



PODER JUDICIAL DE LA FEDERACIÓN  
SUPREMA CORTE DE JUSTICIA DE LA NACIÓN

SUPREMA CORTE DE JUSTICIA DE LA NACIÓN

2019 NOV 19 P 2:51

ACUSE

CONTRALORÍA  
OFICIO N° CSCJN/DGA/973/2019

DIRECCIÓN GENERAL DE PLANEACIÓN, SEGUIMIENTO E INNOVACIÓN

Ciudad de México, 19 de noviembre de 2019

**LIC. HÉCTOR ESTEBAN DE LA CRUZ OSTOS**  
DIRECCIÓN GENERAL DE PLANEACIÓN, SEGUIMIENTO E INNOVACIÓN  
DE LA SUPREMA CORTE DE JUSTICIA DE LA NACIÓN  
PRESENTE

### INFORME ANALÍTICO DE AUDITORÍA

Con fundamento en el artículo 30, fracción V del Reglamento Orgánico en Materia de Administración de la Suprema Corte de Justicia de la Nación y en cumplimiento al Programa Anual de Control y Auditoría 2019, aprobado por el H. Comité de Gobierno y Administración, se presenta el Informe de la Auditoría número DED/2019/15 practicada a la Dirección General de Planeación, Seguimiento e Innovación.

#### I. ANTECEDENTES

Con fecha 3 de abril de 2019, se emitió la orden de auditoría CSCJN/DGA/DED/301/2019, a través de la cual, el Contralor de la Suprema Corte de Justicia de la Nación informó sobre la realización de una evaluación del desempeño bajo el número DED/2019/15 denominada "Evaluación al proceso de integración, seguimiento y control de los programas anuales de trabajo", por el período del 1 de enero al 31 de diciembre de 2018.

#### II. OBJETIVOS

##### II.1 Objetivo general.

Verificar que los instrumentos técnicos – normativos (Tablero de control) coadyuven a la integración, seguimiento y control de los Programas Anuales de Trabajo (PAT) de las áreas administrativas.

##### II.2 Objetivos específicos.

- Revisar que las funciones que realiza el área de Planeación y Programación sean acordes a las atribuciones conferidas.
- Comprobar el cumplimiento de las metas establecidas para el área revisada.
- Verificar que la normativa establecida y las herramientas técnicas hayan sido las adecuadas para la elaboración, seguimiento y cumplimiento a los PAT.

#### III. ALCANCE

Se analizó la estructura y funciones del área de Planeación y Programación, la cual a la fecha de la revisión contaba con 4 servidores públicos.

Se comprobó el cumplimiento de la meta establecida.

Se revisó que el Proceso de Planeación, Programación, Presupuestación, Evaluación y Control (PPPPEC) vigente, coadyuve al fortalecimiento del ejercicio de planeación, uso de recursos presupuestales y a los mecanismos de evaluación y control.

Se verificó mediante la aplicación de cuestionarios al 43% de los enlaces<sup>1</sup> (sin tomar en cuenta Casas de la Cultura Jurídica), que las herramientas técnicas fueron las adecuadas para dar seguimiento y cumplimiento a las metas establecidas en los PAT.

## IV. RESULTADOS

### Consideraciones

La práctica de la presente evaluación se propuso considerando que en los trabajos de auditoría llevados a cabo a diversas Unidades Responsables (UR)<sup>2</sup>, ha sido recurrente encontrar que los resultados presentados en el Tablero de Control de los reportes trimestrales del avance físico-financiero son diferentes a los exhibidos en los controles internos establecidos por la UR y no eran coincidentes con la documentación que soportaba el cumplimiento de las metas, en consecuencia, los indicadores de gestión no estaban aportando información confiable y oportuna para la toma de decisiones.

Para la ejecución del Proceso de Planeación Programación Presupuestación Evaluación y Control (PPPPEC), éste se modificó sustancialmente, en razón de ello, la presente evaluación expone las experiencias, desde la óptica de las UR y de las evaluaciones del desempeño que se han realizado a fin de que, en su caso, sirvan de opinión para el diseño de la nueva herramienta y que permita evaluar el cumplimiento de metas y, en su caso, proporcione elementos para la eficaz y oportuna toma de decisiones.

### Resultado 1

En 2018, la Subdirección General de Innovación Administrativa estaba adscrita a la entonces Dirección General de Recursos Humanos e Innovación Administrativa (DGRHIA), dicha Subdirección General, contaba con los Manuales de Organización Específico y de Procedimientos debidamente autorizados y actualizados. En 2019 esta Subdirección General tuvo una transición a Dirección General y se creó la Dirección General de Planeación, Seguimiento e Innovación la cual fue adscrita a la Oficialía Mayor, por lo que asumió las funciones y actividades que tenía encomendadas la Subdirección General más las que se le adicionaran, por lo que los citados manuales se encuentran desactualizados.

A la fecha de la presente revisión, el área de Planeación y Programación, adscrita a la Dirección General de Planeación, Seguimiento e Innovación, es la encargada de diseñar y coordinar las actividades de planeación y programación administrativa, así como dar seguimiento al cumplimiento de los PAT, a través del desarrollo de lineamientos e instrumentos técnicos para la integración, seguimiento, evaluación y control de los Programas Anuales de Trabajo conforme a los objetivos, metas, indicadores y periodos establecidos por las áreas administrativas a través del Tablero de Control; atribuciones que se encontraban incluidas en el Manual de Organización de la entonces DGRHIA y en las cédulas de funciones del personal que integraba dicha área.

<sup>1</sup> **Enlace.** Servidor público designado por el titular del área en estudio, responsable de coordinar y ejecutar las actividades inherentes a la integración del PAT. Glosario procedimiento PO-RH-IA-03 de la Dirección General de Recursos Humanos e Innovación Administrativa.

<sup>2</sup> **Unidad Responsable.** El órgano o área funcional de la Suprema Corte a la que se le asignan recursos presupuestales para el cumplimiento de sus funciones y subprogramas, encargada de ejercerlos conforme a las disposiciones establecidas bajo su responsabilidad, en una o más partidas presupuestarias y que se identifica con una clave, de conformidad al AGA 1/2012 vigente en el ejercicio 2018.

