



Convergencia. Revista de Ciencias Sociales  
ISSN: 1405-1435  
[revistaconvergencia@yahoo.com.mx](mailto:revistaconvergencia@yahoo.com.mx)  
Universidad Autónoma del Estado de México  
México

Ortega-Sánchez, Karla Marlene; Patiño, Juan Carlos  
Importancia de la implementación de un Sistema de Indicadores para los Medios de Impugnación  
Electorales, en el Tribunal Electoral del Estado de México  
Convergencia. Revista de Ciencias Sociales, vol. 18, núm. 55, enero-abril, 2011, pp. 161-189  
Universidad Autónoma del Estado de México  
Toluca, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10515210007>

- [Cómo citar el artículo](#)
- [Número completo](#)
- [Más información del artículo](#)
- [Página de la revista en redalyc.org](#)



Sistema de Información Científica  
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## Importancia de la implementación de un Sistema de Indicadores para los Medios de Impugnación Electorales, en el Tribunal Electoral del Estado de México

The importance of implementing a System of Indicators for the Electoral Means of Impugnation, in the Electoral Tribunal of the State of Mexico

Karla Marlene Ortega-Sánchez / *pykarla25@hotmail.com*

Juan Carlos Patiño / *jcp@uaemex.mx*

*Universidad Autónoma del Estado de México, México*

**Abstract:** The paper attempts to explain the relevance of implementing a System of Indicators for Electoral Law actions in the Electoral Tribunal of the State of Mexico (ETSM), from the perspective and principles of evaluation by results to generate indicators which are measurable, observable, countable and verifiable, and to comply with the principles of certainty, legality, independence, impartiality and objectivity, stated in the mission of ETSM. The related theoretical-methodological referents on management for results are outlined as tools for decision-making and their impact on their implementation in the legal-electoral filed is related illustrating a study case for ETSM, where elections have become an increased demand for attention from the actors.

**Key words:** evaluation by results, new public management, efficient government, quality in service, management indicators.

**Resumen:** El artículo intenta exponer la pertinencia de implementar un Sistema de Indicadores para los Medios de Impugnación Electorales en el Tribunal Electoral del Estado de México (TEEM), desde la perspectiva y los principios de la evaluación por resultados para generar indicadores que sean medibles, observables, cuantificables y verificables; además de cumplir con los principios de certeza, legalidad, independencia, imparcialidad y objetividad asentados en la misión del TEEM. Se esbozan los referentes teórico-metodológicos en torno a la gestión por resultados, como instrumento de toma de decisiones y se refiere el impacto de su implementación en el ámbito jurídico-electoral. Se ilustra con un estudio de caso para el TEEM, donde los procesos electorales han derivado en el incremento de demanda de atención por parte de los actores.

**Palabras clave:** evaluación por resultados, nueva gerencia pública, gobierno eficiente, calidad en el servicio, indicadores de gestión.

## Introducción

México transita por rumbos que conducen al afianzamiento del Estado democrático; este hecho implica, objetivamente, la necesaria modernización de formas y medios de asignación de recursos públicos; así, las tendencias de las administraciones públicas contemporáneas nos acercan a principios y elementos del discurso de la nueva gerencia pública. Las fortalezas institucionales no escapan a la construcción de estos ejes desde los cuales se atisba a la gestión pública como el instrumento efectivo de interacción con los actores. Entender el quehacer gubernamental, desde una perspectiva gerencial para la toma de decisiones, consiente comprender las tareas del servidor público, quien, habitualmente, emprende la responsabilidad de analizar y desentrañar un cúmulo de datos e información para generar y establecer acciones encaminadas a responder a las crecientes demandas ciudadanas con recursos escasos. De esta forma, la perspectiva gerencial, desde diferentes tópicos, ha determinado la apreciación del quehacer público en el discernimiento de los factores que admiten mayor racionalidad administrativa y conciben innovación en la toma de decisiones.

Hoy, más que nunca, las administraciones públicas se enfrentan a una dinámica y profunda revisión analítica, se adecuan a las nuevas realidades y en torno a las transformaciones que están sufriendo y trastocando su esencia, no sólo administrativa, sino también social y política; por ello, de acuerdo con su contexto y necesidades, las nuevas administraciones públicas se plantean un nuevo esquema operacional, que, en lo consecutivo, les permita adaptarse, con eficacia y oportunidad, a los retos que plantea una sociedad global cada vez más demandante.

Sin duda alguna, el desarrollo político, económico y social de una nación depende, en gran medida, de la fortaleza de su aparato burocrático; por ello, es preciso recalcar que las actuales gestiones públicas necesitan implementar herramientas de acción, provenientes de los nuevos paradigmas gubernamentales o modelos de gestión, en los que se enmarcan aspectos de relevancia tales como: la reducción del tamaño del sector público, la descentralización administrativa, la especialización, la competencia, la desburocratización, el enfoque al cliente, el *benchmarking*, el *out sourcing*, la calidad en el servicio, la gerencia pública, la evaluación (o gestión) por resultados, entre muchos otros.

En este sentido, debemos destacar que una de las herramientas emanadas de la nueva gestión pública que resulta más efectiva para medir y controlar los procesos publiadministrativos en nuestro país es, sin duda, la evaluación

o gestión por resultados, misma que tiende a insertarse en un proceso global de transformación del Estado, con el objeto de lograr cambios o transformaciones sustanciales que lleven a las administraciones públicas hacia su completa “modernización e innovación”, generando con ello administraciones vanguardistas.

Al tratarse de un tema relevante y actual para los estudiosos de la administración pública, no está por demás reconocer los primeros avances que se tienen acerca de la evaluación por resultados dentro de las nuevas gestiones públicas latinoamericanas, y en concreto de las mexicanas; la preocupación de los gobiernos (tanto el federal, como los estatales y los municipales), por centrar sus esfuerzos en la búsqueda e implementación de aquellos mecanismos y herramientas que ofrece la nueva gerencia pública, que en buena medida les permite garantizar el buen gobierno.

El presente documento intenta, desde el enfoque de la nueva gerencia pública, plantear la necesidad de analizar y discernir en torno a la pertinencia de implementar, como parte del programa de actividades del Tribunal Electoral del Estado de México, un Sistema de Indicadores para los Medios de Impugnación Electorales, estableciendo en todo momento los principios de la evaluación por resultados para generar indicadores que sean, como su propia regla lo indica, medibles, observables, cuantificables y verificables; y que, asimismo, cumplan, cabalmente, con los principios de certeza, legalidad, independencia, imparcialidad y objetividad, asentados en la misión del TEEM para que sirvan de base en el análisis de la relación funcional existente entre los medios de impugnación recibidos y resueltos durante los procesos electorales locales. En una primera parte nos ocuparemos de los referentes teórico-metodológicos respecto a la gestión por resultados, como instrumento de toma de decisiones; en un segundo momento, referiremos el impacto de su implementación en el ámbito jurídico-electoral y, finalmente, ilustraremos, a detalle, con un estudio de caso para el Tribunal Electoral del Estado de México, donde los procesos electorales, en los marcos de consolidación democrática, han derivado en el incremento de demanda de atención por parte de los actores (partidos políticos, ciudadanos y órganos electorales), tanto en número como en intensidad. Esto genera confianza y certeza de resoluciones e información clara y oportuna; así, la implementación de sistemas de gestión por resultados agiliza los procesos administrativos utilizando, como herramienta gestiona, los instrumentos idóneos que proporcionan los elementos capaces para resolver las cada vez mayores demandas ciudadanas en la materia.

## Antecedentes

### *La nueva gestión pública y la reforma del Estado*

Desde la década de 1970 se ha venido gestando a nivel mundial un proceso de reforma de la administración pública, producido por la insuficiencia y agotamiento del modelo tradicional para enfrentar los nuevos retos de las sociedades modernas. Esta situación promovió en gran medida un cambio de paradigmas en la administración de lo público; es por ello que los Estados nacionales reevalúan y redefinen la capacidad de su administración, con la finalidad de enfrentarse con mayor eficacia a los desafíos que se les presentan, producto de un continuo movimiento social, político y económico mundial. En este sentido, la gerencia pública traza las directrices hacia la elevación de la calidad del desempeño y en la perspectiva del diseño de políticas públicas.

