendan mejor en el ejercicio periódico, para ello a continuación se presentan en la siguiente tabla.

2. GLOSARIO

CONCEPTO	DEFINICIÓN
Actores Externos	Organizaciones e instituciones externas que tienen relación con la institución evaluada, por ejemplo: actores políticos, actores sociales, usuarios del sistema, representantes de la sociedad civil organizada e instituciones afines al sector de seguridad y justicia
Acuerdos de Niveles de Servicio	Es un acuerdo escrito entre un proveedor de servicio y su cliente con objeto de fijar el nivel acordado para la calidad de dicho servicio. En él se identifica y define las necesidades del cliente a la vez que controla sus expectativas de servicio en relación a la capacidad del proveedor, proporciona un marco de entendimiento, simplifica asuntos complicados, reduce las áreas de conflicto y favorece el diálogo ante la disputa.
Benchmarking	Técnica o herramienta de gestión que consiste en tomar como referencia los mejores aspectos o prácticas de otras instituciones, y adaptarlos a la propia agregándoles mejoras.
Capital Humano	Productividad de los trabajadores en función de su formación y experiencia de trabajo.
Clima Ético	Atmosfera psicológica, social e humana que caracteriza a la forma como las personas se relacionan entre sí dentro de una institución.
Colaboradores Internos	Miembros o trabajadores de la institución.
Comunicación Judicial	Medio por el cual se pone en conocimiento de las partes o de terceros que han de intervenir en el proceso todo tipo de incidencia o actuaciones a los efectos de provocar una determinada actividad, de garantizar la posibilidad de la misma y de preservar el principio de publicidad procesal.

Cultura organizacional.	Normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una institución y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro y con el exterior.
De manera formal.	Que está desarrollado e implementado en cumplimiento de los requisitos y procedimientos instituciones.
Descripciones de Puesto.	Documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. Además bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución
Equidad de Género	Valor de carácter social que trata de la constante búsqueda de la justicia social, con el fin de asegurar que todas las personas tengan las mismas condiciones de vida y de trabajo, dignas e igualitarias, sin que exista una diferencia debido al sexo o género al que pertenezcan.
Funciones Administrativas	Las relacionadas a coordinar y sincronizar las demás funciones de la institución. El acto de administrar se integra por: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.
Funciones Jurisdiccionales	Las relacionadas a interpretar y aplicar la ley en casos concretos, para resolver controversias jurídicas entre partes con intereses contrapuestos.
Mesa de Ayuda en tecnologías	Conjunto de servicios destinados a la gestión y solución de todas las posibles incidencias relacionadas con las tecnologías de la información y comunicación (TICs)
Misión Institucional	Motivo o una razón de ser por parte de una institución.
Orientación Ciudadana	El diseño de los procesos institucionales priorizando la satisfacción de los usuarios externos.
Plan de Reclutamiento.	Es la planeación por la cual se anticipa y se prevé el movimiento de las personas, en el interior y exterior de la institución buscando cumplir las metas propuestas dentro de la misma.
Plan estratégico	Herramienta que recoge lo que la institución quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura). Ofrece el diseño y la construcción del futuro para una institución, aunque éste futuro sea imprevisible. El plan estratégico define también las acciones necesarias para lograr ese futuro.
Plan operativo	Herramienta en el cual los responsables de la institución establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir. Por lo general tiene una duración de un año por eso suele ser mencionado como plan operativo anual (POA).
Planeación Estratégica	Proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos de la institución.
Procedimiento	Secuencia de los pasos para ejecutar una tarea.
Proceso	Acciones o actividades organizadas en interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico.
Procesos Críticos	Aquellos que hacen que la institución siga cumpliendo sus objetivos prioritarios. El concepto de criticidad está vinculado a la operación y no necesariamente al largo plazo
TICs	(Tecnologías de la información y la comunicación) Son las tecnologías que se necesitan para la gestión y transformación de la información.
Visión Institucional	Enunciado que representa el estado ideal de una institución, que nunca será alcanzado, pero que al representar una imagen del éxito para ésta, se constituirá en su guía de lo que siempre intentará lograr.