

00661



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Examen General de Conocimientos
Trabajo escrito

**La Auditoría del Desempeño en la Administración
Pública Federal**

Que para obtener el grado de:

**Maestro en Administración
(Organizaciones)**

Presenta: María Inés Núñez Guzmán

Tutor: M.C. Yolanda Funes Cataño

México, D.F.

2004



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Índice

DEDICATORIA	1
INTRODUCCIÓN	2
CONCEPTO Y CLASIFICACIÓN DE AUDITORÍA	5
CONCEPTO	5
CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA	6
AUDITORÍA DE ESTADOS FINANCIEROS (AUDITORÍA FINANCIERA)	6
AUDITORÍA OPERACIONAL	6
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	6
AUDITORÍA INTEGRAL	7
AUDITORÍA FISCAL	7
AUDITORÍA INTERNA	7
AUDITORÍA EXTERNA	8
AUDITORÍA AMBIENTAL	8
AUDITORÍA DE LA CALIDAD	9
AUDITORÍA GUBERNAMENTAL O AUDITORÍA PÚBLICA	10
CONCEPTO	10
CLASIFICACIÓN	11
DESEMPEÑO DE LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES	11
AUDITORÍAS ESPECIALES	12
AUDITORÍAS A ÓRGANOS INTERNOS DE CONTROL	13
AUDITORÍAS A SISTEMAS INFORMÁTICOS	13
AUDITORÍAS DE SEGUIMIENTO	14
AUDITORÍAS A FONDOS FEDERALES DESTINADOS A ESTADOS Y MUNICIPIOS	14
AUDITORÍAS EXTERNAS	14
MARCO NORMATIVO DE LA AUDITORÍA PÚBLICA	16
NORMAS GENERALES DE AUDITORÍA PÚBLICA	16
NORMAS PERSONALES	16
<i>Primera: Independencia</i>	17
<i>Segunda: Conocimiento técnico y capacidad profesional</i>	17
<i>Tercera: Cuidado y diligencia profesionales</i>	17
NORMAS SOBRE LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO	17
<i>Cuarta: Planeación de la Auditoría</i>	17
<i>Quinta: Examen y evaluación del control interno</i>	18
<i>Sexta: Supervisión del trabajo de auditoría</i>	19
<i>Séptima: Obtención de la evidencia</i>	19
<i>Octava: Papeles de trabajo</i>	19
<i>Novena: Tratamiento de irregularidades</i>	19
NORMAS SOBRE EL INFORME DE AUDITORÍA Y SU SEGUIMIENTO	20

<i>Décima: El informe de auditoría</i>	20
<i>Décima primera: Seguimiento de las recomendaciones</i>	20
PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	22
TÉCNICAS DE AUDITORÍA	23
1. Estudio General	23
2. Análisis	24
3. Inspección	24
4. Confirmación	24
5. Investigación	24
6. Declaración	24
7. Certificación	25
8. Observación	25
9. Cálculo	25
FASES DE LA AUDITORÍA PÚBLICA	27
PLANEACIÓN	27
CARTA DE PLANEACIÓN	28
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES A DESARROLLAR	29
Estructura programática	30
MARCO CONCEPTUAL	37
EJECUCIÓN	38
ORDEN DE AUDITORÍA	38
ACTA DE INICIO DE AUDITORÍA	38
FASES DE LA EJECUCIÓN	42
Examen y evaluación del control interno.	45
Planeación	47
Organización	48
Ejecución	50
Cédula de Observaciones	51
INFORME	53
OFICIO DE ENVÍO (INFORME EJECUTIVO)	54
CARÁTULA DEL INFORME	55
ÍNDICE DEL INFORME	55
CUERPO DEL INFORME	56
SEGUIMIENTO	57
CÉDULAS DE SEGUIMIENTO	58
INSTANCIAS DE CONTROL	60
ÓRGANO INTERNO DE CONTROL O DE CONTROL INTERNO	60
UNIDAD DE CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA	61
UNIDAD DE AUDITORÍA GUBERNAMENTAL	61
DELEGADOS Y COMISARIOS	61
AUDITORES EXTERNOS	62
AUDITORÍA SUPERIOR DE LA FEDERACIÓN	62
LA AUDITORÍA DEL DESEMPEÑO	64

DEFINICIÓN DE AUDITORÍA DEL DESEMPEÑO	64
METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA DEL DESEMPEÑO.	64
METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO EN LA AUDITORÍA SUPERIOR DE LA FEDERACIÓN	65
1. SELECCIÓN DEL ENTE O ENTES A AUDITAR	65
2. PROCEDIMIENTO DE EJECUCIÓN	66
3. INFORME DE AUDITORÍA DE DESEMPEÑO	67
4. INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA	69
NORMAS DE LA AUDITORÍA DEL DESEMPEÑO	69
NORMAS PARA LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO EN LA AUDITORÍA SUPERIOR DE LA FEDERACIÓN	70
1. NORMAS PERSONALES	70
1.1 INDEPENDENCIA	70
1.2 COMPETENCIA PERSONAL	71
1.3 CUIDADO Y DILIGENCIA	71
2. NORMAS DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO	72
3. NORMAS PARA LA SELECCIÓN DEL ENTE A AUDITAR	75
4. NORMAS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN.	76
5. NORMAS PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA	77
6. NORMAS PARA LA OBTENCIÓN DE EVIDENCIA	79
7. NORMAS DE PAPELES DE TRABAJO	80
8. NORMAS DE RESULTADOS DE LA AUDITORÍA	81
8.1 OBSERVACIONES	81
8.2 RECOMENDACIONES	81
9. NORMAS PARA LA ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DE INFORMES.	82
10. NORMAS PARA LA SUPERVISIÓN DE LAS AUDITORÍAS.	83
11. NORMAS PARA EL SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LAS OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES	85
12. NORMAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES	86
12.1 MEDICIÓN E INDICADORES DE DESEMPEÑO	86
12.2 INDICADORES DE DESEMPEÑO	88
a) Indicadores estratégicos	89
b) Indicadores de gestión	89
c) Indicadores de servicio	89
d) Indicadores de impacto o resultados	89
e) Indicadores de cobertura	89
f) Indicadores de calidad	90
g) Indicadores de eficiencia	90
h) Indicadores de alineación de recursos	90
Metodología para la construcción de indicadores	90
EJEMPLO DE AUDITORÍA DEL DESEMPEÑO	92
COMENTARIOS FINALES Y CONCLUSIÓN	95
BIBLIOGRAFÍA	97
SITIOS DE INTERNET	99
ANEXO I: CARTA DE PLANEACIÓN	I
ANEXO II: MARCO CONCEPTUAL	II

Dedicatoria

Dedico este trabajo...

- ❖ Con gratitud, admiración y respeto a la Maestra Yolanda Funes Cataño, quien supervisó su elaboración y contenido.
- ❖ Al C.P. Víctor Santiago Enríquez por el apoyo otorgado para mi formación como auditor en la Administración Pública Federal.
- ❖ A todos mis Maestros por haberme mostrado lo que es la docencia, que para mí representa una forma de compartir nuestros dones.
- ❖ A mi hija Karla Itzel, por ser mi compañera, mi motivo y la luz de mi camino.
- ❖ A mis padres: Inés y Marcelino; con todo mi amor.

Introducción

La Administración de Organizaciones es la plataforma que nos permitirá incursionar en el conocimiento de la auditoría, específicamente en la Auditoría del Desempeño practicada a la Administración Pública Federal.

¿Por qué referirnos a la auditoría?

Uno de los aspectos que privilegia la Administración es el *diagnóstico*, ya que es útil para conocer el estado actual de la Organización, para iniciar el análisis de los aspectos relevantes, de los aspectos que son susceptibles de mejora, sin embargo, no siempre es factible en la Administración Pública Federal... porque no se presupuestan los recursos necesarios, porque es difícil que se autorice ese tipo de gasto o porque se desconoce la forma de realizar dicho diagnóstico.

La Auditoría Interna puede ser y es un valioso elemento de diagnóstico, especialmente en su variante de auditoría del desempeño, es, también, un elemento de control administrativo que realiza cotidianamente el Órgano Interno de Control o el Órgano de Control Interno en la Administración Pública Federal ya sea en una Dependencia o bien en una Entidad del Gobierno Federal; asimismo, es una actividad que realiza la Auditoría Superior de la Federación.

Adicionalmente, deseamos capitalizar el factor de oportunidad, ya que el tema de la evaluación del desempeño es muy actual: se abordó en el “Decreto por el que se expide la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal; se reforman la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal; y se adiciona la Ley de Planeación”; este decreto fue publicado el 10 de abril de 2003, en el Diario Oficial de la Federación (D. O. F.)

¿Por qué referirnos a la Organización Pública, en el esquema del Gobierno Federal?

La Administración Pública es de vital importancia para el País... es una gran fuente de empleo y el sitio en el que se toman decisiones relativas al destino de nuestra Nación, en aspectos tales como: educación, salud, finanzas públicas, política económica, cultura, recursos naturales y otros no menos importantes.

Sin restar importancia a las organizaciones privadas, la envergadura de la empresa pública, cuya estructura y operación son sumamente complejas, nos invitan a mirar a la Organización Pública para tratar de aportar elementos que coadyuven a su sana administración.

Por las ideas expuestas, nos parece relevante referirnos a la Auditoría del Desempeño en la Administración Pública Federal, para lo cual, ofrecemos los siguientes temas:

1. **Concepto y Clasificación de la Auditoría.** En este apartado, nos referiremos a la auditoría como elemento de control; hablaremos de su objetivo y clasificación: auditoría financiera, operacional, administrativa, integral, fiscal, interna, externa, ambiental y de calidad, como preámbulo para describir el concepto y clasificación de la auditoría gubernamental, e introducimos a la Auditoría del Desempeño en la administración pública.
2. **Marco Normativo de la Auditoría Pública.** Esta actividad cuenta con normas, procedimientos y técnicas que dan homogeneidad y fundamento metodológico a esta actividad profesional, mismos que serán descritos.
3. **Fases de la Auditoría Pública.** Podemos decir que la auditoría pública es un proceso formado por cuatro fases: planeación, ejecución, informe y seguimiento; en este apartado se desarrollará cada una de ellas.
4. **Instancias de Control.** En este apartado, mencionaremos quién realiza Auditoría del Desempeño en el gobierno federal.

5. **La Auditoría del Desempeño.** Se incluyen la definición, metodología y normas de la Auditoría del Desempeño en la Administración Pública Federal, o específicamente en la Auditoría Superior de la Federación, asimismo, incluimos un ejemplo de Auditoría del Desempeño realizada en un estado de la república a un colegio de educación media superior, incorporamos una carta de planeación, un marco conceptual y un informe de Auditoría del Desempeño como anexos para ejemplificar.

Esperamos que su lectura resulte interesante y útil.