Sin duda, casi todos los países, en su afán de modernización administrativa, se involucran en procesos de convergencia supranacional que repercuten en una profunda reestructuración de sus gestiones públicas; de ahí las políticas que en la penúltima década del siglo XX fueron desarrolladas en el ámbito internacional, a partir de la puesta en marcha del decálogo propuesto por el conocido *Consenso de Washington*, por algunos llamado *Agenda Neoliberal*, con el propósito de llevar a cabo, en un primer momento, reajustes estructurales en materia económica en diversos países del este y otros tantos de Latinoamérica. Independientemente del grado y profundidad de las reformas en estos países, está claro que dieron la pauta para que los Estados nacionales emprendieran la búsqueda de nuevos modelos de gestión gubernamental, implementando, de inicio, abordajes de gestión que, hasta ese momento, habían sido propios de la iniciativa privada y habían sentado bases de innovadores patrones de relación entre el Estado y el mercado, al asumir atributos y roles para hacer que el aparato gubernamental se convirtiera en un ente más competitivo, eficiente, vanguardista e innovador.

Así, en el contexto global, las economías inician programas amplios de reformas estructurales, que centran la atención en aspectos relativos al libre comercio, a la integración económica, a la apertura de los mercados a la inversión extranjera, la liberalización de precios, la desregulación de los mercados financieros, la flexibilización en el mercado de trabajo, la privatización, desincorporación y capitalización de empresas públicas, el cambio del modelo de financiamiento de la previsión social, y la descentralización fiscal. Por otra parte, la nueva gestión pública o *new public management*, inscrita

como abordaje teórico-metodológico de la nueva percepción del Estado en el marco de los procesos de globalización, se convierte en el instrumento de transformación y cimiento para generar el cambio tan codiciado de modernización de las administraciones públicas. De este modo, países como Nueva Zelanda, Estados Unidos, Suecia, Gran Bretaña o Francia se manifiestan pioneros, donde:

[...] las fuerzas que promovieron estos cambios surgieron de las exigencias presupuestarias, y se orientaron a la búsqueda de una mayor racionalidad, eficiencia y eficacia en la gestión pública, así como hacia la adopción de un modelo gerencial más similar al utilizado en el sector empresarial (Boorsma, 1997).

La reasignación de las funciones del Estado, la redefinición de su tamaño y estructura óptimas pretende lograr que las administraciones públicas se tornen más efectivas y garanticen la satisfacción del ciudadano cliente-usuario de los servicios con base en la transparencia y rendición de cuentas, convirtiéndolos en procesos permanentes de mejora continua, además de avalar, también, la calidad, la evaluación del desempeño, entre otros muchos factores relativos al quehacer público.

El abordaje gerencial de la administración pública se orienta a los resultados contrastando el modelo tradicional de gestión rutinaria que debilita los procesos y no consiente al gobierno cumplir, a cabalidad, su rol regulatorio y de garante de equidad; además de que no permite a los primeros niveles de mando administrativo presentar líneas maestras de planeación estratégica, resignando la acción innovadora y el vínculo real entre la alta gerencia pública y las gerencias operativas, las cuales redunden en acciones para la consecución de resultados en beneficio del ciudadano en una perspectiva de amplio impacto.

### **La reforma del Estado: ¿Es sólo administración o política?**

El servicio público, como actividad profesional y en el cumplimiento de sus atribuciones, ocupa un espacio particular en las dinámicas políticas de los países y regiones; del nivel de sus aptitudes, calidad de su servicio y de su eficiencia dependerá la capacidad del Estado para resolver las demandas políticas, sociales y económicas de la sociedad, así como garantizar la gobernabilidad y suministrar medios de desarrollo democrático.

El concepto de reforma del Estado incluye una amplia gama de tópicos político-sociales, económicos y de la administración pública; por ello —para efectos del tema que nos ocupa— la entenderemos como un proceso

de modernización administrativa enfocado a promover un rediseño (*process reengineering*) y/o reorganización de estructuras y procesos, que facilitan o simplifican la toma de decisiones en la administración pública y, por lo tanto, se vincula, estrechamente, con la historia, evolución y fortalecimiento del sistema capitalista y la expansión del mercado mundial. La reforma del Estado generada con referencia a la nueva gestión y gerencia pública apunta hacia la reducción del poder del aparato gubernamental, con la finalidad de evitar la sobreburocratización, el papeleo excesivo, la sobreregulación y todos aquellos elementos perversos de las administraciones tradicionales que obstaculizan el “buen gobierno”.

[...] el redimensionamiento y el rediseño de organizaciones, la reingeniería de procesos, la gestión de la calidad total, la mejora continua, la evaluación por resultados, en fin, los esquemas posburocráticos de administración, se han vuelto palabras clave de orden en la disciplina y en la profesión de la administración pública, también es cierto, que se trata de la adopción y adaptación de teorizaciones y tecnologías que provienen de las tendencias administrativas del sector privado exitoso y que marchan en sentido contrario al formato tradicional para organizarse y operar de la administración pública (Aguilar, 2007: 137).

Desde este enfoque de reforma del Estado, apuntamos una extrema precaución que nos conduce a evitar extremos; es decir, por un lado insistimos en la necesidad de encontrar el tamaño óptimo del aparato del Estado a través de recortes en aquellas áreas que no provocan impactos de beneficio ciudadano; pero, por otro, alertamos que la reducción del gobierno a un mínimo de operación y funcionalidad deriva en efectos nocivos para la salud del propio Estado. Un aparato gubernamental raquítico y endeble para afrontar los desafíos publiadministrativos de la realidad inmediata puede desencadenar una *anorexia gubernamental* que acabe por sumergir, aún más, a las administraciones públicas en la ineficiencia, en el sin rumbo y rezago. Este adelgazamiento lleva a pensar en el regreso a las funciones mínimas del Estado tendientes a garantizar la seguridad interna y externa, la representación en el extranjero, y la actividad de registrar y dar seguimiento a las relaciones entre particulares, funciones que a todas luces ya no podrían corresponder a una entidad soberana inmersa en la globalización económica y en la construcción de una aldea mundial.

Por otro lado, el tratar de mantener un Estado excesivamente grande en tamaño, funciones y responsabilidades lo hacen incapaz, improductivo, inestable, irresponsable y, por lo tanto, vulnerable y generador de incertidumbre para responder apropiadamente a los nuevos retos sociales, políticos y económicos que conllevan las dinámicas de desarrollo fomentadas por los

procesos globalizadores. Un Estado obeso, por su propia naturaleza, es frágil e inconsistente en el cumplimiento de sus funciones; sin embargo, someterse a “dietas desequilibradas”, acaban por convertirlo en un ente enfermo de *bulimia gubernamental*. Es decir, un Estado que impulsa el adelgazamiento inmediato y forzado, en su búsqueda por un redimensionamiento óptimo para ser eficiente, haciendo que, por sí mismo, acabe desechando elementos esenciales que puedan nutrirlo para transformar administraciones públicas tradicionales en nuevas gestiones públicas, vinculadas con reformas administrativas, que coadyuven a potencializar los planes y programas gubernamentales.

Esto, al realizar cambios indispensables en los procesos, estructuras administrativas, sistemas y demás componentes del aparato burocrático, y a ser más ágiles, reforzando la incidencia de las autoridades electas no sólo en el terreno de la formulación sino en la implementación de políticas, a través de nuevos criterios de centralización, coordinación y control (Aucoin, 1990).

De esta manera, podemos afirmar que los procesos de reforma de la administración pública o de reforma del Estado que se iniciaron en la década de 1980 bajo el discurso de generar gobiernos e instituciones cada vez más eficientes y efectivos, están entrando en una fase forzada de intensa recomposición, que deben dejar atrás el regreso al Estado Gendarme y la tentación de volver a recuperar al Estado Interventor; ahora deben lograrlo sin el uso de *dispositivos bulímicos* como ocurre —desde nuestra perspectiva— en el caso mexicano, tanto con el exagerado crecimiento de la administración pública en la década de 1970-1980, como con la reducción nociva del aparato estatal, particularmente, en gobiernos estatales y municipales en los noventa.