Con oficio OM/DGPSI/335/2019, la Dirección General informó que:

*"[...] Al respecto en una primera etapa se elaboraron las cédulas de funciones del personal y actualmente se está trabajando en el Manual de Organización Específico de la DGPSI, y una vez que sea autorizado, se procederá a integrar el Manual de Procedimientos correspondiente.*

*Es preciso advertir que la actualización del Reglamento Orgánico en Materia de Administración de la SCJN, en donde deben incluirse las atribuciones de la DGPSI, aún no ha sido emitida. Sin embargo, se trabaja en la elaboración del Manual Correspondiente".*

### **Causa**

Modificación orgánica y funcional de la estructura administrativa de la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN) establecida en el Acuerdo General de Administración I/2019.

### **Efecto**

No contar con los documentos normativos que describan de manera precisa los objetivos, atribuciones, responsabilidades y actividades de cada área y cargos adscritos de la Dirección General.

Por las acciones que la Dirección General está llevando a cabo, no se emite recomendación respecto al presente resultado.

### **Resultado 2**

En el PAT 2018 de la entonces Dirección General de Recursos Humanos e Innovación Administrativa, se incluyó el subprograma denominado "Planeación de trabajo", el cual tenía como objetivo:

*"El integrar en tiempo y forma los avances programático presupuestal de los PAT de los órganos de la SCJN, atendiendo a la normativa vigente".*

Y el beneficio del subprograma consistió en:

*"Proporcionar información útil sobre los planes y programas de los órganos de este alto tribunal que facilite la toma de decisiones".*

En ese sentido se estableció el siguiente indicador:

Nombre del indicador	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Tipo de indicador	Método de cálculo	Nombre de la meta
Seguimiento al cumplimiento de los Programas Anuales de Trabajo.	Informes	Trimestral	Eficacia	Informe realizado durante el periodo.	Generar dentro de los primeros 20 días de enero, abril, julio y octubre el informe de avance físico de los PATS de las diversas áreas.

Del análisis a la información se advierte que la construcción del indicador del subprograma se alinea con el objetivo y el beneficio, toda vez que para proporcionar información útil para facilitar la toma de decisiones, ésta deberá presentarse dentro de un periodo de tiempo que permita definir las alternativas de solución a las situaciones que se identifican como adversas e iniciar las acciones

procedentes, dicho período de tiempo está identificado en el plazo señalado para presentar el informe “dentro de los primeros 20 días”, lo que permitirá medir no sólo la eficacia de la meta, también su eficiencia.

El 14 de mayo de 2018, la entonces DGRHIA solicitó a la Dirección General de Presupuesto y Contabilidad, se realizaran los ajustes a su PAT 2018 previamente validado en la parte programática por la Subdirección General de Innovación Administrativa, a fin de que se llevara a cabo la validación presupuestal para proceder a la modificación del subprograma “Planeación de trabajo”.

Debido a una recomendación realizada con la auditoría DAIA/2017/29, dentro de dichos ajustes, se efectuó una actualización al nombre de la meta, la cual cambio a:

*“Generar 4 informes de avance físico – financiero (4º trimestre 2017 y 3 primeros trimestres de 2018) para su presentación oportuna a la Oficialía Mayor”.*

A este respecto, se revisó el cumplimiento de la meta establecida, obteniendo los siguientes resultados:

Trimestre	Indicador	Unidad de medida	Metodo de calculo	Fecha de presentacion s / normativa aplicable	Fecha de presentacion de Reporte a la Oficialia Mayor	Dias si indicador para dar cumplimiento	Dias tomados segun la fecha de presentacion	% cumplido reportado en el Tablero de Control	% cumplido de acuerdo a Auditoria	Justificacion segun Tablero de Control
Cuarto 2017	Generar dentro de los primeros 20 dias de enero, abril, julio y octubre el informe de avance fisico de los PATS de las diversas áreas.	Informes	Informe realizado durante el periodo	29/01/2018	mar-18	20	43	100%	0%	No fue posible entregar el reporte debido a que la DGPC entregó la información financiera, necesaria para cerrar el informe programático hasta el 21 de febrero de 2018.
Primer 2018	Generar informes de avance físico – financiero (4º trimestre 2017 y 3 primeros trimestres de 2018) para su presentación oportuna a la Oficialía Mayor.			-	11/05/2018	-	41	100%	-	Se cumplió con la emisión y entrega del informe
Segundo 2018	-			-	06/08/2018	-	36	100%	-	
Tercero 2018	-			-	16/10/2018	-	16	100%	-	
Porcentaje de cumplimiento								100%	-	

Del cuadro anterior, se observa que la presentación del informe correspondiente al cuarto trimestre de 2017 se realizó 43 días fuera de plazo, por lo que si bien se entregó, no fue de forma oportuna, en ese sentido no se dio cumplimiento a lo establecido.

Derivado de los cambios solicitados en la meta, se advierte que lo relevante fue la presentación del informe, no obstante, debido a que en ésta, la temporalidad de su cumplimiento se definió como “oportuno”, no se logró identificar si en los plazos en que se presentó el multicitado informe de 16 a 41 días posteriores a la culminación de los trimestres primero a cuarto de 2018, se cumplió con el beneficio que se consideró para el subprograma de “Proporcionar información útil sobre los planes y programas de los órganos de este alto tribunal que facilite la toma de decisiones”.

Respecto a este resultado, con oficio OM/DGPSI/335/2019, la Dirección General informó que:

*“El alcance de la meta original para el ejercicio 2018, con el que se reportó el primer trimestre de 2018 en el Tablero de Control, sólo se refería a la generación del avance físico (del cuarto trimestre de 2017) de los PAT*

de las diversas áreas, por lo que, al entregarse dentro de los primeros 20 días, se cumplió con la meta específica.