Concepto y Clasificación de Auditoría

Concepto

Si el tema que nos ocupa es la Auditoría del Desempeño en la Administración Pública Federal, es necesario conocer el término Auditoría, para lo cual hemos revisado diversas acepciones, entre las cuales destaca la del maestro Santillana González:

“**Auditoría**, en su acepción mas amplia, significa verificar que la información financiera, operacional y administrativa que se presenta es confiable, veraz y oportuna. Es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma como fueron planeados; que las políticas y lineamientos establecidos han sido observados y respetados; que se cumple con obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general. Es evaluar la forma cómo se administra y opera tendiendo al máximo de aprovechamiento de los recursos.”¹

Esta definición, se refiere a la información presentada por cualquier entidad económica independientemente de que se trate de una persona física o colectiva (moral); como ejemplo de persona moral, podemos citar acorde al artículo 25 del Código Civil, entre otras:

- I. La Nación, los Estados y los Municipios.
- II. Las demás corporaciones de carácter público, reconocidas por la Ley.
- III. (...)

¹ Santillana González, Juan Ramón, *Auditoría I*, Opus Cit. Pág. 15.

Clasificación de la Auditoría

Para tener una panorámica de la diversificación que se ha hecho de la función de auditoría, mostraremos una clasificación de la misma, desde el punto de vista de la Contaduría Pública:

Auditoría de Estados Financieros (auditoría financiera)

“Es la revisión de los libros y registros contables de una entidad; así como el estudio y evaluación de control interno y procedimientos contables administrativos de la misma basados en técnicas específicas (Normas y Procedimientos de Auditoría), con la finalidad de emitir una opinión acerca de la razonabilidad de las cifras presentadas, (...)”¹ Como resultado de esta revisión, el auditor presenta una opinión técnica denominada dictamen, que resume el alcance del trabajo realizado, las bases sobre las que descansa su opinión, la fecha y firma de quien lo suscribe.

Auditoría Operacional

“La auditoría operacional es el examen del flujo de las transacciones llevadas a cabo en una o varias áreas funcionales que constituyen la estructura de una entidad, con el propósito de incrementar la eficiencia y la eficacia operativas a través de proponer las recomendaciones que se consideren necesarias.”²

Auditoría Administrativa

“Es el examen efectuado sobre las etapas que integran el proceso administrativo de una entidad económica, a fin de opinar sobre la calidad de su realización y sugerir acciones concretas para mejorarlo.”³

¹ Adam Adam, Alfredo y Becerril Lozada, Guillermo, *La Auditoría Interna en la Administración Pública Federal*, Opus Cit. Pág. 21.

² Sánchez Curiel G., *Auditoría Operacional*, Opus Cit. Pág. 11.

³ Sánchez Curiel G., *Auditoría Operacional*, Opus Cit. Pág. 3.

Auditoría Integral

“Objetivo: Revisión de los aspectos contable-financieros, operacionales y administrativos de la entidad sujeta a revisión en una misma asignación de auditoría.”

¹ Es decir, cumple con los objetivos de las tres descripciones que anteceden, en una sola auditoría con un mayor alcance.

Auditoría Fiscal

“Objetivo: Verificar el correcto y oportuno pago de los diferentes impuestos y obligaciones fiscales de los contribuyentes desde el punto de vista fisco: Secretaría de Hacienda y Crédito Público, direcciones o tesorerías de hacienda estatales y tesorerías municipales (...). En esta auditoría recae también, por filosofía las revisiones que llevan a cabo organismos o autoridades con facultades de imponer gravámenes a los contribuyentes; como son, a manera de ejemplo: Instituto Mexicano del Seguro Social e Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores.”²

Es decir, mediante esta revisión, la entidad fiscalizadora verifica el oportuno cumplimiento de obligaciones por parte de los contribuyentes.

Auditoría Interna

“La auditoría interna es, fundamentalmente, un control de controles. Es una actividad de evaluación independiente dentro de una organización, cuya finalidad es examinar las operaciones contables, financieras y administrativas, como base para la prestación de un servicio efectivo a los más altos niveles de dirección. Expresado de otro modo, es un control administrativo que funciona sobre la base de la medición y evaluación de otros controles.”³

¹ Santillana González, Juan Ramón, *Auditoría I*, Opus Cit. Pág. 42.

² Santillana González, Juan Ramón, *Auditoría I*, Opus Cit. Pág. 27.

³ Bacon, Charles A., *Manual de Auditoría Interna*, Opus Cit. Pág. 2.

En la Administración Pública Federal, esta función ha sido desarrollada históricamente por diferentes instancias; en principio, por un departamento de auditoría interna, que creció hasta convertirse en la Dirección General de Auditoría Interna (DGAI) adscrita a la Oficialía Mayor de cada Dependencia o Entidad; después para proporcionar mayor independencia a esta función, se creó la SECOGEF (Secretaría de la Contraloría General de la Federación), que unificó los criterios en materia de auditoría interna a nivel Ejecutivo Federal, misma que evolucionó en la anterior SECODAM (Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo) hasta transformarse en la actual Secretaría de la Función Pública, según reforma a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, publicada el 10 de abril de 2003 en el D.O.F.

Auditoría Externa

Es la labor realizada por un profesional independiente o un equipo de trabajo, para evaluar si la información financiera, operacional o administrativa de la entidad contratante es confiable, veraz y oportuna, en su totalidad o en algún aspecto o renglón específico.

Auditoría Ambiental

La realización de la auditoría ambiental se estableció en la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente, consiste en el: "Examen exhaustivo de los equipos y procesos de una empresa, así como de la contaminación y riesgo que la misma genera, que tiene por objeto evaluar el cumplimiento de sus políticas ambientales y requerimientos normativos, con el fin de determinar las medidas preventivas y correctivas necesarias para la protección del ambiente y las acciones que permitan que dicha instalación opere en pleno cumplimiento de la normatividad ambiental vigente, así como conforme a normas extrajeras e internacionales y buenas prácticas de operación e ingeniería aplicables".¹

¹ Artículo 2, párrafo tercero del Reglamento de la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente en Materia de Auditoría Ambiental.

Uno de los propósitos de su realización consiste en que la empresa, en forma voluntaria, incorpore medidas preventivas y correctivas adicionales al cumplimiento de la legislación ambiental y sus disposiciones reglamentarias para prevenir, minimizar, restaurar, recuperar o compensar los daños al ambiente que puedan producirse o se hayan producido en materia de aire, agua, suelo y subsuelo, residuos peligrosos, residuos sólidos e industriales no peligrosos, ruido, seguridad e higiene industrial, energía, instalaciones civiles y eléctricas, recursos naturales, riesgo ambiental, administración ambiental y cualquier otra que se relacione con los efectos adversos al ambiente y los recursos naturales.

Si una empresa cumple con las medidas correctivas y preventivas derivadas de la auditoría ambiental, la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente puede otorgar el “Certificado como Industria Limpia” con vigencia de dos años que puede ser prorrogado conforme a lo dispuesto en la norma mexicana. La serie ISO 14000, incluye las principales normas del sistema de gestión etiquetado ambiental.

Auditoría de la Calidad

“Examen metódico e independiente que se realiza para determinar si las actividades y los resultados relativos a la calidad cumplen con las disposiciones previamente establecidas, y si estas disposiciones están implantadas de forma efectiva y son adecuadas para alcanzar los objetivos. Fuente: norma internacional ISO 8402.”¹

Una auditoría de calidad implica un análisis sistemático y objetivo. Este análisis va dirigido a distintos campos:

- Sistema de calidad
- Procesos de trabajo recogidos en el sistema
- Producto resultado de los procesos

Auditoría de Sistemas: Es la que se refiere a la observación, análisis y mejora de los sistemas, organizaciones o procedimientos de calidad existentes.

¹ Vaudeville, Pierre y Gambier, Christine, *La Auditoría de la Calidad. Metodología y Técnicas*, Opus Cit. Pág. 23.

Auditoría de Procesos: Es la auditoría de calidad que se refiere a la observación de procesos de toda clase, dedicando especial atención a los procesos especiales.

Auditoría de Producto: Es la que se efectúa sobre determinadas muestras extraídas de los procesos de producción, para observar con minuciosidad y de acuerdo con un procedimiento especial, las posibles desviaciones del producto con relación a sus especificaciones.

Para garantizar la independencia de la auditoría, las auditorías de calidad son realizadas por personas independientes del área auditada. En todo caso, las personas que realizan la actividad de auditoría de calidad, tanto interna como externa, están sometidos a una formación específica que cubre tanto el campo de sistemas de calidad como el de técnica de auditoría.¹

Auditoría Gubernamental o Auditoría Pública

Concepto

Para dar un concepto, hemos acudido a la página de la Secretaría de la Función Pública, donde tomamos la siguiente cita:

“(...) la auditoría pública es una actividad independiente de apoyo a la función directiva, enfocada al examen objetivo, sistemático y evaluatorio de las operaciones financieras y administrativas realizadas; de los sistemas y procedimientos implantados; de la estructura orgánica en operación y de los objetivos, programas y metas alcanzados por las Dependencias, Órganos Desconcentrados y Entidades de la Administración Pública Federal, así como de la Procuraduría General de la República con el propósito de determinar el grado de economía, eficacia, eficiencia, efectividad, imparcialidad, honestidad y apego a la normatividad con que se han administrado los recursos públicos que les fueron suministrados, así como la calidad y calidez con que prestan sus servicios a la ciudadanía”.²

¹ Vilar Barrio, José Francisco, *La Auditoría de los Sistemas de Gestión de la Calidad*, Opus Cit. Pág. 61.

² <http://www.funcionpublica.gob.mx/index1.html>

Es decir, dentro de esta clasificación podemos enmarcar tanto a la auditoría externa como la auditoría interna, ya que “Se denomina auditoría gubernamental, en general, a toda la actividad auditora de oficinas gubernamentales, organismos e instituciones públicas. Aunque dicha actividad auditora puede ser practicada también por profesionales independientes, lo habitual es que lo sea por instituciones públicas que por prescripción legal tienen asignado ese cometido.”¹ La función de auditoría interna actualmente es realizada por el Órgano Interno de Control o bien por el Órgano de Control Interno adscrito a la Dependencia o Entidad de que se trate, coordinado a nivel Federal por la Secretaría de la Función Pública.

Clasificación

Es importante señalar que la Unidad de Auditoría Gubernamental de la citada Secretaría de la Función Pública, informa en la página <http://www.funcionpublica.gob.mx/cineminutos2.html>, que existen siete tipos de auditoría como sigue:

1. Desempeño de las Dependencias y Entidades
2. Auditorías Especiales
3. Auditorías a Órganos Internos de Control
4. Auditorías a Sistemas Informáticos
5. Auditorías de Seguimiento
6. Auditorías a Fondos Federales destinados a Estados y Municipios
7. Auditorías externas

Desempeño de las Dependencias y Entidades

A la fecha, 23 de febrero de 2004, no hay información disponible relativa a este tipo de auditoría en la página de Internet, consideramos que está en proceso de elaboración o actualización.