### **La nueva gerencia pública en el contexto de la reforma del Estado**

Concluidos los procesos de privatización, muchas veces llevados a cabo sin un claro marco metodológico (Boneo, 1985) y sin un diagnóstico preciso de la afectación negativa que tal proceso podría generar en la capacidad del Estado y de los gobiernos para mantener un mínimo de gobernabilidad (como diagnostica el Banco Mundial, 1997), se ha generado desde hace algunos años una propuesta de reforma que propugna por un gobierno “modesto” (Crozier, 1989), pero capaz de enfrentar y dirigir con éxito los problemas públicos. Si bien es cierto que:

[...] el redimensionamiento y el rediseño de organizaciones, la reingeniería de procesos, la gestión de la calidad total, la mejora continua, los esquemas posburocráticos de administración se han vuelto palabras clave de orden en la disciplina y en la profesión



de la administración pública, también es cierto, que se trata de la adopción y adaptación de teorizaciones y tecnologías que provienen de las tendencias administrativas del sector privado exitoso y que marchan en sentido contrario al formato tradicional para organizarse y operar de la administración pública (Aguilar, 2007: 137).

Como apunta Michael Barzelay (2001:2) “[...] la *Nueva Gerencia Pública* se origina como un dispositivo conceptual inventado con el propósito de estructurar la discusión académica sobre los cambios contemporáneos en la organización y el gerenciamiento de la rama ejecutiva del gobierno”. Es así que surgida a finales de la década de 1970, la nueva gerencia pública, según Hood (1991), se ha convertido en una de las prioridades de la agenda gubernamental adoptada, preponderantemente, por los países de la OCDE, debido a que este modelo de gestión

[...] conduce a un gobierno más económico y eficiente, con servicios de mayor calidad y programas más eficaces, y además, simultáneamente, introduce cambios como la ampliación del control político, mayor libertad a los gerentes para que lleven a cabo su gestión, mayor transparencia gubernamental y una mejora de la imagen de aquellos ministros y líderes más comprometidos (Pollit y Bouckaert, 2000).

Considerada como un paradigma de vanguardia, la nueva gestión pública se ha convertido en una de las herramientas publiadministrativa más útiles para solventar objetivos y prioridades claras en nuestras instituciones sociales y políticas; tener sistemas de medición que permitan evaluar los avances y rectificar el rumbo de las administraciones, así como tener incentivos relevantes asociados a los resultados. Por ello resulta conveniente que los países tanto de Europa del Este como de la propia América Latina, incluido México, comiencen a redefinir y reevaluar la capacidad de sus gobiernos y administraciones, de sus instituciones y organismos autónomos, con la finalidad de enfrentarse con mayor eficacia a los desafíos que se les presentan, como consecuencia de un intenso, continuo y permanente movimiento social, político y económico mundial.

La reforma del Estado —apunta Arellano Gault (2002)— en países como México, es mucho más que una reforma técnica o administrativa en sentido estricto, porque implica un esfuerzo de transformación de los marcos políticos, ideológicos y en los juegos institucionales. Sin embargo, en México pareciera ser que este proceso de reforma administrativa y de redimensionamiento del gobierno, así como la implementación de nuevas herramientas administrativas, han respondido más a las exigencias que enmarcan las condiciones políticas y económicas internacionales, que a la búsqueda de soluciones eficaces para resolver las carencias publiadministrativas, y, por lo tanto, el rezago institucional.

En general, las administraciones públicas, sus instituciones y organizaciones, paulatinamente han ido perdiendo su vigor formal derivado de la fortaleza inherente al concepto de Estado clásico y se han transformado en meros instrumentos captadores de recursos para transformarlos en servicios directos e indirectos a los ciudadanos. El ciudadano espera que el aparato gubernamental moderno no sólo solucione los problemas que pudieran presentarse en su actividad cotidiana, sino que evite que ellos se presenten. Por su parte, los gobiernos han adoptado la tendencia de proporcionar al ciudadano la posibilidad para interactuar en sus propias condiciones; es decir, que los servicios ofrecidos por el gobierno se adapten a situaciones en las cuales el consumidor de dichos servicios los aprecie como valora cualquier otra transacción entre dos sujetos, hábiles por derecho.

### **El Tribunal Electoral del Estado de México**

El Tribunal Electoral, con base en el artículo 13 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México, y el Libro V del Código Electoral del Estado de México, es un organismo autónomo, de carácter permanente con personalidad jurídica y patrimonio propios, independiente en sus decisiones, que será la máxima autoridad jurisdiccional en la materia, con la jurisdicción y competencia que determina la Constitución y la ley.

En este contexto, si partimos del principio de que la responsabilidad del Tribunal Electoral es dirimir los conflictos electorales que lleguen a presentarse en los procesos de elección de representantes populares, y, recientemente, según las reformas de marzo y agosto de 2008, la de dirimir los conflictos laborales entre los organismos electorales y sus servidores públicos, se concluye que no es susceptible de ser considerado en los mismos términos y con base en los mismos principios de la administración pública que rigen en las otras esferas de gobierno.

Sin embargo, los últimos tiempos han puesto en la mesa de discusión la pertinencia de que las actividades jurisdiccionales sean objeto de gestión, tomando en cuenta de que en todo momento se está hablando de una prestación de servicios a partidos políticos, candidatos, representantes populares y ciudadanía en general; así como que dicha actividad jurisdiccional forma parte de las funciones del Estado y, en particular, lo relativo a la elección a cargos de representación popular, tratándose, por lo tanto, de acciones atribuibles al quehacer y la acción gubernamental, que se inscribe directamente como actividad de la función pública.

Este razonamiento se ve reforzado cuando la organización, vigilancia y evaluación de los procesos electorales se consideran función gubernamental, debido a que se trata de la prestación de un servicio público de carácter horizontal, cuyo objeto es lograr la integración de los poderes ejecutivos y legislativos en sus diversos ámbitos competenciales (federación, entidades federativas, municipios); así como por el entendimiento de que si bien la resolución de conflictos mediante la expedición de sentencias jurisdiccionales es una actividad estrictamente jurídica, la organización, conducción, vigilancia y evaluación de las actividades que se llevan a cabo al interior del Tribunal son de naturaleza administrativa. Finalmente, esta perspectiva, en torno al TEEM e instituciones similares, encuentra argumentos en el hecho de que el Tribunal Electoral, por definición jurídica, es un organismo público autónomo; es decir, si bien no depende directamente de la Administración Pública Central, es un caso extremo de descentralización de funciones públicas que llegan a la actividad gubernamental sin convertirse en una función del Estado.

En este contexto, queda claro que se está abordando un tema inherente a la reforma del Estado y a la nueva gestión pública, en el primer caso, por su vinculación con el aparato estructural del Gobierno y su integración, y en el segundo, por tratarse de una actividad organizadora de recursos materiales, humanos y financieros, propiedad del Estado.

Para mayor claridad, puede comprenderse el problema que nos ocupa desde la Teoría del Derecho Administrativo referente a la naturaleza formal o material de las funciones públicas, siendo las primeras las que toman en cuenta el órgano que realiza la actividad, y las segundas, la naturaleza intrínseca de la actividad en abstracto. En este contexto, al ocuparnos de un tribunal establecido por disposición constitucional, sus acciones son de naturaleza esencialmente públicas; y al referirnos a las actividades de organización, conducción y vigilancia de la prestación del servicio jurisdiccional, nos encontramos ante acciones de naturaleza materialmente administrativa o, en estricto lenguaje jurídico, de carácter ejecutivo.

La administración pública de la justicia es, por ende, el conjunto de actividades tendientes a organizar, dirigir, dar seguimiento, vigilar y evaluar la prestación del servicio público que dirime controversias entre justiciables, totalmente independiente del proceso jurisdiccional que lleva a la toma de decisiones para la aplicación de la justicia. En el caso que nos ocupa, estamos frente a la administración pública de la justicia electoral que, independientemente de la observancia de los aspectos jurisdiccionales que permiten resolver los conflictos entre los partidos políticos, y entre éstos y los organismos

electorales, se trata de la conducción de los esfuerzos humanos con base en la aplicación de recursos financieros y materiales públicos, para ofrecer la prestación de servicios jurisdiccionales.