Sin embargo, efectivamente, la entrega del informe de avance físico financiero a la Oficialía Mayor ocurrió hasta el mes de marzo de 2018; en virtud de los tiempos que implicaron las diversas actividades relacionadas con el cierre presupuestal. Debe considerarse, que la información financiera estuvo disponible hasta el 25 de enero de 2018 y que, una vez recibida, debe ser registrada por los enlaces en el Tablero de Control, además de que su procesamiento implica tareas de retroalimentación y conclusión del informe correspondiente.

Con la actualización realizada en el mes de mayo de 2018 al Programa Anual de Trabajo, la meta referida amplió su alcance para incluir tanto lo relativo al avance físico como al financiero. No obstante, su cumplimiento está sujeto a variables externas, como lo es la generación del lay out con la información presupuestal al cierre de cada trimestre, por lo que se estableció que la presentación de los informes a la Oficialía Mayor se realizaría de manera oportuna.

[...]

Finalmente, es conveniente señalar que como parte del Portafolio de Proyectos Estratégicos del Sistema Integral Administrativo (SIA) a cargo de la Dirección General de Tecnologías de la Información, se trabaja conjuntamente con dicha área y con la Dirección General de Presupuesto y Contabilidad, en la implementación de procesos administrativos completos e integrales desde la planeación, presupuestación y el ejercicio del presupuesto integrado de manera nativa toda la información del SIA, lo que permitirá tener en línea la información para su seguimiento y control. De esta manera, se asegurará la generación oportuna de los informes de avance físico financiero”.

Se toma en cuenta lo señalado por la DGPSI, no obstante, la observación prevalece.

### **Causa**

El ajuste realizado a la meta no cumplió con lo mencionado en el Proceso de Planeación, Programación, Presupuestación, Evaluación y Control 2018 (PPPPEC), al no establecer con claridad una variable para medir el cumplimiento de la meta, toda vez que se señaló una “presentación oportuna” del informe y no un período de tiempo específico lo que no provee suficientes bases para realizar la medición del cumplimiento de la meta.

### **Efecto**

Para los trimestres del primero al cuarto de 2018, al establecer una medida no medible en el método de cálculo, no fue posible identificar si el subprograma aportó los beneficios esperados que se definieron como: “Proporcionar información útil sobre los planes y programas de los órganos de este Alto Tribunal que facilite la toma de decisiones”.

### **Recomendación Correctiva.**

**C.01** La Dirección General de Planeación, Seguimiento e Innovación instruya a quien corresponda para que las fichas técnicas que forman parte del Programa Anual de Trabajo contengan los requisitos y características necesarias que faciliten el entendimiento, que permita medir el avance y cumplimiento de los objetivos establecidos, así como que proporcionen información oportuna y real que coadyuven a la toma de decisiones.

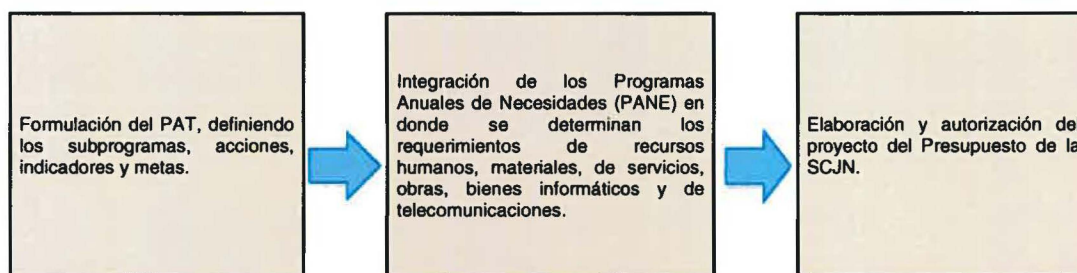
### Resultado 3

De acuerdo a las funciones conferidas en el Manual de Organización vigente a la fecha de revisión, el área de Planeación de Programas era la responsable de coordinar las actividades relativas a la planeación y programación administrativa, entre ellas, desarrollar los lineamientos e instrumentos técnicos para la integración y seguimiento y control de los Programas Anuales de Trabajo, así como la generación de los indicadores que permitan evaluar los resultados del ejercicio, para lo cual se creó el Tablero de Control.

### Proceso de Planeación, Programación, Presupuestación, Evaluación y Control (PPPPEC) 2018.

El área auditada, según el Procedimiento PO-RH-IA-03 para la integración y seguimiento del Programa Anual de Trabajo de las áreas de la SCJN, era la responsable de actualizar los criterios y lineamientos de la guía para la elaboración de los programas, de acuerdo a las experiencias del ejercicio anterior y las observaciones o sugerencias que establecen los enlaces o usuarios.

El proceso de planeación, programación y presupuestación para 2018 y 2019 se realizó de la siguiente forma:



Fuente: "Guía para la Elaboración de los Programas Anuales de Trabajo 2018 de los PPPPEC"

Aspectos relevantes	
2018	2019
1. Se dividieron los tiempos de entrega en tres grupos, dependiendo de sus subprogramas y si las áreas se catalogaron como Unidades Responsables Integradoras (URI), para optimizar tiempos y concentrarse en aquellas áreas con mayor carga de trabajo.	1. Se incorporó en todas las áreas un subprograma denominado "Mejora regulatoria" con el propósito de dar cumplimiento a lo establecido en el Acuerdo General de Administración 4/2017.
2. Los indicadores se clasificaron en 4 tipos: eficiencia, eficacia, calidad y economía; además del sentido descendente y ascendente.	2. Se actualizó la ficha técnica de los indicadores, incluyendo el apartado donde se precisan las acciones vinculadas a éstos.
3. Se solicitó que cuando un indicador arrojara resultados satisfactorios durante dos o más ejercicios, se ajustaran los alcances o replanteará su integración para promover la mejora continua.	3. Se modificó la temporalidad de la presentación de los informes de seguimiento físico - financiero a la Oficialía Mayor, de semestral a trimestral.
4. Se incorporaron elementos de la metodología para la administración de riesgos en los subprogramas de trabajo que conformaron el PAT.	4. Se vincularon las acciones de los subprogramas con el indicador respectivo.
5. Se contó con las autorizaciones de los PAT en agosto de 2017.	