¹ Suárez Suárez, Andres S., *La Moderna Auditoria*, Opus Cit. Pág. 12.

La Auditoría del Desempeño en la Administración Pública Federal es nuestro tema central, por lo cual, desarrollaremos sus elementos de forma y fondo en el este documento, por el momento, sólo mencionaremos que consiste en la evaluación sistemática de los programas, funciones, metas y objetivos de dependencias y entidades del Gobierno Federal, a través de indicadores.

La Auditoría del Desempeño determina si las dependencias y entidades cumplen con la normatividad, programas y metas establecidas, así como, con las expectativas de la población que recibe bienes y servicios públicos, asimismo, si los recursos (humanos, materiales, financieros y tecnológicos) utilizados para producirlos u otorgarlos son razonables.

Auditorías Especiales

Las auditorías especiales tienen un objetivo específico, sea por el concepto a revisar o por el tipo de procedimientos a emplear.

Su finalidad es determinar si en el ejercicio de sus funciones los servidores públicos han actuado de acuerdo con los preceptos normativos y legales que regulan su actuación.

Los informes que se derivan de este tipo de auditoría, cuando existen observaciones que infringen norma o ley, se dan a conocer a la Dirección General de Responsabilidades y Situación Patrimonial y a la Unidad de Asuntos Jurídicos, a fin de que, de acuerdo con sus atribuciones, inicien los procedimientos disciplinarios correspondientes o se presenten las denuncias penales a que haya lugar.

Además, cabe la posibilidad que, de acuerdo con la relevancia de las irregularidades de que se trate, se envíen algunos asuntos a los órganos internos de control para que sean estas instancias las que desahoguen los procedimientos disciplinarios de responsabilidades y, en su caso, promuevan otras acciones legales.

Auditorías a Órganos Internos de Control

La atribución para que la SECODAM¹ audite a los Órganos Internos de Control en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, recayó en la Dirección General de Auditoría Gubernamental.

El objetivo de estas auditorías es verificar que la ejecución de los programas de trabajo de las contralorías internas se ajusten a las normas y lineamientos emitidos por la SECODAM¹, a fin de impulsar el trabajo profesional de la auditoría pública y la mejora continua en esos Órganos de Control.

Auditorías a Sistemas Informáticos

Atendiendo a la necesidad de contar con tecnología que permita a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal optimar sus recursos y elevar la calidad de su trabajo, la Dirección General de Auditoría Gubernamental estableció desde 1997 dentro de su programa de trabajo las auditorías a los sistemas informáticos, cuya finalidad es evaluar el uso de la informática, en apoyo a la modernización de la Administración Pública Federal.

La auditoría en informática se desarrolla en función de normas, procedimientos y técnicas definidas tanto en el ámbito nacional como en el internacional, interactuando el especialista del área de auditoría con el personal calificado del área normativa de informática de la dependencia, órgano desconcentrado, procuraduría general de la república o entidad del sector público federal.

En este tipo de auditoría se verifica que las políticas, procedimientos y controles, para el manejo y uso de la tecnología informática, satisfagan las necesidades para llevar a cabo las actividades y operaciones de las instituciones del sector gobierno. Se evalúa el grado de cumplimiento de las políticas, procedimientos y controles normativos para el uso institucional de los equipos de cómputo, software, terminales, impresoras, equipo de telecomunicaciones, etc., por el personal de la dependencia o entidad.

El propósito de este tipo de auditoría es otorgar a los mandos superiores la certeza de que la información se maneja en un ambiente de seguridad y control eficiente, y que su

¹ Actual Secretaría de la Función Pública, según reforma a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, publicada el 10 de abril de 2003 en el D.O.F.

flujo a través de los medios informáticos cumple con los conceptos básicos de integridad, totalidad, exactitud, confiabilidad y oportunidad. Verifica que los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos vinculados a la función de informática, garanticen a la institución que en su conjunto operan con un criterio de integración y desempeño satisfactorios para que apoyen la productividad y/o rentabilidad de la institución.

Auditorías de Seguimiento

La labor de auditoría de la Dirección General no concluye con la emisión de informes. Parte relevante de su actuación lo constituye el seguimiento que realiza a las recomendaciones preventivas y correctivas que se derivan de las auditorías.

Estas revisiones se caracterizan por verificar que las acciones de mejora propuestas por los auditores gubernamentales y concertadas con los responsables de las áreas involucradas se hayan llevado a cabo, permitiendo eliminar la recurrencia en irregularidades y promoviendo la eficiencia y eficacia en las áreas auditadas.

Auditorías a Fondos Federales destinados a Estados y Municipios

A fin de que el Gobierno Federal verifique y evalúe la aplicación de Fondos Federales en Programas de Inversión en Estados y Municipios, la SECODAM¹ cuenta con la Dirección General de Operación Regional y Contraloría Social, que da seguimiento a tales asignaciones, la cual en coordinación con la Dirección General de Auditoría Gubernamental puede practicar auditorías a Fondos Federales en Programas Coordinados con Estados y Municipios.

Auditorías Externas

Otro de los instrumentos de fiscalización de SECODAM¹ lo constituyen las auditorías anuales sobre los estados financieros de las entidades paraestatales, efectuadas a través de firmas de contadores públicos independientes, designados como auditores externos conforme a las atribuciones legales de esta Secretaría.

El ciclo operativo de la Dirección General Adjunta de Auditorías Externas comienza en el segundo semestre de cada año con la designación de los despachos de auditores externos, cuya propuesta de asignación del trabajo es sancionada por un Comité de Designaciones que preside el Subsecretario de Normatividad y Control de la Gestión

¹ Actual Secretaría de la Función Pública, según reforma a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, publicada el 10 de abril de 2003 en el D.O.F.

Pública, en el que participan todas las áreas de dicha Subsecretaría y el Contralor Interno de SECODAM¹.

La recepción oportuna y la distribución inmediata de los informes de auditoría financiera, constituyen el punto de partida para las labores de análisis y seguimiento de los hallazgos reportados por los despachos, es decir, las salvedades de índole financiera y presupuestaria, las observaciones al sistema de control interno, los incumplimientos fiscales y contractuales y las irregularidades que implican daño patrimonial.

En paralelo al análisis de los informes, se lleva a cabo una evaluación del trabajo desarrollado por las firmas con base en la calidad observada en sus reportes, misma que se complementa con el punto de vista de los comisarios y de las propias entidades auditadas, lo cual arroja resultados concretos sobre el desempeño global de los despachos.

El desarrollo de los cuatro procesos anteriores está caracterizado por un énfasis constante en la actualización e innovación de los conceptos y elementos técnicos aplicados en el desarrollo de la actividad de auditoría externa. Esta situación permite una rápida asimilación de los cambios en el entorno y su consecuente adaptación para el quehacer operativo." ²

Tenemos una idea clara de qué es la auditoría en el Gobierno Público Federal, falta conocer con qué instrumentos se realiza, por lo que a continuación haremos mención del marco normativo de la Auditoría Pública.

¹ Actual Secretaría de la Función Pública, según reforma a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, publicada el 10 de abril de 2003 en el D.O.F.

² <http://www.funcionpublica.gob.mx/cineminutos2.html>

Marco Normativo de la Auditoría Pública

Normas Generales de Auditoría Pública

La auditoría como actividad profesional, utiliza una serie de normas, procedimientos y técnicas que han sido sistematizadas por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. ¹, cabe aclarar que la auditoría no es exclusiva de la profesión contable, aunque alguna vez lo haya sido, por tal motivo las “Normas y Procedimientos de Auditoría” ² son básicas para el desarrollo de la Auditoría en general y de la Auditoría Pública en particular, y han servido de inspiración para la creación de la normatividad de esta última.

“Por normatividad de la Auditoría Gubernamental se debe entender, en términos generales, el conjunto de normas, reglas y procedimientos que complementan a la observancia de disposiciones legales y profesionales, cuya aplicación permite a los órganos facultados por la ley a ejercerla el contar con una certeza razonable sobre los requisitos de calidad relativos a la personalidad y capacidad técnica de los auditores gubernamentales, al trabajo que desempeñan y la forma en que deben llevarlo a cabo y al rendimiento de informes resultado de sus intervenciones.” ³

Normas personales

“Las Normas Generales de Auditoría Pública representan los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor público, el trabajo que desarrolla y la información que obtiene como resultado de las revisiones que practica.” ⁴ Estas Normas fueron publicadas por la SECODAM⁵ en el Boletín “B”, y están vigentes; consideramos pertinente hacer una breve referencia a cada una de ellas, por lo antes expuesto.

¹ <http://www.imcp.org.mx>

² Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C., *Normas y procedimientos de auditoría*, Vigésima edición, México, 2000.

³ Santillana González, Juan Ramón, *Contabilidad y Auditoría Gubernamental*, Opus Cit. Pág.250.

⁴ Santillana González, Juan Ramón, *Contabilidad y Auditoría Gubernamental*, Opus Cit. Pág.254.

⁵ Actual Secretaría de la Función Pública, según reforma a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, publicada el 10 de abril de 2003 en el D.O.F.

Primera: Independencia

La auditoría es una actividad que por su propia naturaleza, debe realizarse con profesionalismo, soberanía de juicio, imparcialidad y objetividad.

Segunda: Conocimiento técnico y capacidad profesional

Para que los servicios prestados por un auditor público se consideren satisfactorios, invariablemente deberá tener la especialidad técnica acorde a los servicios requeridos, además deberá tratarse de un profesional con experiencia, puede ser un contador público, administrador de empresas, ingeniero, médico o con el perfil necesario, acorde al tipo de revisión a realizar, por ejemplo auditoría a la construcción de un hospital (obra pública).

Debemos subrayar la necesidad de que el auditor público se actualice permanentemente.

Tercera: Cuidado y diligencia profesionales

El auditor público deberá prestar toda su capacidad, atención, cuidado, diligencia y habilidad para realizar su trabajo meticulosamente, con esmero y sobre todo con integridad, es decir mediante un comportamiento ético.

El Código ético del auditor público es complementario al código de ética del profesionista de que se trate, e incluye reglas de conducta que a continuación se enlistan: Honestidad, Credibilidad, Imparcialidad, Institucionalidad, Compromiso, Supervisión, Criterio, Integración, Responsabilidad, Objetividad, Creatividad, Equilibrio y Confidencialidad.

Normas sobre la ejecución del trabajo

Cuarta: Planeación de la Auditoría

Los auditores deberán elaborar un programa anual de revisión con base en la experiencia, con enfoque de prevención, seguimiento, evaluación del desempeño y la operación para propiciar un ambiente de autocontrol, autocorrección y autoevaluación.

Asimismo, deberán planear en detalle todas y cada una de las auditorías programadas (o no programadas) antes de su inicio, con la siguiente información mínima: Introducción y antecedentes, Objetivos de la auditoría, Alcance de la auditoría, Métodos y procedimientos de auditoría; algunas veces se requiere de instrucciones especiales, como en el caso de auditorías foráneas, asimismo se recomienda la elaboración de un Cronograma de actividades que indique los responsables del cumplimiento de los procedimientos.