Así, no resulta extraño que si la reforma del Estado y la nueva gestión gubernamental buscan hacer eficiente y evaluar las actividades públicas, éstas tienen un impacto trascendental en la administración pública de la justicia, pudiendo ser objeto de evaluaciones de sus resultados, con base en la aplicación de indicadores del desempeño.

Como parte integrante de las administraciones públicas, su labor entraña el reto de pasar de una administración sin sustento científico o una conducción tradicional, amañada y burocrática, hacia la prestación de un servicio público de la administración de la justicia desde el enfoque de los nuevos modelos de gestión pública. Esto nos lleva a un cambio de gestión que debe ponerse en marcha con el fin de avanzar hacia una transición de lo tradicional a lo vanguardista, con una visión a largo plazo, en el que entre otros factores, la planeación estratégica sea el instrumento orientador que permita a los organismos jurisdiccionales de este tercer milenio romper con la tradición, la opacidad, la *senectud administrativa* y la obsolescencia de un paradigma de la administración pública, el cual, desafortunadamente, en la actualidad sigue manteniendo vigencia en muchas dependencias gubernamentales.

### **Indicadores del desempeño y evaluación por resultados en el sector público**

Hoy por hoy, el tema de los indicadores del desempeño tiene una especial y creciente relevancia en el terreno de la administración pública, en el ámbito de la calidad en el servicio público. Su importancia recae en el hecho de que los indicadores de desempeño son instrumentos de medición cuantitativos o cualitativos que reflejan en gran medida el cumplimiento y avance de políticas, programas o proyectos específicos establecidos como parte de las agendas gubernamentales.

Estos indicadores desarrollan dos tipos de funciones a la vez: una *función descriptiva*, que permite tener un panorama informativo básico sobre alguna o la totalidad de las variables que conforman un plan, programa o política; y una *función valorativa*, que como su nombre lo indica consiste en incluir juicios de valor objetivos, hasta donde sea posible, para determinar si la información contenida en planes, programas o proyectos se está llevando a cabo de manera adecuada.

Ciertamente, el indicador, *per se*, no adquiere significado sino como instrumento de medición, adoptando relevancia sólo en su perspectiva estratégica; es decir, en la posibilidad que nos brinda para evaluar acciones (mediante una expresión cuantitativa) en el cumplimiento de objetivos y metas relativos; así, un indicador de desempeño debe poseer, intrínsecamente, un contenido estratégico. Cabe aclarar que los indicadores se distinguen por este atributo de la estadística operativa de gestión que simplemente registra hechos sin estar, de manera necesaria, asociada a un objetivo y/o meta estratégica.

Un indicador de desempeño, siguiendo la definición de la OCDE, es el valor numérico que provee una medida para ponderar el desempeño tanto cuantitativo como cualitativo de cualquier proyecto; en otras palabras, los indicadores del desempeño son los instrumentos o herramientas idóneas de medición de las principales variables que le dan razón de ser a un proyecto, estrategia, meta programada o compromiso de resultados.

Los indicadores del desempeño tienen como función prioritaria otorgar pautas en torno al quehacer gubernamental, tanto de los funcionarios como de la gestión pública en su conjunto, además de que a través de ellos y sus resultados se pueden asumir compromisos futuros, detectar y prevenir posibles problemas, realizar autodiagnóstico organizacional en un marco de fortalecimiento de la gestión pública y la rendición de cuentas. En este sentido, la efectividad en la gestión es un indicador óptimo para nuestros propósitos.

Sin lugar a dudas, la efectividad es una categoría de medida, que manifiesta la relación entre los resultados y los costos para obtenerlos. La efectividad de la gestión expresa el grado de optimización en el uso del potencial de recursos para el logro de metas y objetivos, previamente definidos, en medio de la complejidad de los procesos administrativos. Peter Drucker (2002) apunta que al ocuparse de la efectividad debemos señalar a un sistema dual que incluye el elemento exógeno y el elemento endógeno; el primero se refiere a “hacer lo necesario”, y el segundo a “qué tan bien se hace lo necesario”. Por lo tanto, medir la efectividad implica un tratamiento también dual: Precisando los resultados de la acción (efectividad, en general) y valorando el propio sistema de gestión; para ello podemos distinguir, entre otros, modos y medios de valoración de la gestión:

*a) De acuerdo con el grado de cumplimiento de los objetivos planteados.*

Realización de las acciones tendientes a resolver tareas concretas, obtención de indicadores predeterminados, fundamentalmente, los inherentes a las cuatro “C”: cantidad, calidad, costo y cronología.

- b) *De acuerdo con criterios comparativos con sistemas análogos.* Cotejo de indicadores y resultados.
- c) *De acuerdo con el grado de utilización de recursos.* Valoración del propio sistema de gestión.

A partir de esta comprensión de la efectividad en la gestión, es posible realizar valoraciones agregadas del conjunto de actividades de la organización con la que estemos tratando; esta perspectiva integral, en sistemas de evaluación complejos, es la que permite establecer procedimientos de alerta temprana que consienten ajustes y/o rectificación de las acciones tendientes a obtener el resultado deseado. En este tenor, y para establecer el grado de cumplimiento de los compromisos de resultados, metas y objetivos, en su conjunto, acudimos a las herramientas que nos ofrece la planeación estratégica en el ámbito de establecimiento de prioridades, asignándose a cada criterio un valor convencional —que manifiesta el peso relativo—, el cual, finalmente, en su agregación nos hace reconocer el avance y logros de nuestras actividades. Para esto último se propone medir la efectividad de la gestión de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$E_T = \sum_{k=0}^n \alpha_i * e_k$$

Donde:

**E<sub>T</sub>** Efectividad de la gestión agregada

**e<sub>k</sub>** Efectividad de acuerdo con el criterio *k*

**α<sub>i</sub>** peso relativo (prioridad) donde *i=k*

siendo que: **α<sub>1</sub> + α<sub>2</sub> + α<sub>3</sub> + ..... + α<sub>n</sub> = 1**

En general, la evaluación, en su aspecto de sistema de indicadores del desempeño, presenta distintas ventajas y es útil para:

- Establecer los compromisos y la magnitud de los retos por alcanzar para satisfacer las necesidades de la población.
- Detectar procesos con problemas de gestión; ineficiencias en el uso de recursos, *obesidad* o *anorexia* burocrática.
- Promover ajustes a procesos como consecuencia de ejecución de reingenierías en la institución, prescindiendo de ejercicios administrativos superfluos como fundamento para la propia consolidación de los sistemas de evaluación.

- Descubrir, prevenir y/o eliminar desviaciones o inconsistencias que puedan impedir el logro de los objetivos, manteniendo en control la operación.
- Autoevaluar y mejorar la prestación de bienes o servicios de las entidades públicas.
- Evaluar cualitativa y cuantitativamente el cumplimiento de los objetivos.
- Mejorar, transformar, innovar de manera continua estructuras y funciones de las organizaciones públicas.
- Informar a la comunidad sobre el cumplimiento de los objetivos y resultados de la gestión, generando un mayor grado de transparencia y rendición de cuentas. En este sentido, se genera un sistema de información en sus tres tópicos básicos: financiero, operativo y de resultados.
- Generar un mayor grado de confiabilidad en el desempeño de las instituciones públicas creando sistemas de incentivos al desempeño.

De esta manera, para establecer las bases de una gestión pública eficiente, eficaz y efectiva se requiere, entre otras cosas, de una evaluación del desempeño y resultados basados en un sistema de indicadores que logre vincular las políticas, las líneas estratégicas, los objetivos, las metas, la planeación estratégica y todos aquellos recursos humanos, materiales, tecnológicos, metodológicos, etcétera, indispensables para que en el corto, mediano y largo plazo, se consoliden procesos virtuosos que dan lugar al nacimiento de una nueva cultura de la función pública centrada en los resultados (véase figura 1 al final del documento). Así, el modelo de gestión por resultados no es otra cosa más que la administración de recursos públicos ajustado al ejercicio y seguimiento del plan estratégico de gobierno en plazos previamente determinados; de tal forma que los procesos de gestión y evaluación del gobierno, en todas sus instancias, se correspondan con las líneas que orientan su acción hacia el acrecentamiento del bienestar de la sociedad y son, manifiestamente, derivadas del conjunto de políticas públicas.