\*No obstante, debido a los ajustes al Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio Fiscal 2019, los PAT autorizados se ajustaron a los recursos finalmente asignados a la SCJN.

La Dirección General de Planeación, Seguimiento e Innovación, informó mediante cuestionario de control interno que la desventaja principal que se identificó en el PPPPEC para 2018, fue la inversión de tiempo que se dedicaba a cada una de las etapas, ya que se encontraban separadas, por lo que se iniciaba una vez que se terminaba la anterior, hasta la conclusión total de dicho proceso. En ese

ejercicio, la Oficialía Mayor emitió un comunicado informando las actividades y fechas que deberían ser observadas por los enlaces de las unidades administrativas para la conformación del PAT, PANE y Proyecto de Presupuesto que iniciaba el 10 de mayo y tenía como fecha de culminación el 20 de junio de 2017.

Para estar en posibilidades de dar seguimiento y evaluar los resultados obtenidos por cada área que integra la SCJN, los PAT incluyeron las fichas técnicas, las cuales según las “Consideraciones Generales” del número 9 “Indicadores” en el punto B. Elementos que integran el PAT, del punto 2 “Guía para la Elaboración de los Programas Anuales de Trabajo 2018 de los PPPPEC”, se debían elaborar por cada indicador y debían precisar el subprograma correspondiente, así como el cargo del responsable de la medición.

El área indicó que para verificar que los datos establecidos en la ficha técnica fueran coherentes entre sí, realizaron las siguientes actividades:

1. Revisar la ficha del subprograma para identificar las acciones o componentes del que se deriva la ficha con el indicador y meta propuesta por el área.
2. Revisar la lógica y vinculación con la que se requisitaron los campos antes señalados:
  - Que el nombre del indicador describa lo que se pretende medir.
  - Que la unidad de medida sea consistente con la meta.
  - Que la frecuencia de medición corresponda a lo programado.
  - Que el tipo de indicador corresponda a las definiciones señaladas con la guía para la elaboración del PAT.
  - Que el sentido del indicador guarde congruencia entre la línea base y la meta.
  - Que el método de cálculo se encuentre debidamente planteado.
  - Que la meta tome en cuenta la línea base y que contenga atributos en búsqueda de la mejora continua.
  - Que el valor programado corresponda al alcance de la meta, señalando en su caso, las observaciones correspondientes a los enlaces para su atención.

A su vez, de acuerdo al PPPPEC en su punto 6 “Evaluación y Control de los PAT, PANE y Presupuesto”, inciso C “Evaluación y Control”, indica:

*“La DGRHIA conjuntamente con... darán seguimiento permanente y sistemático al cumplimiento de los objetivos fijados y coordinarán los esfuerzos que resulten necesario con las Unidades Responsables (UR) correspondientes. Los resultados se harán del conocimiento de las instancias superiores y demás comisiones constituidas al interior de la SCJN, con el objeto de contar con información oportuna, actualizada y suficiente para la toma de decisiones”.*

El área de Planeación y Programas realizó dicha atribución a través de la herramienta denominada “Tablero de Control” el cual:

*“Es una herramienta informática que permite dar seguimiento permanente y sistemático al cumplimiento de los objetivos fijados por cada una de las áreas, con el objeto de contar con la información oportuna, actualizada y suficiente para la toma de decisiones”.*

Es de mencionar que la captura de datos y actualizaciones de las metas, indicadores y la información financiera del Tablero de Control utilizado en 2018 fue mediante bases de datos (lay out y tablas de datos) proporcionados por la Dirección General de Presupuesto y Contabilidad.

### **Resultados de Evaluaciones al Desempeño previas relacionadas con la información que emite el Tablero de Control vigente en 2018.**

Dentro de las auditorías de desempeño que se han llevado a cabo desde 2015, se han observado inconsistencias en la información contenida en las fichas técnicas, que impactan en la forma en que el Tablero de Control presentó la información del avance físico - financiero, las cuales se listan con el propósito de ayudar a mejorar el sistema:

- Las metas estaban alineadas hacia acciones cotidianas y rutinarias que realizaba el área, ya que no señalaron logros por alcanzar, debido a que no estaban orientadas a mejorar los resultados e impactos, además no sirvieron de herramienta para verificar en qué medida se estaba cumpliendo con el objetivo del subprograma.

Referencia: Evaluación al Desempeño a la Dirección General de Seguridad DED/2015/30.

#### *Resultado 3*

*“La meta se reportó como cumplida al 100%. Sin embargo, la forma en que está planteada se refiere más a una acción que a una meta al no representar un logro por alcanzar, ya que no está orientada a mejorar en forma significativa los resultados e impactos del desempeño de la DGS y no ser una meta desafiante que motive su cumplimiento.*

*La información obtenida del cumplimiento no revela en qué medida se está cumpliendo el objetivo del Subprograma “Seguridad Interna”, al no aportar información respecto al nivel de seguridad alcanzado para preservar la integridad de los servidores públicos, visitantes y resguardo de los inmuebles de este Alto Tribunal”.*

- Los métodos de cálculo, indicadores y nombres de las metas no eran congruentes entre sí, ya que los conceptos y/o variables establecidas no fueron comparables, dificultando la medición de los resultados.

Referencia: Evaluación al Desempeño a la Dirección General de Estudios, Promoción y Desarrollo de los Derechos Humanos DED/2018/15.

#### *Resultado 2*

*“Se estableció la meta: “Realizar 28 obras en materia de derechos humanos”, no obstante, el nombre del indicador señala “Obras publicadas en materia de derechos humanos”, y el método de cálculo indica “Obras publicadas / Obras programadas”.*

*De lo anterior, se observó que el nombre de la meta no es consistente con el indicador y su método de cálculo al referirse a diferentes acciones. Al respecto, la DGEPPDH indicó que las obras son trabajos literarios audiovisuales, artísticos y sonoros con diversos procesos de creación, investigación y revisión.*

[...]