Quinta: Examen y evaluación del control interno

El control interno involucra los procesos de planeación, organización, políticas, métodos y procedimientos adoptados por la dependencia o entidad para garantizar la eficiencia operacional, por tal motivo, es de singular importancia su estudio y evaluación por parte del auditor, para identificar el grado de confianza (suficiencia y efectividad) de los mismos y establecer el alcance y oportunidad de las pruebas a realizar.

Pueden coexistir diversos sistemas de control, de los cuales podemos mencionar:

- **Operaciones del programa:** Es el sistema que revisa políticas y procedimientos que garanticen razonablemente que un programa alcance sus objetivos.
- **Validez y confiabilidad de la información:** Este sistema revisa la existencia de políticas y procedimientos tendientes a asegurar que la información obtenida sea válida y confiable, permite conocer si los programas operan adecuadamente.
- **Cumplimiento de las leyes y disposiciones administrativas:** Mediante este sistema se verifica la existencia de políticas y procedimientos para asegurar que el uso de los recursos sea congruente con las leyes y disposiciones administrativas.

- **Salvaguarda de recursos:** Este sistema de control incluye la revisión de políticas y procedimientos que tienen por objeto evitar el dispendio, pérdida o uso indebido de recursos.

Sexta: Supervisión del trabajo de auditoría

El trabajo de auditoría interna generalmente se realiza en equipo, por lo que el responsable es el auditor de mayor experiencia, nombrado por el Director de Auditoría. Esto implica que cada uno de los auditores debe ser supervisado, para garantizar la calidad del trabajo realizado.

La intensidad de la supervisión es inversamente proporcional a la experiencia del subalterno y es recomendable dejar constancia de la misma en los “papeles de trabajo” (véase norma octava en párrafos subsecuentes).

Séptima: Obtención de la evidencia

Es indispensable la obtención de pruebas suficientes, competentes, relevantes, y pertinentes, que resulten de la aplicación de los procedimientos y técnicas de auditoría para fundamentar objetivamente los juicios, conclusiones y recomendaciones emitidos por los auditores.

Octava: Papeles de trabajo

La evidencia del trabajo desarrollado por el equipo de auditoría pública se conoce como “papeles de trabajo”, el cual contiene desde el programa de auditoría, la evaluación del control interno, los procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida, las conclusiones y recomendaciones establecidas, hasta un índice para facilitar la localización de algún tema en específico.

Novena: Tratamiento de irregularidades

Como resultado de la auditoría, pueden determinarse errores (involuntarios) o irregularidades (incumplimiento voluntario de la normatividad con objeto de obtener algún beneficio) por parte de las áreas auditadas; en estos casos, podrían ampliarse las pruebas y procedimientos para investigar en caso de duda respecto a la integridad o competencia del personal, respecto a la incongruencia de algunas

operaciones, la dificultad evidente para obtener información o ciertos factores relativos al procesamiento electrónico de datos.

Si se identifica la comisión de algún ilícito, o incluso la sospecha, el auditor deberá informar a las autoridades competentes para que independientemente de los resultados de la auditoría, se apliquen las leyes correspondientes.

Normas sobre el informe de auditoría y su seguimiento

Décima: El informe de auditoría

El informe de auditoría es el único documento que el área auditada conoce formalmente, por lo que debe cuidarse su elaboración en los aspectos de forma y fondo, su presentación debe ser oportuna, concisa y clara para reflejar los principales aspectos de la auditoría misma.

El informe deberá incluir los objetivos, alcance y metodología con apego a las Normas Generales de Auditoría Pública, así como los resultados, conclusiones, observaciones y recomendaciones (correctivas y preventivas), incluyendo la fecha establecida para su cumplimiento y comentarios por parte de los responsables de su implementación, por tal motivo, se recomienda su discusión previa con las personas o áreas responsables.

Décima primera: Seguimiento de las recomendaciones

La función de seguimiento, es fundamental para promover la implementación de las acciones correctivas y preventivas (de mejora) establecidas en el Informe de Auditoría, por tal motivo, para garantizar el cumplimiento por parte de las áreas auditadas, se realiza la denominada "auditoría de seguimiento".

Ocasionalmente es necesario reprogramar algunas fechas comprometidas para su cumplimiento y, de ser necesario, cuando no se cumple con los compromisos establecidos se elabora un informe que detalla la infracción a algún artículo de la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos.

Hemos descrito brevemente las **Normas Generales de Auditoría Pública** porque consideramos que su conocimiento y aplicación son indispensables en la práctica de esta actividad; hagamos un resumen, a manera de conclusión:

- **Las Normas Personales** (Independencia; Conocimiento técnico y capacidad profesional; y, Cuidado y diligencia profesionales) se refieren al auditor como individuo, con atributos que lo identifican como una persona ética, con conocimientos teóricos actualizados y con la habilidad adquirida en la práctica que lo caracterizan como digno protagonista del trabajo meticulado, profesional y especializado que debe realizar como auditor público.
- **Las Normas sobre la ejecución del trabajo** (Planeación de la Auditoría; Examen y evaluación del control interno; Supervisión del trabajo de auditoría; Obtención de la evidencia; Papeles de trabajo; y Tratamiento de irregularidades), describen de manera genérica la forma de realizar la auditoría como proceso, es decir, partiendo de la planeación, para continuar con las labores de recolección de datos mediante el registro y evaluación de información (etapa que se denomina ejecución), con una permanente y sistemática supervisión tendiente a la identificación de posibles errores o irregularidades para su comunicación a las instancias conducentes.
- **Las Normas sobre el informe de auditoría y su seguimiento** (El informe de auditoría; y Seguimiento de las recomendaciones), describen el documento mediante el cual se comunican formalmente los principales aspectos de la auditoría, tales como los objetivos, alcance, metodología, conclusiones, observaciones, así como el seguimiento de recomendaciones al área auditada.

Recordemos que las normas descritas son específicas para el sector público y fueron inspiradas en Normas de Auditoría¹, por tal motivo existe una gran similitud entre unas y otras, tanto en su denominación como en su clasificación, como sigue:

¹ Normas y procedimientos de auditoría, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., Boletín 1010: Normas de Auditoría.

- Normas personales: Entrenamiento técnico y capacidad profesional; Cuidado y diligencia profesionales; e Independencia.
- Normas de ejecución de trabajo: Planeación y supervisión; Estudio y evaluación del control interno; Obtención de evidencia suficiente y competente.
- Normas de información: Aclaración de la relación con estados o información financiera y expresión de opinión; Bases de opinión sobre estados financieros.

Procedimientos de auditoría

Acorde al párrafo 5 del Boletín 5010: Procedimientos de auditoría de aplicación general, "(...) son el conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos y circunstancias relativas a los estados financieros sujetos a examen, mediante los cuales el contador público obtiene las bases para fundamentar su opinión".¹

Adicionalmente al Boletín referido que es, como su nombre lo expresa, de aplicación general, existe la **Guía General de Auditoría Pública para los Órganos Internos de Control y de Control Interno**, que es específica para el sector público y contiene procedimientos aplicables a partidas o rubros, operaciones y/o ciclos de transacciones de la Administración Pública.

El documento referido en el párrafo que antecede, así como algunos otros manuales, guías y lineamientos, están relacionados en el documento denominado: "Normatividad emitida por la Secretaría de la Función Pública. Lineamientos referentes al funcionamiento de los Órganos Internos de Control y la actuación de Delegados y Comisarios Públicos, la cual no es publicada en el Diario Oficial de la Federación", que la Unidad de Control y Evaluación de la Gestión Pública de la Secretaría de la Función Pública ofrece a los usuarios de Internet².

¹ Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., *Normas y procedimientos de auditoría*, Opus Cit.

² <http://www.funcionpublica.gob.mx/index1.html>

Siguiendo con la tendencia de lo general a lo particular, nos hemos referido a Normas y Procedimientos, por lo que corresponde el turno a las Técnicas de Auditoría.

Técnicas de auditoría

Las técnicas de auditoría “son los métodos prácticos de investigación y prueba que el contador público utiliza para comprobar la razonabilidad de la información financiera que le permita emitir su opinión profesional.”¹

La Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., reconoce nueve técnicas de auditoría de aplicación general: Estudio General, Análisis, Inspección, Confirmación, Investigación, Declaración, Certificación, Observación y Cálculo; la Guía General de Auditoría Pública reconoce las mismas técnicas establecidas por el Instituto, para el ámbito del auditor público, como sigue:

1. ***Estudio General.*** Apreciación sobre las características generales del área, programa, proyectos, objetivos, metas, conceptos o rubros a revisar, de los presupuestos y/o estados financieros y de las partes importantes, significativas o extraordinarias que los constituyen.

Esta apreciación se hace aplicando el juicio profesional del auditor público que, basado en su preparación y experiencia, podrá apreciar en los datos e información originales del programa, área o rubro por examinar las situaciones importantes o extraordinarias que pudieran requerir atención especial. Esta técnica sirve de orientación, por lo que generalmente debe aplicarse antes de cualquier otra.

Una de las técnicas de investigación que se utilizan en correlación con el estudio general es la entrevista, misma que se desarrolla para conocer y evaluar el control interno, cuyo proceso se establece para otorgar una seguridad razonable al logro de los objetivos; sin embargo, el hecho de que existan políticas y procedimientos de control, no necesariamente implica una operación efectiva, motivo por el que el auditor debe confirmarla a través del examen y evaluación de control interno.

¹ Normas y procedimientos de auditoría, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., Opus Cit. párrafo 12 del Boletín 5010: Procedimientos de auditoría de Aplicación General.

2. **Análisis.** Clasificación y agrupación de los distintos elementos individuales que forman una cuenta, partida, rubro o concepto de tal manera que los grupos constituyan unidades homogéneas y significativas. La utilización más común de esta técnica se da en el análisis de saldos y en el de movimientos donde éstos son desagregados en los elementos que los constituyen para tener la visión particular de cada uno de ellos.
3. **Inspección.** Examen físico de bienes materiales o documentos, con el objeto de cerciorarse de la autenticidad de un activo o de una operación registrada en el presupuesto, en la contabilidad o presentada en los estados financieros, según sea el caso.
4. **Confirmación.** Obtención de una comunicación escrita de una persona independiente a la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Procuraduría General de la República o Entidad auditada, que se encuentra en posibilidad de conocer la naturaleza y condiciones de la operación y, por lo tanto, de informar de una manera válida sobre ella.

Esta técnica se aplica solicitando a la persona a quien se pide la confirmación que conteste por escrito al auditor y proporcione la información que se solicita. Puede ser aplicada de diferentes formas:

- Positiva: Se envían datos a la persona y se le solicita que confirme la información y que emita sus comentarios, en su caso.
 - Negativa: Se envían datos al confirmante y se le solicita dé respuesta sólo si está en desacuerdo con la información presentada.
 - Nula: No se envía información y se solicitan datos sobre saldos, movimientos e información necesaria para la auditoría.
5. **Investigación.** Obtención de información, datos y comentarios de los servidores públicos de la propia Dependencia, Órgano Desconcentrado, Procuraduría General de la República o Entidad.