La evaluación del desempeño se asocia al juicio que se realiza una vez culminada la acción o la intervención. Busca responder interrogantes claves sobre cómo se ha efectuado la intervención, si se han cumplido los objetivos (concretamente, la medida en que éstos han sido cumplidos), el nivel de satisfacción de la población objetivo, entre otras. En suma, se busca evaluar cuán bien o cuán aceptable ha sido el desempeño de determinado organismo público, con el objetivo de tomar las acciones necesarias para perfeccionar la gestión (Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, 2000).



En síntesis:

El modelo de gestión pública orientado a los resultados, introduce una perspectiva de análisis ubicada no sólo en los productos (*outputs*) sino, particularmente, en los resultados (*outcomes*) e impactos (*performances*) de la acción gubernamental. Ello supone un énfasis en la aplicación de los valores de eficiencia y eficacia en el funcionamiento de las agencias gubernamentales; pero, sobre todo, implica el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática, a través de la mejora en la transparencia y rendición de cuentas (*accountability*) a los ciudadanos (Patiño, 2007: 1).

En este caso, la *accountability* se refiere no sólo a la rendición de cuentas, sino también a la definición de los términos sobre los cuales se hará la rendición de cuentas. Esa definición tiene que ser conjunta para que se genere transparencia y, por consiguiente, condiciones de confianza entre gobernantes y gobernados (Levy, 1999).

En este caso, el modelo de evaluación por resultados resalta, específicamente, la medición del desempeño como forma de control y monitoreo de la gestión pública, cuya pertinencia distingue el carácter y naturaleza del servicio público proporcionando el matiz medible y observable al resultado de la acción de gobierno. Los organismos de gobierno, en su rol de proveedores de bienes y servicios al ciudadano, cumplen con esta función a través de la gestión de recursos —materiales y humanos—, manifestado en el ejercicio presupuestal y evaluado desde dos perspectivas: 1) de acuerdo con la magnitud y naturaleza de los productos que ofrece el organismo, *per se*, y 2) de acuerdo al cumplimiento de objetivos y metas expresados en su correspondencia con una o varias políticas públicas. La planeación estratégica, en este caso, nutre el proceso de evaluación por resultados desde una perspectiva metodológica en el sentido que posibilita establecimiento de jerarquías y prioridades relativas a los productos que se ofrecen y su posible impacto; por ello, también, facilita la construcción de los indicadores de desempeño.

Según Osborne y Gaebler (1994), la evaluación es importante porque permite prever los resultados que deberán ser alcanzados según la cantidad de recursos invertidos; distinguir el éxito del fracaso y anticipar los resultados. Las evaluaciones nos apoyan a producir información detonante en la formulación de los programas y acciones encaminados a lograr las metas y objetivos estratégicos propuestos, de tal suerte que la definición de indicadores de desempeño coadyuva a que la institución electoral estatal visualice con claridad sus metas, redefiniendo su dirección y objetivos.

Thoenig (1999) afirma que la evaluación por resultados del desempeño de la función pública debe ser comprensible para aquellos responsables en



la toma de decisiones, además de adecuarlos a las necesidades de la organización o institución en cuestión. En otras palabras, se trata de ver a la evaluación como un medio de obtención de información susceptible a revisiones y evaluaciones de los diferentes aspectos. Así, la comprensión moderna de evaluación no es un proceso *ex post*, como la evaluación tradicional, sino también es una evaluación *ex —ante* y *ex— durante*, de tal forma que todas las esferas que comprenden el conjunto sistémico de la gestión pública estén y se estén retroalimentando, permanentemente, generando la información suficiente para la toma de decisiones; sólo así podemos entender a la evaluación como instrumento de gestión (véase figura 2 al final de este documento).

Entre los indicadores de desempeño más frecuentes, Caiden y Caiden (1999) mencionan insumos, nivel de actividad, resultados (*outputs*), impactos (*outcomes*), productividad, costos, satisfacción del usuario y calidad y tiempo de respuesta del servicio. Estas medidas son utilizadas para verificar la economía, la eficiencia y la efectividad con la que una organización pública realiza sus actividades. La economía está relacionada con la capacidad de operar al más bajo nivel de costos posible, y puede ser estimada con la medición de los insumos y la realización de comparaciones con un patrón establecido (*benchmarking*). La eficiencia representa la relación entre los insumos y los resultados: puede significar la utilización de un mínimo de insumos para la obtención de un resultado determinado o la producción del máximo de resultados para un determinado nivel de insumos. La efectividad define el éxito del programa y enfoca los resultados evaluados mediante sus impactos (Nassuno, 2007).

En cuanto al orden que deben tener los indicadores, se debe partir de la premisa de organizarlos con base en la importancia que puedan tener al generar elementos clave para el logro tanto de los objetivos estratégicos y metas de gestión que cada institución o dependencia gubernamental hayan puesto de manifiesto en sus programas, políticas y proyectos.

Los indicadores de gestión se configuran como una de las herramientas más socorridas de la gestión por resultados “para presentar la información, cuantitativa-medible y verificable de desempeño, relativa al grado de consecución comprendido en un compromiso o meta institucional, cuyo alcance encierra pautas de calidad, cantidad y temporalidad en la obtención del resultado” (Patiño, 2007: 3). Usualmente refiere una formulación significativa que constituye la correspondencia entre dos o más variables (dominios semejantes o diversos) que, a su vez, confrontadas a partir de criterios de temporalidad, con bienes y/o servicios sustitutos o complementarios, o con compromisos

de resultados, conforman la herramienta para evaluar el desempeño que proporciona información sobre el estado en que se encuentra un sistema.

La gestión orientada a resultados depende en buena parte de la ejecución de las tareas y actividades que tiene a su cargo cada institución, área o dependencia gubernamental, y es a partir de la eficiencia, eficacia, calidad y desempeño que se determina la relevancia de cada actividad, ponderando aquellas que resultan de vital importancia para el mejoramiento del desempeño de la institución. En este tenor, la nueva gestión pública se presenta como un paradigma que supone un cambio trascendental de la perspectiva tradicional de la administración pública, hacia un sistema que hace hincapié en los resultados, y además reclama mayor responsabilidad y flexibilidad institucional (Hughes, 1994).

En síntesis, los sistemas de indicadores basados en el control de los resultados obligan a las organizaciones públicas a definir claramente sus objetivos, a evaluar el cumplimiento de metas estratégicas y a establecer mecanismos de control que les permitan analizar objetivamente sus tropiezos y errores, para que a partir de ellos se diseñen y pongan en práctica acciones estratégicas preventivas y correctivas. Asimismo, también se asuma la capacidad de sancionar a los responsables del mal desempeño de los organismos públicos, con la finalidad de establecer como principio la responsabilidad permanente de mejorar continuamente sus procesos de trabajo, al tiempo de consolidar una gestión pública coherente y apegada a los principios de la nueva gerencia pública.

### **Implementación de un Sistema de Indicadores de Gestión en el TEEM**

En el contexto global de la administración pública, la evaluación por resultados ha cobrado una profunda importancia debido a que uno de los pilares del “buen gobierno” reside, precisamente, en utilizar sistemas de indicadores que permiten evaluar cualitativa y cuantitativamente el desempeño, la eficiencia, eficacia, calidad y efectividad, tanto de los programas, proyectos, metas planteadas, etc., así como de los recursos humanos, tecnológicos, financieros, etc. involucrados en la producción de bienes o servicios que ofrece una institución, unidad o área gubernamental.

Sin embargo, la evaluación de resultados y el desarrollo de la capacidad de evaluación en países de América Latina y el Caribe es un instrumento que aún no ha sido debidamente explotado y valorado; todavía resulta sumamente complejo generar indicadores de desempeño en estructuras burocráticas anquilosadas y resistentes al cambio, expresado en la característica rigidez y

desvinculación con la cual operan los organismos públicos sus programas, proyectos y políticas de trabajo.