*En cuanto al cumplimiento de la meta, la Dirección de Estudios e Investigación de Derechos Humanos estimó en los CCI, que la meta se realizó en un 70%, lo cual difiere del 100.1% informado en el "Reporte Avance Físico-Financiero". A este respecto, la Dirección General entregó la relación de las obras que conformaron el cumplimiento de la meta.*

*[...]*

*Por lo anterior, el cumplimiento real de esta meta, conforme al indicador y al método de cálculo, establecidos, se determinó del 43%, constando un total de 12 obras realizadas y publicadas por este Alto Tribunal en 2017, en comparación con las 28 programadas".*

**Referencia: Evaluación al Desempeño a la Dirección General de Seguridad DED/2015/30.**

*Resultado 3*

*"El indicador que se estableció para medir el cumplimiento de esta meta fue: "Grabaciones del circuito cerrado de televisión" y su método de cálculo fue el siguiente:*

*[Número de grabaciones solicitadas / número de eventualidades detectadas] x 100*

*El método de cálculo no es congruente con el indicador y la meta, ya que debería de estar formulado en función de lo realizado, es decir, al número de grabaciones atendidas con respecto al número de grabaciones solicitadas.*

*Al tomar las variables establecidas en el método de cálculo, el resultado que se obtiene únicamente refleja la relación existente entre lo solicitado contra las eventualidades detectadas sin indicar el logro alcanzado.*

*Se observa que la meta no está directamente relacionada con el logro del objetivo del Subprograma al que pertenece, ya que la principal finalidad del circuito cerrado es el monitoreo para la preservación de la integridad de los servidores públicos, visitantes y resguardo de los inmuebles de este Alto Tribunal y no para la atención de grabaciones que le soliciten".*

**Referencia: Evaluación al Desempeño a la Dirección de Programas Sociales DED/2016/13.**

*Resultado 3*

*"Se observó que la meta número 1 de los dos subprogramas, se expresa en términos de porcentaje y está determinada para medirse sobre la satisfacción del 80% de las personas que participan en los eventos que se realizan.*

*Sin embargo, se observó que el método de cálculo de la meta no es acorde con esta última, toda vez que mientras la meta señala:*

*Mantener un nivel aceptable (Bien – Muy Bien – Excelente) en la percepción del 80% de las personas respecto de la calidad de los servicios que se brindan en el marco de los programas sociales en los que participan.*

*En el método de cálculo se establece que la percepción se medirá aplicando la siguiente fórmula:*

*Número de personas encuestadas que expresaron un nivel aceptable entre el número de personas encuestadas por 100.*

*Es decir, la meta señala que pretende alcanzar un nivel de aceptación con las personas que asisten a los eventos y para medir la meta, se utiliza el número de personas encuestadas, por lo que al diferir las variables de la base de cálculo, el resultado puede resultar sesgado".*

Referencia: Evaluación al Desempeño a la Unidad General de Transparencia DED/2018/14.

*Resultado 4*

*"Indicador 4. Eventos de divulgación. Además de los hallazgos detectados respecto a la expresión de los valores en términos absolutos o relativos, se observó que el indicador y la meta hacen referencia a eventos, mientras que la unidad de medida, método de cálculo y valores programados trimestralmente se refieren a asistentes, por lo que dichos conceptos no son comparables y dificulta la medición de los resultados esperados, así como, el seguimiento y evaluación del desempeño. Dichas inconsistencias se muestran a continuación:*

*Nombre del Indicador: Eventos de divulgación.*

*Unidad de Medida: Número de asistentes.*

*Método de cálculo: (Número de personas asistentes / número de personas programadas) X 100.*

*Nombre de la meta: Organizar y ejecutar tres eventos de divulgación en materia de transparencia, acceso a la información, protección de datos personales y estadística judicial, consistentes en un Seminario y dos Jornadas Regionales".*

- Incorporación de metas no mesurables al señalar dentro de las mismas, conceptos ambiguos.

Referencia: Evaluación al Desempeño a la Dirección General de Tecnologías de la Información DED/2017/14

*Resultado 3*

*"El Subdirector General indicó que el objetivo principal del indicador era aprender sobre aquellas áreas en que no se cumplen las expectativas de los usuarios para poder establecer procesos de mejora continua como lo indica el ITIL (biblioteca de infraestructura de TI por sus siglas en inglés). No obstante, el formato de las encuestas está diseñado para que el personal califique únicamente la satisfacción en cuanto a la atención telefónica de la mesa de servicios y al tiempo de resolución, así como un espacio abierto para sus comentarios. Asimismo se observó, que no se tiene una definición establecida que indique qué es la "satisfacción de usuario" para la DGTI, por lo que se utiliza la definición de "evaluación de servicios" que proporciona el propio ITIL: "evaluar a calidad de servicio regularmente. Esto incluye la identificación de áreas en que no se cumplen los niveles de servicio propuestos para asegurar que sean cónsonos con sus necesidades".*

*El resultado del indicador se midió con las encuestas contestadas por los servidores públicos, las cuales son enviadas automáticamente por la herramienta ProactivaNET. De acuerdo a la información proporcionada por el área auditada, durante el 2016 se atendieron 40,143 solicitudes de usuarios (13,578 incidentes y 26,565 requerimientos). De lo anterior, únicamente 183 servidores públicos contestaron las encuestas solicitadas".*

Referencia: Evaluación al Desempeño a la Dirección de Programas Sociales DED/2016/13.

*Resultado 3*

*"Con relación a la meta 2 de los dos Subprogramas, que corresponden a: "Generar una cultura física en el uso enriquecedor del tiempo libre" y "Contribuir al desarrollo integral y calidad de vida", se consideran metas subjetivas y difíciles de medir, toda vez que son aspectos inherentes a cada individuo y la unidad de medida "Satisfacción", a través de encuestas de salida no permiten conocer que si se genera una cultura física y un desarrollo integral.*

*[...]*

No obstante, en el Tablero de Control se informó que para estas metas el cumplimiento fue del 93 y 100 por ciento, respectivamente, por lo que la información del tablero no es acorde con los datos reales del cumplimiento de la meta”.