Con esta técnica el auditor puede obtener información y formarse un juicio sobre algunos saldos u operaciones realizadas por el área auditada. Por ejemplo: el auditor puede formarse su opinión sobre la cobrabilidad de los saldos de deudores mediante información y comentarios que obtenga de los encargados de los departamentos de crédito y cobranzas.

6. **Declaración.** Manifestación por escrito, con la firma de servidores públicos que emiten la declaratoria de información o datos solicitados por el auditor. Esta técnica

debe ser aplicada a las personas que directamente conocen de la situación que se analiza; puede realizarse mediante una solicitud de información o una comparecencia donde la declaratoria del servidor público queda plasmada en un acta.

7. **Certificación.** Obtención de un documento en el que se asegura la verdad de un hecho o documento legalizado con la firma de una autoridad que cuente con tal atribución.
8. **Observación.** Presencia física de cómo se realiza una operación o hecho. Mediante esta técnica el auditor se cerciora de la ejecución de procesos, mismos que puede cotejar contra los manuales y flujos respectivos.
9. **Cálculo.** Verificación matemática de alguna operación. Existen partidas en la contabilidad que son resultado de procesos computarizados realizados sobre bases predeterminadas; en este caso, el auditor puede cerciorarse de la correcta operación matemática de estas partidas mediante el cálculo independiente de las mismas.

El auditor podrá realizar visitas domiciliarias para solicitar documentación a terceros y compararla con la presentada por el área auditada. En este caso, el auditor asiste directamente al domicilio del tercero y levanta un acta de la visita (consultar la Guía para la Solicitud de Documentación y Datos en Forma Personal DGAG012).¹

Dependiendo de la naturaleza del área auditada y de los objetivos de la auditoría, en la etapa de planeación se seleccionan las técnicas y procedimientos que habrán de emplearse, aunque podemos comentar que el estudio general es indispensable en la fase de planeación de toda auditoría; asimismo las técnicas de uso más frecuente son: investigación, inspección y cálculo.

En nuestra experiencia, al utilizar la técnica de confirmación, se sugiere el uso de la confirmación negativa, es decir, solicitar al confirmante que dé respuesta sólo si está en desacuerdo con la información remitida; de esta forma se da confianza a la información presentada por el área auditada, es más fácil tabular los resultados de la confirmación y existe mayor confiabilidad en la respuesta tácita o expresa de los confirmantes.

¹ <http://www.funcionpublica.gob.mx/index1.html>

La aplicación de estas Normas, Procedimientos y Técnicas de Auditoría, estandarizan el quehacer del auditor público y promueven la calidad de los servicios prestados por éste. Después de haber descrito este marco normativo, podemos abordar las fases de la auditoría pública.

Fases de la Auditoría Pública

La auditoría pública es un proceso, del cual podemos identificar cuatro fases o etapas: Planeación; Ejecución, Informe y Seguimiento. Es prudente aclarar que el Seguimiento en la Administración Pública, además de ser una etapa, constituye en sí mismo un tipo de auditoría, como se indicó en la página 14 de este documento.

Planeación

La Planeación es una útil herramienta administrativa que nos permite anticiparnos al futuro para transformarlo, por tal motivo es aplicable a cualquier actividad humana; en el ámbito de la Administración Pública, para dimensionar la importancia que el Gobierno Federal le concede, recordemos que existen la **Ley de Planeación**, el **Plan Nacional del Desarrollo (2001-2006)** y el **Sistema Nacional de Planeación Democrática**, que establecen políticas, normas, principios, bases y actividades de planeación del Ejecutivo Federal así como de coordinación con las Entidades Federativas para establecer objetivos, metas, estrategias y prioridades para la asignación de recursos, responsabilidades y tiempos de ejecución.

La Planeación de la Auditoría, en el marco de la Auditoría Interna, consiste en la elaboración de un programa anual de revisiones que propicie un ambiente de autocontrol, autocorrección y autoevaluación.

Previo a la ejecución de la revisión, se realiza una investigación preliminar que permite conocer los antecedentes del área, programa o rubros por revisar, para determinar los objetivos y actividades generales por practicar y así delimitar la oportunidad de los recursos y tiempos asignados para la auditoría, estos aspectos generalmente se abordan en el archivo permanente o en auditorías anteriormente realizadas, y son plasmados en los documentos denominados: Carta de Planeación y Cronograma de Actividades a Desarrollar, que se elaboran acorde a la Guía General

de Auditoría Pública ¹. A continuación mencionaremos algunos de los principales aspectos que se abordan en cada uno de los documentos mencionados:

Carta de Planeación

La Carta de Planeación es un documento que debe contener datos de identificación de la auditoría, del área sujeta a revisión, fecha de elaboración, tipo de auditoría y la descripción de:

- **Antecedentes** del área, programa o rubro por auditar, describiendo su estructura, marco legal aplicable, principales políticas y funciones, actividades que realiza, distribución física de las áreas de trabajo, resultados más importantes en auditorías anteriores, información financiera y presupuestaria, así como los demás elementos que permitan al auditor tener un conocimiento general antes de iniciar la auditoría.
- **Objetivo** de la auditoría, el que deberá ser congruente con lo establecido en el programa anual de auditoría, conocido como **Programa Anual de Trabajo**; debe caracterizarse por ser claro, preciso, alcanzable y cuantificable.
- **Alcances** de la revisión, mismos que pueden referirse a ejercicios, períodos, programas o proyectos, rubros, partidas o cuentas específicas, señalando sus cifras, importes y datos.
- **Problemática**. En este apartado se describen los problemas a los que pueden enfrentarse los auditores para el desahogo de la auditoría como pueden ser: especialidad de las operaciones, atraso en el registro o desarrollo de funciones, actitud del personal auditado, antigüedad de las operaciones.
- **Estrategia**. En este punto se indican las acciones que el auditor promueve para reducir el efecto de la problemática que pudiese incidir en los resultados de la auditoría; debe considerar el tiempo asignado a la revisión y el personal con que se cuenta, para ser viable y canalizarse a la solución de los problemas que presenta la revisión, inclusive puede ser una justificación a la

¹ <http://www.funcionpublica.gob.mx/index1.html>

modificación del tiempo asignado a la revisión o a la cantidad o perfil de los auditores.

- **Personal comisionado.** Se anotará el nombre completo del personal asignado a la auditoría, sus iniciales, rubrica y firma corta para identificar la participación de los auditores en la elaboración y supervisión de los papeles de trabajo.
- **Responsable de la elaboración y autorización** de la Carta de Planeación. El responsable de la elaboración generalmente es el supervisor del grupo de auditores, y este documento es autorizado por el Director de Auditoría.

La Carta de Planeación es un valioso instrumento para todo el equipo de auditores, y muestra los aspectos más importantes a los que se enfrentará en la ejecución de la revisión. Incluimos un ejemplo de este documento como **Anexo I**, que corresponde a una Auditoría del Desempeño realizada a un colegio de educación media superior en un estado de la república.

Cronograma de Actividades a Desarrollar

El Cronograma de Actividades a Desarrollar, deberá contener la identificación de la auditoría, del área sujeta a revisión, fecha de elaboración y tipo de auditoría en concordancia con la Carta de Planeación, así como la descripción de cada una de las actividades que se van a realizar durante la auditoría y la cantidad de días programados para el desarrollo de la actividad, así como las iniciales del o los auditores a los que se les asignó la actividad. En el cronograma, se representan mensualmente las actividades, sombreando las fechas en que se planea su realización y las fechas en que se realizan, para identificar y en su caso analizar las diferencias.

En el Cronograma de Actividades a Desarrollar se muestra el número de días programados y reales para cada actividad, así como el total de cada concepto, de esa manera se identifican las posibles diferencias, y existe un parámetro en la

realización de auditorías subsecuentes. Por último, se anota el nombre y firma de quien elaboró y autorizó el documento.

Ahora deseamos referirnos al **Estudio General**, como técnica de auditoría en el caso específico de la auditoría del desempeño. “El Estudio General inicia con la identificación de las principales funciones y atribuciones que le fueron conferidas a la dependencia o entidad, las que dependiendo de su naturaleza jurídica, pueden estar contenidas en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Ley, Acuerdo o Decreto que dio origen a la entidad o en el Estatuto Orgánico o Reglamento Interior respectivo.”¹

“Una vez definidos los objetivos prioritarios de la dependencia o entidad, se requiere correlacionarlos con los programas institucionales, especiales, regionales y/o sectoriales en los que interviene con motivo de su operación y conocer los resultados que se obtuvieron de conformidad con lo reportado en el cierre del presupuesto físico y financiero de metas y en el informe de la Cuenta de la Hacienda Pública Federal del ejercicio fiscal de que se trate, información que conjuntamente con la obtenida en la etapa previa, facilitará la planeación de los trabajos de auditoría, al visualizarse de una manera más clara las áreas de oportunidad en las que deberá incidirse.”²

Vamos a hacer un paréntesis en el tema que nos ocupa para abordar un recurso metodológico administrativo y presupuestal utilizado en el sector público denominado estructura programática, ya que es inherente a la descripción de objetivos, metas, programas, evaluación, indicadores y temas afines.

Estructura programática

Es pertinente rescatar el tema relativo a la estructura programática, que no se refiere propiamente a la auditoría, sino a la administración pública de los recursos federales, sin embargo, por la relación que tiene la estructura multicitada con el establecimiento

¹ Araiza Orozco, Mario López, Chéquer Mencarini, Ma. Guadalupe et lat, *Auditoría al Desempeño*, Opus Cit. Pág. 47.

² Ibidem, Pág. 48.

y evaluación de metas, nos parece necesario hacer una cita textual de los Lineamientos para la Concertación de la Nueva Estructura Programática 1998:

“La Administración Pública Federal requiere de un desempeño eficiente y eficaz con una orientación estratégica hacia la calidad y los resultados en todo aquello que emprende. En este sentido, es importante que la planeación, la programación, el presupuesto, el ejercicio, seguimiento y la evaluación del gasto público contribuyan al propósito de modernización del sector público.”¹

Los lineamientos referidos, subrayan la importancia de dos innovaciones: un replanteamiento integral de la estructura programática, y la introducción de indicadores estratégicos para evaluar y monitorear los programas, así como las principales actividades gubernamentales.

“Con el propósito de promover una administración pública encaminada a programar y evaluar los resultados que se alcanzan con la utilización de los recursos públicos y de superar la rigidez que caracteriza a los procedimientos administrativos como mecanismos de control presupuestario, a partir del ejercicio fiscal de 1998 se implantó la Nueva Estructura Programática (NEP).”²

Actualmente, 6 años mas tarde, debemos dejar de llamar “nueva” a la Estructura Programática (EP), sin embargo conservaremos tanto el adjetivo como las siglas, cuando tomemos textualmente alguna cita.