En los últimos años, el aparato jurídico-electoral mexicano, al igual que el resto de las dependencias del gobierno, ha atravesado por una severa crisis de credibilidad, se ha puesto en duda su honestidad, ética de trabajo, eficacia y eficiencia en su desempeño, aludiendo precisamente a esa falta de orientación y rumbo del manejo de lo público, convirtiéndose en la razón fundamental que influye de manera contundente en la adopción de políticas de reforma administrativa.

La evaluación por resultados no sólo es una herramienta gerencial que ayuda a medir el desempeño y la calidad de los servicios o productos, sino es también una evaluación basada en la construcción de un sistema de indicadores para delimitar los deberes y obligaciones de las organizaciones y de sus miembros, creando con ello un ambiente de confianza y credibilidad en los procesos de trabajo.

Es así que con base en la naturaleza y carácter del Tribunal Electoral del Estado de México, manifiestos en su misión y visión institucional, conviene y es pertinente la implementación de un Sistema de Evaluación por Resultados en materia Jurídico-Electoral en el contexto del Estado de México. Más allá de ello, se trata de construir un sistema de evaluación orientado a elevar el nivel de confiabilidad de la ciudadanía, de los partidos políticos, y de los actores que participan en los procesos electorales, con la única finalidad de dar garantía a los pilares fundamentales de su quehacer cotidiano, fundados en los principios de certeza, legalidad, independencia, imparcialidad y objetividad.

Por ello, los indicadores que lleguen a generarse serán la herramienta clave para medir la eficiencia administrativa de este organismo jurisdiccional, en lo referente a la relación funcional entre la admisión, revisión, análisis y resolución de los medios de impugnación previstos en la legislación electoral, como resultado de los comicios locales; así como para la medición de la eficiencia del recurso humano, profesional, en la materia, y la capacidad de respuesta en la atención oportuna, precisa y objetiva de los juicios de inconformidad y recursos de apelación. Además, los resultados de su evaluación permitirán implementar estrategias de mejora, de prevención y previsión de posibles errores que llegasen a presentarse, tal y como lo establece la metodología de la evaluación por resultados.

Así tenemos que la creación de un Sistema de Evaluación por Resultados en materia Jurídico-Electoral, es mucho más que una reforma técnica o ad-

ministrativa en sentido estricto, porque implica un esfuerzo de transformación no sólo de los marcos jurídicos y electorales, sino también de los juegos institucionales; por lo tanto, este sistema implica transformaciones trascendentales en la funcionalidad del Tribunal Electoral del Estado de México, organismo que “requiere, entre otras cosas, desarrollar liderazgos que impulsen el cambio, incorporar técnicas modernas de gestión, establecer metas medibles de desempeño; todo ello dentro de un marco de participación y compromiso de los distintos estamentos en una gestión de mejor calidad” (CEPAL, 1996). Dicho en otras palabras, implementar el sistema ayuda, sin lugar a dudas, a simplificar las acciones propias del tribunal, y una vez logrado el objetivo, se trata entonces de responder a las necesidades y expectativas de los actores políticos (partidos políticos y ciudadanos) de una forma más responsable y eficiente; además de “permitir detectar inconsistencias entre el quehacer de la institución y sus objetivos prioritarios, inducir adecuaciones en los procesos internos y aportar mayor transparencia a la gestión pública” (CEPAL, 1996).

Ante este escenario, resta decir que esta herramienta publiadministrativa de la evaluación por resultados en el ámbito jurídico-electoral, como es el caso que nos ocupa, permite la determinación y delimitación de los objetivos, metas y expectativas de su quehacer, al tiempo que se van evaluando los avances y/o retrocesos para que, en su caso, se rectifique, modifique y/o se cambie el mecanismo mediante el cual se determina el sentido y criterios de las resoluciones, pudiendo así gozar de incentivos asociados a los resultados obtenidos.

En este sentido un Sistema de Indicadores para la Evaluación del Desempeño de esta naturaleza, en lo sucesivo, permitiría:

1. Construir una base social y política en la que operen los valores y principios rectores de la actividad jurídico-electoral, los de los actores políticos y de las instituciones afines.
2. Crear un Sistema de Indicadores que garantice la correcta interconexión y flujo de la información para alcanzar las metas planteadas por el propio organismo jurisdiccional.
3. Establecer un código normativo de evaluación de desempeño para prevenir y prever posibles fallas en la acción jurídico-electoral.
4. Promover la generación de nuevos indicadores que permitan ampliar el análisis del quehacer jurídico-electoral y de la participación de profesionales especializados en la materia, en el marco del proceso de resolución de los medios de impugnación.

En síntesis, para lograr una verdadera gestión por resultados, este Tribunal Electoral requiere de procesos más racionales y estratégicos de planeación que coadyuven a un diseño y puesta en marcha de políticas viables de tipo normativo en lo relativo a la cuestión jurídico-electoral, al logro de objetivos y metas que se plantearon dentro de las líneas de acción del propio Programa de Trabajo Institucional, al fortalecimiento de la participación racional y objetiva de los actores políticos, y sobre todo a la voluntad política que vea a la evaluación por resultados como una herramienta insoslayable para la redefinición y la reingeniería del sistema de justicia electoral en su conjunto.

### **Indicadores de desempeño del sistema de medios de impugnación del TEEM**

El compromiso que las administraciones públicas han adquirido para llevar a cabo el diseño e implementación de una evaluación cualitativa y cuantitativa del desempeño en áreas neurálgicas de las instituciones gubernamentales, sugiere, entre otras cosas, que tanto los servicios que ofrece cualquier dependencia como los procesos de trabajo que se llevan a cabo con la finalidad de sustentar la razón de ser de éstas, permitan a través de la puesta en marcha de indicadores, la operación de procesos de reingeniería organizacional, al tiempo que se van detectando las inconsistencias que bloquean la conclusión óptima de los objetivos institucionales, necesarios sin duda alguna para aportar elementos de mayor transparencia en la gestión pública.

Sometido a constantes procesos de modernización administrativa, el Tribunal Electoral del Estado de México tiene el compromiso de elevar la eficiencia y efectividad en su gestión y en sus resultados; asimismo, busca la optimización de sus recursos reflejados en el logro de sus objetivos y metas al dar respuesta a las crecientes demandas que plantean los actores que le dan su razón de ser: la ciudadanía, los partidos políticos y el gobierno.

Sin duda alguna, lograr que la gestión del TEEM sea más eficiente y comprometida con los resultados implica transformaciones importantes en el funcionamiento de sus tareas cotidianas; implica también incorporar innovadoras técnicas emanadas de los nuevos modelos de gestión pública, tal como es el caso del establecimiento de indicadores medibles del desempeño, impulsando en todo momento a una gestión que va de la mano con la vanguardia y la calidad.

De esta forma, proponemos algunos indicadores de desempeño de la gestión que el TEEM podría aplicar en el corto plazo, sin perjuicio de su ampliación y/o desagregación en el mediano y largo plazos:

*Indicadores de eficacia.* Nos referimos al nivel de consecución de objetivos que plantea la naturaleza propia del TEEM, es decir, la forma en la cual la institución cumple con lo señalado en su misión; en este caso, abstrayéndonos de los recursos presupuestales (véase tabla 1).

Las resoluciones de juicios de inconformidad y recursos de apelación pueden ser impugnadas ante la autoridad jurisdiccional superior, por parte de quienes se consideren afectados con el sentido de la resolución expedida por el Tribunal Electoral del Estado de México. En este contexto, surge un indicador natural de evaluación de resultados y de eficiencia de las resoluciones, al comparar el número de asuntos resueltos por el tribunal frente al número de asuntos que son impugnados ante la autoridad superior (véase tabla 2).

Las resoluciones de juicios de inconformidad y recursos de apelación pueden ser impugnadas ante el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, y éste último expide resoluciones que confirman, modifican o revocan las resoluciones expedidas por el tribunal local. El indicador de evaluación y desempeño consistirá en comparar el porcentaje de resoluciones confirmadas frente a las modificadas o revocadas (véase tabla 3).