- Inconsistencias entre la línea base y lo programado por discrepancias en la unidad de medida.

Referencia: Evaluación al Desempeño a la Unidad General de Transparencia DED/2018/14.

*Resultado 4*

“Indicador 4. Eventos de divulgación. Además de los hallazgos detectados respecto a la expresión de los valores en términos absolutos o relativos, se observó que el indicador y la meta hacen referencia a eventos, mientras que la unidad de medida, método de cálculo y valores programados trimestralmente se refieren a asistentes, por lo que dichos conceptos no son comparables y dificulta la medición de los resultados esperados, así como, el seguimiento y evaluación del desempeño. Dichas inconsistencias se muestran a continuación:

*Nombre del Indicador: Eventos de divulgación.*

*Unidad de Medida: Número de asistentes.*

*Método de cálculo: (Número de personas asistentes / número de personas programadas) X 100.*

*Nombre de la meta: Organizar y ejecutar tres eventos de divulgación en materia de transparencia, acceso a la información, protección de datos personales y estadística judicial, consistentes en un Seminario y dos Jornadas Regionales”.*

- Las unidades de medida, el método de cálculo, la línea base y la meta se establecieron para un mismo indicador, en términos relativos y absolutos, por lo que no se tuvo una misma base de comparación, obteniendo un resultado incongruente comparado con lo que se pretende medir.

Referencia: Evaluación al Desempeño a la Casa de la Cultura Jurídica en Torreón, Coahuila DED/2019/14.

*Resultado 3*

“La forma en la que los indicadores están expresados no es clara respecto a lo que pretenden medir, al no especificar si es porcentaje, promedio, tasa, índice, etcétera.

Por lo que se refiere a la forma en que fue planteado el método de cálculo en cada indicador, el resultado que arroja es incongruente con lo que se pretende medir, al no ser comparable con la meta esperada en cada trimestre, por lo que no aporta información que ayude a identificar las desviaciones sobre la trayectoria programada que permita adoptar medidas preventivas y correctivas para alcanzar las metas y objetivos esperados y dificulta la oportuna toma de decisiones.

Por ejemplo, en el caso del método de cálculo del primer indicador “Ejecución de sesiones”, cuya unidad de medida, nombre de la meta y lo programado trimestralmente, están expresados en número de sesiones (números absolutos), y la meta programada para el primer trimestre fue de 17 sesiones, si la meta realizada fue de 25 sesiones, al aplicar el método de cálculo establecido la expresión matemática quedaría de la siguiente manera:

$$\begin{array}{l} \text{Sesiones realizadas} \\ \text{Sesiones programadas} \end{array} = \frac{25}{17} = 1.47$$

*El resultado de 1.47 obtenido con el método de cálculo citado, no aporta información con respecto a la meta alcanzada en el período referido, ya que no se establece la forma en la que se debe interpretar dicho resultado, y en opinión de este órgano auditor, el método de cálculo debió expresarse de la siguiente manera: "Número de sesiones realizadas en el trimestre".*

**Referencia: Evaluación al Desempeño a la Dirección General de Tecnologías de la Información DED/2017/14.**

### *Resultado 3*

*"Ambos indicadores tienen el mismo porcentaje de cumplimiento, ya que según lo señalado por la SGSI, el cálculo se realizó con la misma información, es decir, tomó el número de requerimientos aprobados también como atendidos y el número de requerimientos tanto instalados como solicitados, por lo que los indicadores no cumplieron con la finalidad de dar seguimiento, evaluar y controlar los resultados de las metas establecidas, ni aportaron información para la mejora en la atención de sus procesos.*

*Se advierte que el método de cálculo establecido para medir cada meta es distinto, ya que estaba claramente asentado que uno pretendía medir el grado de aprobación de los requerimientos instalados en producción y, el otro, el grado de avance de los requerimientos autorizados, por lo cual esta unidad auditora no comparte la apreciación de la SGSI respecto a que los indicadores se alimenten de la misma información, observándose una indebida aplicación de los métodos de cálculo para reportar los avances que no son veraces, ni confiables".*

Es de señalar que los responsables de la información contenida en el Tablero de Control y sus resultados son las unidades responsables, toda vez que el área de Planeación y Programación asume el rol de verificar lo expuesto en él. En ese sentido las unidades responsables tienen a su cargo el cumplimiento de las metas y, de ser el caso, la justificación u observaciones necesarias para explicar las variaciones reportadas (incumplimiento, sobrecumplimiento y/o incongruencias entre el resultado obtenido y las justificaciones expuestas).

De los resultados referidos en las evaluaciones anteriores, se advierte una constante en la presentación de información que no refleja adecuadamente los avances de las metas en el Tablero de Control, toda vez que las áreas construyen sus indicadores y establecen metas conforme a las funciones o actividades que desarrollan, por lo que sus avances no se traducen de forma precisa en el Tablero. La DGPSI deberá analizar si las unidades responsables están identificando las variables de forma adecuada para que los indicadores se encuentren alineados a la herramienta informática que se utiliza para alimentar el Tablero de Control y ésta traduzca la información de tal forma, que se pueda visualizar los avances de los subprogramas y el cumplimiento de las metas.

### **Opinión de los enlaces administrativos que reportan el seguimiento de las metas en el Tablero de Control.**

Se aplicó un cuestionario a 9 (43%) de los 21 enlaces (excluyendo Casas de la Cultura Jurídica) asignados en 2018, con el fin de conocer su opinión respecto a las reuniones, asesorías y aclaraciones realizadas en relación con el PPPPEC, así como la utilidad del Tablero de Control en el seguimiento de sus metas. A este respecto se obtuvieron los siguientes resultados:

- El 100% de los encuestados indicó que las reuniones asesorías, aclaraciones y acciones realizadas para coordinar la integración de los planes estratégicos y programas anuales de trabajo fueron claras y suficientes.