El objetivo estratégico de la EP consiste en orientar la programación y presupuestación de la Administración Pública hacia la medición del desempeño, y de esta forma, de manera natural, las auditorías se orientan hacia resultados.

Antes de la EP, la estructura programática se planteaba en dos dimensiones, la administrativa que identificaba al ejecutor de los recursos mediante el Catálogo de

¹ Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Subsecretaría de Egresos, *Lineamientos para la Concertación de la Nueva Estructura Programática 1998*, Opus Cit. Pág. 7.

² Araiza Orozco, Mario López, Chéquer Mencarini, Ma. Guadalupe et lat, *Auditoría al Desempeño*, Opus Cit. Pág. 25.

Unidades Responsables y el Catálogo de Ramos (ramo, dependencia, entidad, unidad administrativa); y la económica que identificaba los insumos o factores de producción adquiridos para realizar sus actividades, registrados con auxilio del Clasificador por Objeto del Gasto (capítulos, conceptos y partidas).

La EP brinda una tercera dimensión: la funcional, que indica la naturaleza de las actividades gubernamentales y determina presupuestalmente la finalidad particular de los recursos mediante **categorías**: Función, Subfunción, Programas Sectoriales, Programas Especiales, Actividades Institucionales, Proyectos Institucionales y Proyectos de Inversión, como sigue:

- **Función.** Describe los campos de acción del Sector Público y representan la mayor orientación del destino de los recursos. Se identifica directamente con la clasificación sectorial del gasto. La EP describe 20 funciones, entre las que podemos mencionar: Legislación, Gobierno, Educación, Salud, Seguridad Social, Laboral, Desarrollo Agropecuario, Medio Ambiente y Recursos Naturales, y Energía.
- **Subfunción.** Disgregación de la Función, que permite identificar la participación del Gobierno Federal con mayor detalle y su ejecutor, Vg. A la función Gobierno, corresponden las subfunciones: Política Exterior (Secretaría de Relaciones Exteriores), Política Interior (Secretaría de Gobernación), Servicios Fiscales (Secretaría de Hacienda y Crédito Público) y Estadísticos y de Control Interno (Secretaría de la Función Pública); las secretarías que aparecen entre paréntesis, son las dependencias ejecutoras.
- **Programas Sectoriales.** Son el gran marco de referencia para la planeación, programación y presupuestación; con el Plan Nacional de Desarrollo (sexenal), comprenden los aspectos relativos a un sector de la economía o de la sociedad, atendido por una Dependencia; por ejemplo, al sector educativo, corresponde la Secretaría de Educación Pública. La EP considera 35 programas sectoriales, dentro de 9 grupos:
 - Poderes.

- Diseño e implantación de políticas públicas y sus estrategias para implantarlas.
 - Fomento y promoción de Políticas Sectoriales.
 - Supervisión y Regulación.
 - Prestación de Servicios Públicos.
 - Producción de Bienes.
 - Control y Supervisión Gubernamental.
 - Actividades de Apoyo.
 - Actividades Generales.
- **Programas Especiales.** Representan acciones concretas para obtener objetivos de planteamientos específicos de las políticas gubernamentales o los problemas definidos, en los que se identifican situaciones de mejora, beneficiarios directos, tiempos de duración, responsables de su coordinación e indicadores estratégicos; por sus características, forman parte de los programas sectoriales, a excepción del Programa Normal de Operación, que se utiliza cuando las unidades ejecutoras efectúan actividades institucionales no asociadas directamente al cumplimiento de un programa especial.
 - **Actividades Institucionales.** Están constituidas por el conjunto de operaciones que realizan las unidades responsables o ejecutoras (de los recursos públicos) para dar cumplimiento a su misión y conducen a la producción de un bien o prestación de un servicio.
 - **Proyectos Institucionales.** Constituyen propuestas específicas de una o varias unidades responsables de una dependencia o entidad para mejorar un producto o la prestación de servicios, representando una forma concreta y detallada de la ejecución de las estrategias de los programas sectorial o especial. Su ejecución es de corto plazo, y contienen indicadores estratégicos, metas para cada indicador y tienen costos asociados.

- **Proyectos de Inversión.** Son acciones del sector público para incrementar sus activos fijos, cuya ejecución aumenta y mejora el flujo de bienes y servicios.

Adicionalmente, la EP está constituida por **elementos** programáticos: Misión, Propósito Institucional, Objetivo, Indicador Estratégico y Meta del Indicador, para establecer las características y atributos del destino de los recursos públicos, que dan un enfoque estratégico al proceso de planeación, programación e integración presupuestaria.

- **Misión.** Define el beneficio que pretende dar a la sociedad, delimita responsabilidades y establece compromisos, es la razón que justifica la existencia de una unidad ejecutora, en suma, es el encargo que la sociedad da al gobierno, ejercido por una dependencia, entidad o unidad responsable.
- **Propósito Institucional.** Representa la Misión de un Programa Especial, Actividad Institucional, Proyecto Institucional o Proyecto de Inversión.
- **Objetivo.** Representa la finalidad de los esfuerzos de una dependencia o entidad para contribuir al cumplimiento de la Misión, tanto de la organización como de los Propósitos Institucionales.
- **Indicadores Estratégicos.** Reflejan el avance del programa o proyecto y el marco de referencia para evaluar el cumplimiento de los objetivos; mediante los indicadores estratégicos, podemos evaluar cinco diferentes dimensiones: impacto, cobertura, eficiencia, calidad y alineación de recursos.
 - **Impacto.** Estos indicadores miden el logro de los objetivos de los programas, es decir, su impacto en el consumo de bienes o servicios públicos.
 - **Cobertura.** Los indicadores de cobertura, miden el alcance de los beneficios a la población objetivo.
 - **Eficiencia.** Los indicadores de eficiencia, miden el costo unitario y productividad de los recursos.

- **Calidad.** Los indicadores de calidad miden características o atributos del servicio que determinan la satisfacción de los beneficiarios.
- **Alineación de recursos.** Estos indicadores miden la congruencia entre recursos aprobados y suministros: cantidad y oportunidad.
- **Meta del Indicador.** Es el valor numérico de los indicadores.

Tanto las categorías como los elementos programáticos pueden asociarse a las Unidades Responsables, que corresponden al nivel de Dirección General, sin embargo, los indicadores estratégicos y las metas pueden ser aplicables a las áreas adscritas, por lo que es factible evaluar a cada área (léase Dirección de Área), así como a la Dirección General en su conjunto.

“El conocimiento y análisis general de la NEP (EP) permite al auditor identificar la Misión de la dependencia o entidad, la que se evaluará con la revisión de los indicadores estratégicos y avance de las metas, para estar en posibilidad de emitir una opinión de la forma en que la unidad responsable está alcanzando sus objetivos y cumpliendo su Misión.”¹ Como puede observarse, la determinación de metas constituye la base de la asignación de recursos de la Estructura Programática.

Cerremos el paréntesis dedicado a la estructura programática, para regresar a la planeación de la auditoría.

En suma, dentro de la etapa de planeación de la auditoría del desempeño, se deben investigar e identificar, entre otros:

- Los antecedentes del ente a auditar.
- Las funciones, subfunciones, actividades y proyectos institucionales y de inversión que tuvo o tiene asignadas para el cumplimiento de sus objetivos; los techos presupuestales autorizados, las metas acordadas y las unidades responsables de su ejecución.

¹ Araiza Orozco, Mario López, Chéquer Mencarini, Ma. Guadalupe et al, *Auditoría al Desempeño*, Opus Cit. Pág. 31.

- La estructura orgánica de que dispone.
- Los programas institucionales, especiales, regionales o sectoriales en los que interviene y las actividades que tiene encomendadas dentro de éstos.
- Los estándares o indicadores de gestión que utiliza.
- La principal problemática detectada por las instancias que intervienen en el Sistema de Control y Evaluación Gubernamental y la determinada en el estudio previo.
- Los objetivos específicos de la auditoría.
- Las áreas, programas o metas que se revisarán y la justificación de su selección.
- El alcance de los trabajos.
- Las limitaciones que pueden afectar el adecuado desarrollo de los trabajos.
- La metodología que habrá de aplicarse.
- El marco normativo que rige sus actividades.
- Los criterios de evaluación.
- En caso de existir un convenio de desempeño, los considerandos, las bases que lo rigen y los resultados esperados.
- El personal que participará y la distribución de las tareas.
- La estimación de los tiempos requeridos para cada una de las etapas.

Esta lista es enunciativa, más no limitativa, ya que se trata de elementos que coadyuvan a la evaluación de los objetivos planteados, relativos a la operación de la dependencia o entidad y sobre todo a la satisfacción de la población objetivo.

La planeación debe ser objetiva, flexible, factible, cuantificable y precisa:

- **Objetiva.** No debe estar sesgada por particularidades de la personalidad del auditor, ni por intereses distintos de la realización de la auditoría.

- **Flexible.** Existe una planeación general, básica, susceptible de ajustes o adaptaciones, acorde a los resultados obtenidos en la ejecución de la auditoría.
- **Factible.** Los objetivos y alcances propuestos deben ser viables.
- **Cuantificable.** Los factores a cuantificar son costo y tiempo, en la planeación de la auditoría pública (como en la privada) la unidad de medida se considera en horas/hombre, independientemente de la jerarquía o percepción del auditor.
- **Precisa.** Una planeación detallada, asigna recursos, métodos y técnicas apropiadas para evitar duplicidad de funciones o ambigüedades en su interpretación.

De acuerdo con la experiencia y capacidad de los auditores, es conveniente que dos o mas intervengan en la planeación, el trabajo interdisciplinario enriquece este proceso.

Marco Conceptual

Haremos mención del citado Marco Conceptual, que forma parte de la planeación detallada, y contiene entre otros, los siguientes datos: identificación de la auditoría; programa, rubro o aspecto por revisar; objetivo que se persigue; universo, muestra por revisar y procedimientos que se desahogarán durante el desarrollo del trabajo, así como las conclusiones a las que llega el auditor una vez concluida la revisión. Este documento se detallará en párrafos subsecuentes, en la fase de ejecución, por referirse al muestreo y al desarrollo de procedimientos; nos concretamos a indicar que forma parte de la planeación de la auditoría pública, pero se requisita durante la ejecución y es básico para la elaboración de las cédulas de observaciones.

En párrafo precedente, hicimos referencia a funciones, subfunciones, actividades institucionales y proyectos institucionales y de inversión; estos vocablos nos son familiares, sin embargo tienen una connotación especial como componentes de la Estructura Programática, a la cual nos referimos en la página 30.

Incluimos el marco conceptual de una Auditoría del Desempeño como **Anexo II**, para ejemplificar.