En la emisión de la resolución de asuntos similares pueden presentarse criterios diferentes o contradictorios entre dos magistrados o entre una época y otra de soluciones. El indicador del desempeño consistirá en medir el porcentaje de criterios resolutivos similares contra los contradictorios, siempre y cuando el asunto sea igual o similar (véase tabla 4).

Una sentencia puede ser aprobada por unanimidad o mayoría de votos de los integrantes del pleno, siendo el segundo caso cuando un magistrado o más disienten del sentido de la resolución del magistrado ponente y de la mayoría. El indicador de evaluación del desempeño consistirá en comparar el número de soluciones aprobadas por unanimidad respecto de las de mayoría (véase tabla 5).

*Indicadores de eficiencia.* Nos referimos al nivel de consecución de prestación del servicio que plantea la naturaleza propia del TEEM, es decir, la forma en la cual la institución cumple con lo señalado en su misión; en este caso tomando en cuenta los recursos destinados a ello (véanse tablas 6 y 7).

En ambos casos, la intención es medir la proporción de recursos destinados a las acciones sustantivas del TEEM.

*Indicadores de calidad.* Nos referimos a la mejora de las características en la consecución de prestación del servicio señalada en la misión del TEEM, específicamente de la valoración que hacen de ellas los usuarios o demandantes del servicio (véanse tablas 8 y 9).

El tribunal atiende recursos de apelación, juicios de inconformidad y juicios laborales de los organismos electorales, pudiendo medirse la eficacia con base en el tiempo de resolución.

En el caso de los recursos de apelación y los juicios laborales, la ley no prevé término legal para emitir la resolución, con algunas excepciones. Para el efecto de la evaluación del desempeño, en la relación que nos ocupa pueden aplicarse los criterios antes mencionados para recurso de apelación y juicios laborales.

En el caso de los juicios de inconformidad, éstos deben estar resueltos en fechas establecidas por la ley, razón por la cual no puede haber rezago en materia de resoluciones. Por tal razón, el criterio aplicable será dividir el número de asuntos que se presenten entre los días que se tienen para resolver, surgiendo un indicador observable que se aplicará para control de la actividad y medida de la calidad y productividad del tribunal.

*Indicadores de efectividad.* Nos referimos a la relación entre el efecto asociado a la consecución de prestación del servicio, señalada en la misión del TEEM con los recursos utilizados; con estos indicadores podemos inferir la correcta utilización de los recursos materiales y humanos (véanse tablas 10, 11, 12 y 13).

## **Conclusiones**

Con el firme propósito de asegurar una actuación jurídico-electoral e institucional responsable de mayor calidad en sus actividades, el Tribunal Electoral del Estado de México debe desarrollar un Sistema Estatal Electoral de Indicadores para la Evaluación del Desempeño de la admisión, revisión, análisis y resolución de los medios de impugnación presentados ante esta instancia electoral, derivados de los procesos electorales.

Sobre esta base, el sistema antes mencionado resulta ser el mecanismo idóneo para responder al complejo número de retos que pueden presentarse en los próximos comicios electorales; de tal suerte que la idea central de este proyecto parte de las siguientes premisas básicas:

- Disminuir o eliminar las prácticas de improvisación y simulación.
- Acrecentar y fomentar la credibilidad y confianza de los actores políticos en los procesos electorales y en las instituciones que avalan los comicios.
- Elevar la eficiencia y eficacia en el desempeño de las funciones y obligaciones para con el servicio jurídico-electoral.



- Alentar la profesionalización del personal jurídico del tribunal, para otorgar mayor certidumbre a las resoluciones emitidas por este órgano jurisdiccional, y así dotar de legitimidad a los procesos electorales sujetos a la intervención de este tribunal electoral.
- Fomentar una cultura jurídico-electoral que exalte en los funcionarios electorales los principios éticos básicos como certeza, legalidad, imparcialidad, objetividad y autonomía para resolver los medios de impugnación interpuestos por los actores políticos.

Asimismo, un Sistema Electoral Estatal de Indicadores del Desempeño permite en el Tribunal Electoral:

- Tener una orientación más marcada hacia los resultados, en términos de la eficiencia, eficacia y efectividad en lo relativo al cumplimiento cabal para otorgar la justicia electoral requerida en cada proceso local, en estricto apego y observancia a los principios rectores de la actividad electoral.
- La posibilidad de explorar métodos de resolución más ágiles y de una reglamentación electoral susceptible de conducir a resultados más eficaces.
- Una búsqueda de mayor eficiencia en los servicios de justicia electoral prestados directamente por este tribunal, debido a la implementación de nuevas reglas para aumentar la productividad y calidad con la cual se realizan los procesos de trabajo que surgen de una adecuada aplicación y evaluación por resultados.

## Bibliografía

- Aguilar, Villanueva Luis F. (2007), *Gobernanza y gestión pública*, México: Fondo de Cultura Económica.
- Arellano Gault, David (1999), “Gestión Pública: fuentes analíticas, críticas pertinentes y advertencias sobre su uso”, en Omar Guerrero, *Gestión Pública en México*, México: UNAM.
- Arellano Gault, David *et al.* (2000), “Nueva gerencia pública en acción: Procesos de modernización presupuestal. Un análisis inicial en términos organizativos (Nueva Zelanda, Reino Unido, Australia y México)”, en *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, núm. 17, junio, Caracas.
- Aucoin, Peter (1990), “Administrative reform in public management: paradigms, principles, paradoxes and pendulums”, en *Governance: an international journal of policy and administration*, vol. 3, April.
- Banco Interamericano de Desarrollo (1997), *América Latina tras una década de reformas estructurales*, Informe de Progreso Económico y Social, segunda parte, Washington D.C.: BID.



- Barzelay, Michael (1992), *Breaking Through Bureacracy: A New Vision for Managing in Government*, Los Angeles: University of California Press.
- Barzelay, Michael (2000), *The New Public Management. Improving Research and Policy Dialogue*, Los Angeles, Oxford: University of California Press.
- Barzelay, Michael (2001), “La nueva gerencia pública. Un ensayo bibliográfico para estudiosos latinoamericanos”, en la *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, núm. 19, febrero, Caracas.
- Bazaga, I. *et al.* (1998), “El consumo y la calidad de los servicios públicos”, estudio de Caso de la Ciudad de Coslada, Madrid, Comunidad de Madrid-Ayuntamiento de Coslada.
- Bonnefoy, Juan Cristóbal y Marianela Armijo (2005), “Indicadores de Desempeño en el Sector Público”, en *Serie Manuales*, núm. 45, noviembre, Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- Bozeman, Barry [coord.] (1998), *La gestión pública su situación actual*, México: CIDE, FCE.
- Cabrero Mendoza, Enrique (2002), “¿La gestión pública de siempre bajo un nuevo disfraz?”, en Bozeman, Barry [coord.], *La gestión pública su situación actual*, México: CIDE, FCE.
- CEPAL (1996), *Indicadores de gestión en los servicios públicos*. Serie Guía Metodológica.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2007), Ediciones Fiscales, México: ISEF.
- Crozier, Michel (1989), *Estado modesto, Estado moderno*, México, DF: Fondo de Cultura Económica.
- Crozier, Michel (1997), “La transición del paradigma burocrático a una cultura de gestión pública”, en *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, núm. 7, enero, Caracas.
- Drucker, Peter (2002), *The Effective Executive*, New York: Harper Collins.
- Drucker, Peter (2006), *Managing for Result*, New York: Harper Collins.
- Guerrero, Omar (1999), *Del Estado Gerencial al Estado Cívico*, México: Miguel Ángel Porrúa, UAEM.
- Guerrero, Omar (2003), *Gerencia Pública en la Globalización*, México: Miguel Ángel Porrúa y Universidad Autónoma del Estado de México.
- Hughes, Owen E. (1994), *Public management and administration: an introduction*, New York: St. Martin's Press.
- OECD (1995), “Governance in Transition. Public Management Reforms”, en *OECD Countries*, París.
- Osborne, David y Ted Gaebler (1992), *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, New York: Addison-Wesley Publishing Company, Incorporating.
- Patiño, Juan Carlos (2006), *La Construcción de un Sistema de Información Gerencial para la Gestión. Caso SISER*, ponencia en el XI Congreso del CLAD, ciudad de Guatemala.
- Poder Ejecutivo del Estado de México (2008), “Decreto Núm. 196 con el que se reforman, adicionan, y derogan diversas disposiciones del Código Electoral del Estado de México”, en *Gaceta del Gobierno*, 10 de septiembre, Toluca.