- De los 9 enlaces, 7 opinaron que la información establecida en los Lineamientos del PPPPEC fue clara y suficiente para elaborar los PAT y los indicadores, 1 que dependía del asesor o persona asignada y 1 contestó que no aplicaba, e indicaron que los encargados de la asesoría les atendieron y resolvieron las dudas u observaciones existentes en su momento.
- El total de los enlaces entrevistados señaló que los indicadores aplicados son los necesarios para medir el avance y cumplimiento de metas, con un comentario respecto a que le ayuda a medir “de manera básica”.
- Respecto a si el Tablero de Control es un sistema adecuado para monitorear de manera integral, permanente, sistemática y en línea, el avance y cumplimiento de las metas establecidas, así como para el seguimiento y detección de desviaciones importantes para la toma de decisiones, 3 contestaron que no, señalando, entre otros aspectos:

*“No existe retroalimentación de la información”,*

*“De ninguna manera, ya que se lleva un control interno” y,*

*“El Tablero de Control es muy escueto con poca información, para la toma de decisiones, ya que cada área sube su porcentaje de avance sin ningún mecanismo de verificación”.*

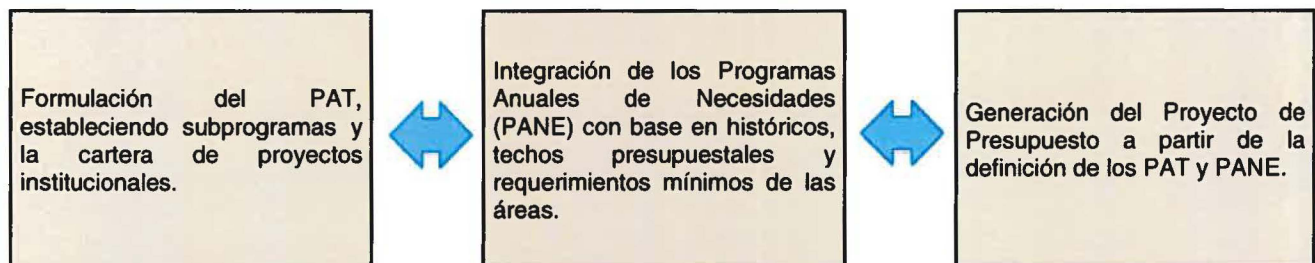
- En cuanto a las dificultades experimentadas al manejar y reportar los resultados en el Tablero de Control, 3 contestaron no haber tenido algún problema, 2 indicaron que el aspecto presupuestal o financiero tarda un poco y 4 mencionaron diferentes aspectos, destacando que:

*“Cada área reporta su avance por indicador, sin que existan los mecanismos necesarios para su validación” y,*

*“Al final, se alinea con el avance del presupuesto, sin embargo, no se maneja la reserva, pre y compromiso”.*

## **Proceso de Planeación, Programación, Presupuestación, Evaluación y Control (PPPPEC) 2020.**

Para el ejercicio de 2020, al Proceso de Planeación, Programación y Presupuestación, Evaluación y Control se realizaron modificaciones sustanciales y se estructuró de la siguiente forma:



Fuente: “Guía para la Elaboración de los Programas Anuales de Trabajo 2020 de los PPPPEC

Aspectos relevantes de los cambios en el proceso:

- Se eliminaron las fechas de inicio y término de las etapas que comprenden la integración de los PAT, PANE y Proyecto de Presupuesto.
- La elaboración de los PAT, PANE y Proyecto de Presupuesto se llevó a cabo de forma interrelacionada y simultánea, con el propósito de lograr mayor claridad sobre los alcances y requerimientos, lo que a su vez resultó en una integración simplificada y en menor tiempo, debido a que mediante oficio emitido en forma conjunta por las Direcciones Generales de Presupuesto y Contabilidad y de Planeación, Seguimiento e Innovación, se indicó a las unidades responsables para que en la herramienta informática, se integraran los formatos de subprograma, proyectos e indicadores, así como la información de requerimientos propios a más tardar el 31 de mayo de 2019.
- Se utilizó una página sharepoint con el cual los enlaces subieron los datos relativos a la elaboración del PAT, PANE y Proyecto de Presupuesto, en donde se recibió retroalimentación; una vez validada la información, se envió a la Dirección General de Presupuesto y Contabilidad, siendo ésta la responsable de subir al Sistema Integral de Planeación, Programación, Presupuestación, Evaluación y Control (SIPPPEC) los registros correspondientes.
- Los subprogramas fueron sujetos de modificación y se agregaron los proyectos que se describen a continuación:
  - Subprogramas. Con el objeto de dar seguimiento e informar el avance de las tareas operativas coordinadas e interrelacionadas, mediante las cuales las áreas darán cumplimiento a sus atribuciones recurrentes conforme a los procesos sustantivos, cuyos formatos deberán estar compuestos por el nombre, objetivo, componentes (procesos del área), indicadores y metas por cada componente y elaborados bajo un monto presupuestal asignado (presupuesto aprobado 2019 más el 3% por inflación).
  - Proyectos institucionales. Con la finalidad de registrar aquellas actividades no operativas, que realicen las áreas enfocadas a obtener beneficios adicionales o que generen cambios en la operación de los órganos o áreas, los cuales deberán ser justificados y validados por el Oficial Mayor y contarán con una ficha técnica compuesta por el nombre, alineación (con Plan Cuatrienal Estratégico Administrativo o atribuciones), objetivos, clasificación (estratégico o normal), período, beneficios, alcance, tipo (transversal o propio), área responsable, áreas participantes, recursos, indicadores y metas.
- Se logró una reducción de 164 a 24 subprogramas en función de los procesos sustantivos de las áreas, 57 componentes y 70 indicadores para 2020, para las 25 áreas obligadas a elaborar el PAT.
- Las Unidades Responsables Integradoras (URIN)<sup>3</sup> tuvieron una mayor participación como áreas expertas en la estimación y control de los recursos de las partidas que globalizan, simplificando el proceso y haciéndolo más eficiente.