Ejecución

Una vez concluida la planeación de la auditoría, podemos iniciar los trabajos relativos a la Ejecución de la misma. Es pertinente recordar que la planeación es flexible, y constituye una etapa que suele ser permanente, incluso durante la ejecución, para replantear la revisión dependiendo de los resultados preliminares de la misma.

Orden de Auditoría

Para la ejecución de la auditoría pública, debemos contar con la denominada Orden de Auditoría, oficio dirigido al servidor público responsable del área, unidad responsable o programa por revisar; la Orden, debe estar fundada y motivada, con base en las atribuciones del órgano auditor (firmada por el titular del Órgano Interno de Control o de Control Interno, o por quien éste haya designado para tal fin), con el nombre de los auditores que practicarán la revisión, incluyendo al responsable del área de auditoría, asimismo, debe describir de manera general los objetivos, alcances y el periodo a revisar

La orden de auditoría se deberá entregar personalmente a quien va dirigida, obteniendo de puño y letra de éste, el acuse de recibo en una copia de la misma (o en su caso se entregará al servidor público designado para el efecto).

En caso de que se requiera ampliar el grupo de auditores o sustituir a alguno de sus elementos; la modificación se hará del conocimiento mediante oficio al servidor público al que se envió la orden de auditoría y se levantará el acta respectiva.

Acta de Inicio de Auditoría

En todas las revisiones que practiquen los Órganos Internos de Control o de Control Interno, invariablemente debe elaborarse el documento denominado Acta de Inicio de Auditoría, ya que este documento formal tiene implicaciones legales, y es

indispensable ante la posibilidad de determinar irregularidades con presunta responsabilidad.

Acorde a la Guía General de Auditoría Pública, el Acta deberá contener, entre otros, los siguientes datos:

- a) Lugar, hora y fecha del acto.
- b) Nombre de los auditores comisionados, su número de identificación institucional y unidad administrativa de adscripción.
- c) Orden de auditoría que promovió el levantamiento del acta, su número, fecha, a quién fue dirigida y quién la emitió.
- d) El apartado de hechos del acta, describirá la forma en que se presentaron los auditores actuantes, con quién se presentaron y el documento con el que se identificaron los que intervienen en el acta. Asimismo, se hará constar la entrega de la orden de auditoría a quien va dirigida o a la persona designada para atenderla, de la que se obtendrá el acuse de recibo de su puño y letra y estampará el sello oficial del área auditada en una copia de la orden de auditoría.
- e) En el levantamiento del acta se requerirá a la persona con quien se entiende la diligencia, el nombramiento de dos testigos de asistencia; en caso de negativa, los auditores actuantes nombrarán a dichos testigos, hecho que quedará asentado en el acta.

También serán plasmados los siguientes datos de los testigos:

- Nombre completo.
- Domicilio oficial o particular.
- Número de identificación con que acreditan su personalidad.
- Registro Federal de Contribuyentes con homoclave.
- Nacionalidad.
- Señalamiento de que dichos testigos aceptaron el nombramiento.

f) Posteriormente, los auditores actuantes solicitarán a la persona con quien se entiende la diligencia, si desea agregar algún otro hecho.

En caso positivo se le otorgará la palabra y, en caso negativo, se procederá al cierre y término del acta.

El Acta de Inicio de Auditoría marca el principio de lo que conocemos como ejecución de la misma, generalmente junto con la Orden de Auditoría se entrega el primer requerimiento de información y documentación.

“El objetivo de la etapa de ejecución es obtener evidencia suficiente del programa, área o rubro que se analiza, para contar con los elementos suficientes de juicio que permitan al auditor determinar el grado de razonabilidad de las situaciones observadas, la veracidad de la documentación revisada y la confiabilidad de los sistemas y registros examinados, para que con ello emita una opinión sólida, sustentada y válida, motivo por el que la evidencia que se obtenga debe ser de calidad.”¹

La ejecución del trabajo de auditoría puede describirse como una serie de actividades que se realizan de manera lógica y sistemática para que el auditor se allegue de los elementos informativos, necesarios y suficientes para cubrir sus pruebas selectivas, ya que la auditoría no revisa el 100%, sino una muestra de las operaciones, rubros o registros que represente a la totalidad.

El tema de muestreo es muy extenso y puede documentarse ampliamente, sin embargo, en esta ocasión sólo haremos referencia a dos grandes grupos, que pueden realizarse atendiendo a las necesidades del auditor público, acorde a su criterio profesional, y a los resultados que pretende obtener: muestreo dirigido (donde sobresale el juicio del auditor, su experiencia y sensibilidad para identificar los aspectos o rubros relevantes y susceptibles de revisión), y muestreo estadístico (auxiliado de las ciencias exactas: las matemáticas, a manera de ejemplo podemos hablar del muestreo aleatorio, en el que se privilegia el azar).

¹ SECODAM, *Guía General de Auditoría Pública*, Opus Cit. Pág. 8.

Los elementos del muestreo, se especifican en el documento denominado **Marco Conceptual**, como lo señalamos en la fase de planeación de la auditoría; este documento que elabora el auditor público durante la ejecución, contiene entre otros, los siguientes datos:

- **Identificación de la auditoría.** Donde se anota el nombre de la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Procuraduría General de la República o Entidad, según corresponda, especificando el área, de ser necesario.
- **Programa, rubro o aspecto por revisar.** El rubro se refiere al aspecto específico asignado para su análisis.
- **Objetivo** que se persigue. Se describirá el fin que se persigue al efectuar la revisión del rubro seleccionado, recordando que los objetivos deben ser claros, concisos, cuantificables y alcanzables.
- **Universo.** En este espacio se desglosarán las cifras totales de las operaciones que se analizarán, tanto las financieras como las físicas, estos datos son cifras globales que se obtienen de los estados financieros o de los reportes presupuestarios. En todos los casos debe mencionarse la situación de los datos o cifras que se están manejando (ejercido, autorizado, devengado, saldo a una fecha determinada).
- **Muestra por revisar.** En este apartado se indicarán los criterios utilizados para seleccionar la muestra, también se hará mención de las cifras físico financieras por muestrear en números relativos y absolutos.
- **Procedimientos** que se desahogarán durante el desarrollo del trabajo. Es decir las técnicas específicas a desarrollar, que constituyen los procedimientos que realizará el auditor para cumplir con su objetivo, el desglose de los procedimientos debe tener un orden cronológico y ser congruente con las operaciones a revisar, se desagregarán tantos procedimientos como sea necesario, para cubrir el alcance que se previó para la revisión del rubro o aspecto en cuestión.

- **Conclusiones.** Una vez concluida la revisión de las operaciones, en este apartado se citarán las conclusiones y en su caso las observaciones determinadas, para la fácil elaboración de las cédulas de observaciones.

Con este documento que forma parte de la planeación detallada, y que puede elaborarse durante la fase de planeación o ya en la ejecución, se logra identificar el trabajo que desarrollará el auditor público, permite el seguimiento de los avances en esta fase; delimita las responsabilidades, evitando duplicación de funciones en la auditoría, porque se establece el responsable de la ejecución en cada procedimiento específico, como se estableció en el cronograma de actividades. Su integración dentro de los papeles antecede a los procedimientos ejecutados en cada rubro revisado y es muy importante que contenga índice, cruces y marcas, para su fácil consulta. El concepto de índices, cruces, referencias y marcas de auditoría se abordará en párrafos subsecuentes.

Fases de la ejecución

Regresemos al tema de ejecución; en ella, podemos identificar cuatro fases: Recopilación de Datos, Registro de Datos, Análisis de la Información y Evaluación de los Resultados.

- **Recopilación de Datos**

Es la actividad, mediante la cual, el auditor se allega de la información y documentación necesarias para su revisión.

La recopilación de documentos debe estar relacionada con los programas, áreas o rubros establecidos en la planeación de la auditoría, a fin de alcanzar el objetivo planteado, por ello el auditor debe ser muy cuidadoso en la solicitud de información y documentación, asimismo, deberá ser explícito en sus requerimientos.

- **Registro de Datos**

Se realiza en documentos denominados cédulas, que pueden ser sumaria (resumen de los procedimientos aplicados a un grupo homogéneo de conceptos o datos que están analizados en otras cédulas), analítica (desarrollo de un procedimiento sobre un concepto u operación o una parte de ellos, contenido en las cédulas sumarias) y sub-analítica (detalle de una cédula analítica), que junto con la documentación proporcionada por los auditados, constituyen los **papeles de trabajo**, en los que se asientan los datos referentes al análisis, comprobación y conclusión sobre las operaciones examinadas.

Las reglas generales que debemos cumplir al elaborar los papeles de trabajo se detallan en el inciso 2.5.2. de la Guía General de Auditoría Pública, como sigue:

- Identificar el programa, área o rubro revisado, la fecha de elaboración de la cédula, nombre y firma del auditor que la elaboró y firma del responsable del grupo de auditoría como evidencia de la supervisión que realizó.
- Deben ser completos, exactos y permitir su inmediata comprensión sin dificultad alguna y sin perder claridad.
- Contener fuentes de información, cruces, marcas y referencias.
- Ser pulcros, ordenados y legibles.
- Deben elaborarse en todos los casos con bolígrafo de tinta negra o generar impresiones claras de computadora, con el fin de asegurar la información plasmada en ellos.
- La información contenida en los papeles de trabajo es de carácter confidencial y exclusiva de la instancia fiscalizadora; no obstante el auditor podrá proporcionarlos cuando reciba un requerimiento judicial para brindar la información contenida en ellos.
- La custodia de los papeles de trabajo, deberá cumplir con las disposiciones normativas del archivo gubernamental.

Los papeles de trabajo deben contener claves que permiten enlazar datos y localizar el análisis de los mismos en otras cédulas. Estas claves se conocen como índices, referencias y marcas de auditoría.

- **Índices.** Son las claves que permiten localizar el lugar exacto de una cédula en el o los legajos de papeles de trabajo, pueden ser alfabéticos, numéricos o alfanuméricos, se sugiere que éstos se anoten con lápiz color rojo en la esquina superior derecha de cada foja para su inmediata identificación.
- **Referencias.** Son el enlace entre cifras o información que aparece en las diferentes cédulas, que se anotan para *cruzar* los datos. Su uso debe estandarizarse para que sea un común denominador entre los auditores.
- **Marcas.** Son señales que se anotan junto a la información plasmada por el auditor para evidenciar las investigaciones realizadas, o bien la supervisión de ciertos datos o de las cédulas.

▪ **Análisis de la Información**

Esta fase consiste en la desagregación de los elementos de un todo para ser examinados en su detalle y obtener un juicio sobre el todo o sobre cada una de sus partes.

La profundidad del análisis estará en función del objetivo planteado y en relación directa con la problemática determinada; es decir, si el programa, área o rubro muestran irregularidades relevantes que pudiesen constituir presuntas responsabilidades, el análisis será más extenso; inclusive podría abarcar la totalidad de las operaciones que estén relacionadas con la irregularidad.