Karla Marlene Ortega-Sánchez y Juan Carlos Patiño. *Importancia de la implementación de un Sistema de Indicadores para los Medios de Impugnación Electorales, en el Tribunal Electoral del Estado de México*

Poder Ejecutivo del Estado de México (2008), “Decreto Núm. 163 con el que se adicionan y derogan diversos artículos de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México”, en *Gaceta del Gobierno*, 9 de mayo, Toluca.

Rojas Caballero, Daniel Alberto (2006), *Administración y liderazgo para órganos jurisdiccionales*, México: Porrúa.

Tribunal Electoral del Estado de México (2005), “Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México”, en *Normatividad Electoral*, revista núm. 15, enero-marzo, Toluca.

Tribunal Electoral del Estado de México (2005), “Código Electoral del Estado de México”, concordado en *Normatividad Electoral*, revista núm. 15, enero-marzo, Toluca.

### Recursos electrónicos

Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) (2003), *Los Indicadores de Evaluación del Desempeño: una Herramienta para la Gestión por Resultados en América Latina*. Disponible en: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/14034/boletin13.pdf>, Boletín núm. 13, noviembre, Chile.

Pontifes, Arturo (2002), *La evaluación del desempeño y sus distintos enfoques en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones*. Disponible en: <http://www.e-local.gob.mx/work/resources/LocalContent/2193/2/diferentesArturoPontifes.htm>

### Anexo

Figura 1

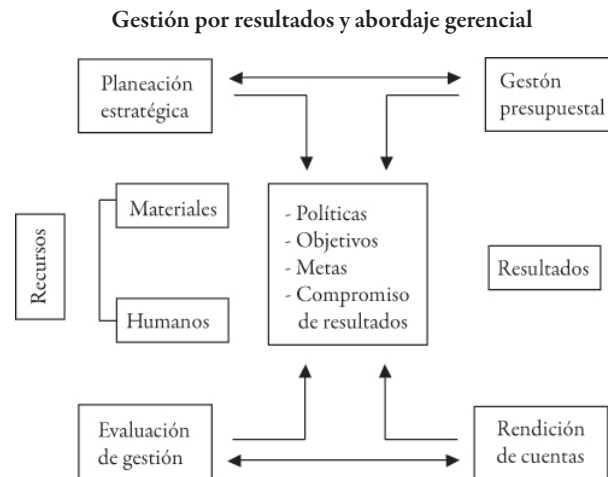


Figura 2

Elementos y relaciones en el proceso de evaluación

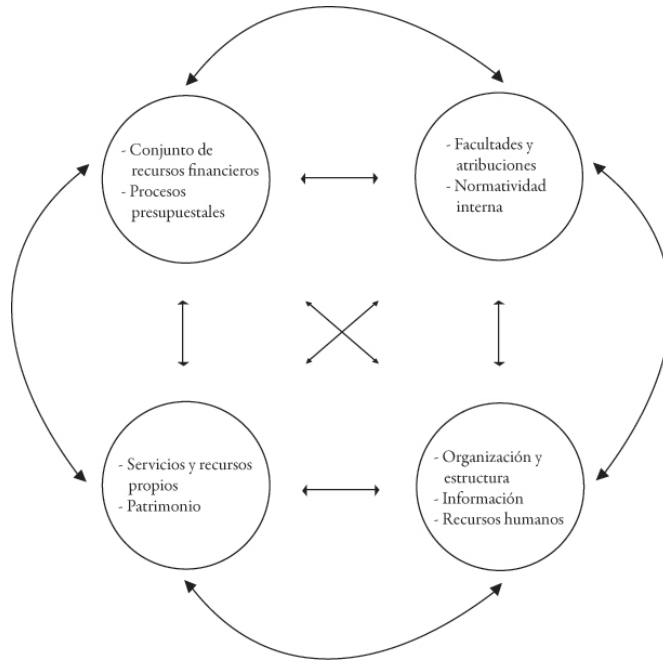


Tabla 1

Indicador de atención a la demanda		
Tipo de indicador	Indicador	Unidad de medida
Eficacia	Número de medios de impugnación resueltos / Total de medios de impugnación *100	Porcentaje

Tabla 2

Indicador de resoluciones impugnadas		
Tipo de indicador	Indicador	Unidad de medida
Eficacia	Número de asuntos resueltos por el TEEM / Número de asuntos impugnados *100	Porcentaje

Tabla 3

<b>Indicador del sentido de las resoluciones</b>		
Tipo de indicador	Indicador	Unidad de medida
Eficacia	Resoluciones en sentido distinto del TEPJF / Resoluciones impugnadas del TEEM *100	Porcentaje

Tabla 4

<b>Indicador de contradicción de criterios</b>		
Tipo de indicador	Indicador	Unidad de medida
Eficacia	Resoluciones en sentido distinto (periodo 1) / Resoluciones en sentido distinto (periodo 2) *100	Razón

Tabla 5

<b>Indicador de tipo de votación</b>		
Tipo de indicador	Indicador	Unidad de medida
Eficacia	Número de asuntos resueltos por unanimidad / Número de asuntos impugnados *100	Porcentaje

Tabla 6

<b>Indicador de producto medio</b>		
Tipo de indicador	Indicador	Unidad de medida
Eficiencia	Número de medios de impugnación / Número de funcionarios asignados	Expedientes

Tabla 7

<b>Indicador de costo medio</b>		
Tipo de indicador	Indicador	Unidad de medida
Eficiencia	Ejecución de gasto / Número de medios de impugnación	Pesos

Tabla 8

<b>Indicador de tiempo de respuesta</b>		
Tipo de indicador	Indicador	Unidad de medida
Calidad	Suma de tiempo de resolución / Total de medios de impugnación	Días

Tabla 9

<b>Indicador de satisfacción del usuario*</b>		
Tipo de indicador	Indicador	Unidad de medida
Calidad	Usuarios muy satisfechos o satisfechos / Total de usuarios *100	Porcentaje

\* Indicador resultado de encuestas a los usuarios.

Tabla 10

<b>Indicador de ejercicio presupuestal I</b>		
Tipo de indicador	Indicador	Unidad de medida
Efectividad	Gasto corriente / Total presupuestal *100	Porcentaje

Tabla 11

<b>Indicador de ejercicio presupuestal II</b>		
Tipo de indicador	Indicador	Unidad de medida
Efectividad	Gasto corriente / Total presupuestal *100	Porcentaje

Tabla 12

<b>Indicador de desempeño de personal I</b>		
Tipo de indicador	Indicador	Unidad de medida
Efectividad	Horas efectivas / Total horas planeadas *100	Porcentaje

Tabla 13

Indicador de desempeño de personal II		
Tipo de indicador	Indicador	Unidad de medida
Efectividad	Horas efectivas / Total horas planeadas *100	Porcentaje

**Karla Marlene Ortega Sánchez.** Maestra en Administración Pública y Gobierno, por la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UAEM. Ha sido catedrática de diversas asignaturas en la UAEM; actualmente labora como profesora de tiempo completo en la Universidad Tecnológica del Valle de Toluca.

**Juan Carlos Patiño.** Doctor en Economía, profesor-investigador de tiempo completo en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Autónoma del Estado de México. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores nivel I. Profesor invitado de universidades de México y del exterior. Tiene más de 50 publicaciones nacionales e internacionales siendo la más reciente: *Reforma fiscal y su impacto en las finanzas estatales y municipales en el Estado de México* (2010, M.A. Porrúa).

Recepción: 20 de noviembre de 2009.

Aprobación: 19 de mayo de 2010.