<sup>3</sup> URIN: Unidad Responsable Integradora. Las direcciones generales de Recursos Humanos, de Presupuesto y Contabilidad, de Recursos Materiales, de Infraestructura Física, de Tecnologías de la Información, y de la Tesorería, así como la Unidad de Innovación y Mejora Administrativa, de la Suprema Corte, que dictaminan o integran en el ámbito de su competencia los requerimientos de las Unidades Responsables. De conformidad con el AGA/2012 vigente en el ejercicio 2018.

- A partir de las medidas de racionalidad, se integró un presupuesto meta (0% de incremento en términos reales), menos el capítulo 1000 de Servicios Personales y los proyectos autorizados para las URIN; y el remanente se distribuiría entre el resto de las áreas de la SCJN. Para ello, se determinaría un techo presupuestal para cada área, correspondiente a sus subprogramas de trabajo y basado en el comportamiento histórico.

Para estar en posibilidad de dar seguimiento, evaluar y controlar el avance del cumplimiento de las metas de manera correcta, se consideró la implementación de componentes de funcionalidad estratégica, en el que se tiene contemplado el diseño del sistema para que la elaboración del PAT, Programa Anual de Necesidades (PANE) y el Proyecto de Presupuesto, para que su ejecución y seguimiento se realice directamente en el Sistema Integral Administrativo (SIA), evitando así el uso de plataformas para alimentar y obtener la información necesaria para elaborar los diferentes programas y para obtener los resultados del avance físico – financiero de cada área en tiempo real.

A este respecto, con oficio OM/DGPSI/335/2019, la Dirección General indicó que:

*“Con la creación de la Dirección de Planeación y Seguimiento se evitará que se vuelvan a presentar las deficiencias e inconsistencias en la elaboración de los PAT, de las metas y los indicadores de los años anteriores, a través del acompañamiento en su elaboración y fortalecimiento de los mecanismos para su validación.*

*Por otra parte, con el objeto de fortalecer los conocimientos del personal administrativo en materia de planeación estratégica y construcción de indicadores de gestión, cualitativos y cuantitativos, que permitan evaluar el desempeño y resultados previstos en los Programas Anuales de Trabajo y Proyectos. El 29 de octubre de 2019 inició el Taller de Indicadores en el Marco de la Planeación Estratégica impartido por el Instituto, Nacional de Estadística y Geografía, en el cual participan 40 servidores públicos adscritos a 21 áreas de la estructura orgánica básica de la SCJN [...]*

*Respecto al Tablero de Control, es conveniente señalar que como parte de las mejoras a dicha herramienta, en el ejercicio 2018 se incorporó el indicador correlacionado (entre el avance físico y el financiero) y en el presente ejercicio se agregó un campo en cada meta para la captura de justificaciones acumuladas, así como el indicador de eficiencia operativa (presupuesto ejercido sin considerar el capítulo 1000), y se seguirá trabajando en su mejora con apoyo de la Dirección General de Tecnologías de la Información”.*

Dado lo anterior, se ponen a consideración las siguientes sugerencias, con el fin de coadyuvar con las actividades del área sujeta a revisión:

### **Sugerencias**

- Verificar que las metas establecidas por las áreas responsables sean medibles, alcanzables y retadoras, estableciendo indicadores, unidades de medida, métodos de cálculo y líneas base congruentes entre sí, en lo referente a los conceptos establecidos y los términos utilizados para contar con un valor que permita ponderar el desempeño cualitativo y cuantitativo de las áreas, y en su caso, estar en posibilidades de tomar decisiones oportunas.
- Establecer con la ayuda de las herramientas informáticas, un Tablero de Control que refleje el avance de los subprogramas, proyectos y el ejercicio del presupuesto de forma adecuada, comprensible, objetiva y oportuna, que cuente con las características necesarias para ser una herramienta orientada a resultados, que brinde la información pertinente para el control estratégico y operacional en apoyo a la toma de decisiones y fomente la mejora continua.

- Debido a que los avances y cumplimiento de los subprogramas y proyectos se reportarán de la información que se obtenga de forma directa del SIA, se sugiere considerar de qué manera se reportarán los avances de aquellos subprogramas de carácter sustantivo, que no tienen una asignación de recursos presupuestarios.

## V. CONCLUSIONES

La revisión se practicó con base en la información proporcionada por la unidad evaluada, respecto a las actividades y acciones llevadas a cabo para verificar el cumplimiento del Proceso de Planeación, Programación, Presupuestación, Evaluación y Control.

Con el Acuerdo General de Administración I/2019, se modificó orgánica y funcionalmente la estructura de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, separando la Subdirección General de Innovación Administrativa de la Dirección General de Recursos Humanos, creando la Dirección General de Planeación, Seguimiento e Innovación.

Para el Proceso de Planeación, Programación, Presupuestación, Evaluación y Control 2020, se integró el concepto de “Proyectos” al Programa Anual de Trabajo, lo que representa una mejora al proceso con la expectativa de incrementar la eficiencia en el cumplimiento de los proyectos institucionales.

De acuerdo con los compromisos de la DGPSI, se tiene considerado para 2020, el diseño de un sistema para la elaboración del Programa Anual de Trabajo (PAT), Programa Anual de Necesidades (PANE) y el Proyecto de Presupuesto, valorando las mejoras siguientes:

- o Su ejecución y seguimiento se realice directamente en el SIA, evitando así el uso de diferentes plataformas para alimentar y obtener la información necesaria para elaborar los diferentes programas y para obtener los resultados del avance físico – financiero de cada área.
- o La elaboración del PAT, PANE y el Proyecto de Presupuesto se realice de forma simultánea y transversal para reducir tiempos importantes en la eficiencia y eficacia del proceso.

PODER JUDICIAL DE LA FEDERACIÓN  
SUPREMA CORTE DE JUSTICIA DE LA NACIÓN



CONTRALORÍA

Lic. Christian Heberto Cymet López Suárez  
Contralor

Lic. Manuel Díaz Infante Gómez  
Director General de Auditoría

Lic. José Manuel Martínez Cortés  
Director de área