▪ **Evaluación de los Resultados**

La evaluación de los resultados sólo es posible si se tomaron como base todos los elementos de juicio suficientes para emitir una opinión.

Esta opinión puede estar plasmada en los papeles de trabajo, pero invariablemente deberá presentarse en las **cédulas de observaciones**, donde se describen claramente las irregularidades identificadas, sus causas y efectos, el

fundamento legal transgredido y las recomendaciones que el auditor propone para resolver la problemática.

Cuando en alguna observación exista presunta responsabilidad administrativa, civil o penal, a juicio del titular del área de auditoría, éste lo deberá comunicar al titular del Órgano Interno de Control o de Control Interno, mediante oficio, anexando el soporte documental que la sustente, acompañado del informe correspondiente, de acuerdo con lo señalado en la **Guía para la Elaboración de Informes e Integración de Expedientes de los Casos con Presunta Responsabilidad de Servidores Públicos**.

Al efectuar las actividades mencionadas en las cuatro fases descritas, el grupo de auditores deberá apearse invariablemente a las normas, procedimientos y técnicas de auditoría pública.

La Auditoría del Desempeño pretende evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos por la dependencia o entidad auditada, así como la eficiencia en la utilización de los recursos financieros, humanos y materiales, sin desvincular el tiempo y costo de la calidad de los servicios prestados a la comunidad; por tal motivo, el auditor debe poseer pensamiento analítico y flexible para realizar la evaluación de las actividades institucionales en su quehacer gubernamental, siguiendo una secuencia lógica, que inicia con el examen y evaluación del control interno, para continuar con el análisis de la planeación, organización y ejecución, acorde al proceso administrativo, como sigue:

Examen y evaluación del control interno.

“Aunque la oposición a los controles es frecuente, debido a que los honestos y eficaces los consideran innecesarios, los ineficaces no perciben su utilidad y a los corruptos les estorban, su aplicación es necesaria, pues a través de ellos nos cercioramos de: si el proceso se está ejecutando razonablemente dentro de los

estándares, si son detectadas oportunamente las fallas en la operación, y si están delimitados específicamente los tramos de control y decisión.”¹

Al evaluar el control interno, debemos constatar, por lo menos, que:

- Los programas de trabajo, operativos anuales o institucionales, estén vinculados con los programas especiales y/o sectoriales, identificando las estrategias y líneas de acción donde participa el área ejecutora.
- La unidad responsable tenga establecidos, indicadores de gestión o servicios y estándares de desempeño que permitan alcanzar los indicadores estratégicos establecidos en la estructura programática o en el programa especial, según se trate.
- Exista manual de organización autorizado, actualizado y que sea del conocimiento del personal, asimismo, que las atribuciones y funciones asignadas permitan identificar al área ejecutora, los tramos de control correspondientes, la adecuada toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos planteados.
- Haya manuales de procedimientos autorizados, actualizados y que sean del conocimiento del personal.
- Los manuales identifiquen los registros y controles establecidos en el área y estos mecanismos permitan obtener información válida y confiable, en forma oportuna, y posibiliten un diagnóstico de la operación.
- Las actividades de cada área estén debidamente delimitadas en los manuales de procedimientos.
- Los tiempos en que debe desarrollarse la operación auditada sean razonables.
- Los mecanismos de control implantados en sistemas informáticos estén validados por el área de sistemas, permitan reducir el tiempo de operación,

¹ Araiza Orozco, Mario López, Chéquer Mencarini, Ma. Guadalupe et al, *Auditoría al Desempeño*, Opus Cit. Pág. 63.

disminuyan los márgenes de error y que la información incluida en ellos esté actualizada.

- Cada dato solicitado en los formatos que utilice el área tenga un objetivo definido, no promuevan la duplicación de actividades, ni obstaculicen el proceso.
- Los procesos desarrollados lleven una secuencia lógica y ágil.
- Las fases de ejecución, supervisión y dirección, se efectúen de manera oportuna.
- Los documentos que validen la gestión de las áreas auditadas estén debidamente integrados en expedientes identificados y resguardados.

Planeación

“El análisis de la etapa de planeación permite al auditor evaluar el sistema administrativo aplicado por la unidad responsable, con lo que podrá determinar si el programa de trabajo está vinculado con los objetivos de la dependencia o entidad y con los del desarrollo nacional, y si las estrategias establecidas están traducidas en procesos que lleven al cumplimiento de metas, y éstas plasmadas en indicadores estratégicos.”¹

En la revisión a la etapa de planeación de las operaciones o procesos, el auditor deberá verificar, de manera enunciativa (más no limitativa), que:

- Las estrategias y líneas de acción de los programas sectoriales o especiales y del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 (o del sexenio vigente), se vinculen con las actividades y proyectos institucionales y, en su caso, con los proyectos de inversión establecidos en el presupuesto autorizado, a fin de evaluar si los objetivos contenidos en la estructura programática se correlacionan con los programas y el plan citados.

¹ Araiza Orozco, Mario López, Chéquer Mencarini, Ma. Guadalupe et al, *Auditoría al Desempeño*, Opus Cit. Pág. 64.

- Los objetivos contenidos en la estructura programática sean acordes con los establecidos en los programas de trabajo, operativos anuales o institucionales.
- En los programas de trabajo, operativos anuales o institucionales, según sea el caso, están debidamente calendarizadas las actividades a desarrollar, las metas físico-financieras por alcanzar y las unidades responsables de su ejecución.
- Los mecanismos de la planeación institucional, consideren controles de la información, reportes e informes que permitan conocer periódicamente el avance de los programas.
- Los avances de las actividades institucionales y sus metas correspondan a las planeadas inicialmente y, en caso de diferencias, determinar las causas y repercusiones en las metas y objetivos, así como la justificación de las desviaciones.
- El área sujeta a revisión tenga establecidos estándares y si éstos están definidos en relación con los recursos asignados: humanos, materiales, financieros y tecnológicos.
- Para el mejoramiento continuo de la planeación, estén diseñados sistemas de retroalimentación, recordemos el binomio planeación – control.

Organización

“La estructura organizacional de las dependencias y entidades debe estar armónicamente vinculada con la misión y propósitos que persiguen, en la cual estén plenamente definidas las tareas, las cadenas de mando y los niveles apropiados de responsabilidad y autoridad.”¹

En la evaluación del desempeño, en lo relativo a la organización, debemos verificar, que:

¹ Araiza Orozco, Mario López, Chéquer Mencarini, Ma. Guadalupe et al, *Auditoría al Desempeño*, Opus Cit. Pág. 66.

- La estructura orgánica esté debidamente autorizada, y la funcional corresponda a la cantidad de plazas y niveles autorizados.
- Los manuales de organización (general y específicos), sean congruentes con el reglamento interior, identificando las unidades responsables de las funciones y atribuciones conferidas a las dependencias en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y a las entidades en la Ley, Acuerdo o Decreto, que les dio origen, según sea el caso.
- En el analítico presupuestario se identifiquen las unidades responsables autorizadas en la estructura orgánica y las definidas en la funcional, a fin de determinar áreas sin funciones sustantivas o de staff.
- Las unidades responsables sujetas a revisión tengan los manuales de procedimientos, debidamente autorizados y actualizados, sean del conocimiento del personal adscrito e incluyan las actividades a desarrollar, los diagramas de flujo de operación y los formatos a utilizar.
- Los tramos de control están adecuados a la complejidad y características de los procesos.
- Los procesos definidos en los manuales, los descritos por el personal y los efectivamente ejecutados sean los mismos, con el objeto de determinar si los manuales están debidamente autorizados, se conocen y son aplicables; asimismo, la capacitación y desarrollo profesional que ha recibido el empleado.
- En los programas de capacitación y desarrollo profesional se involucre a todo el personal y que los temas abordados estén relacionados con las necesidades detectadas y el mejoramiento de la calidad.
- La unidad responsable cuente con los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, suficientes para cumplir sus objetivos y que su uso se efectúe de manera racional y encaminada al logro de las metas programadas.

Ejecución

“Una máxima en las empresas públicas y privadas señala que *No sólo hay que operar, sino hacer historia*, lo que significa que debe dejarse el registro de las tareas ejecutadas. En este sentido, los controles, reportes e informes son las pruebas de esa historia y los que permiten evaluar el desempeño de las unidades responsables, (...)”¹

Al evaluar la ejecución, durante la evaluación al desempeño, debemos verificar que:

- Las metas reportadas por la unidad responsable correspondan a las informadas en la cuenta pública.
- Los reportes generados por la unidad responsable cuenten con el soporte documental de su operación.
- En la operación se haya cumplido con los estándares de calidad y cantidad establecidos.
- La ejecución de la operación se haya ajustado a las disposiciones legales, normativas, así como a las políticas establecidas.
- Las operaciones cumplan con los procesos establecidos, a fin de verificar duplicación de funciones, áreas de oportunidad o procedimientos obsoletos.
- En los tramos de control se utilicen sistemas informáticos adecuados y que los procesos desarrollados en éstos no se efectúen manualmente, duplicando el trabajo.
- En los tramos de control existan mecanismos de supervisión y auto-corrección que permitan disminuir los márgenes de error.
- Los recursos se canalicen a beneficio de la población objetivo.

¹ Araiza Orozco, Mario López, Chéquer Mencarini, Ma. Guadalupe et al, *Auditoría al Desempeño*, Opus Cit. Pág. 67.

- Los procesos ejecutados tengan establecido algún mecanismo de mejora continua.

En caso necesario, el auditor podría obtener la opinión de los beneficiarios, mediante la aplicación y evaluación de encuestas de opinión.

Hemos descrito aspectos relevantes de la metodología para la ejecución de la auditoría del desempeño. Es oportuno mencionar que la documentación solicitada al área auditada, así como las cédulas elaboradas por el grupo de auditores en las etapas de planeación y ejecución de la auditoría, constituyen los papeles de trabajo, que deben contener la evidencia suficiente, competente, pertinente y relevante para la determinación de observaciones.

Cédula de Observaciones

Las observaciones determinadas, que representan errores o irregularidades, deberán plasmarse (como hemos referido anteriormente) en las denominadas Cédulas de Observaciones, mismas que deberán contener, además de la descripción clara de las desviaciones determinadas, sus causas, efectos, disposiciones legales y normativas transgredidas, así como las recomendaciones (correctiva y preventiva) sugeridas por el auditor para promover la solución a la problemática detectada.

La cédula de observaciones deberá indicar la fecha compromiso concertada con el área auditada para dar solución a la problemática y, las acciones que ejecutará para lograrlo; asimismo, se anotará el nombre y cargo del servidor público responsable del área u operación donde surgieron las observaciones, debiendo plasmar su firma, la fecha y en su caso, algún comentario.

El auditor comentará las observaciones con los responsables de la operación revisada y del área auditada, antes de su presentación formal en el informe de auditoría para confirmar que su apreciación sea objetiva; de esa reunión o serie de reuniones, podrán obtenerse elementos adicionales que rectifiquen o ratifiquen la irregularidad, así como sus causas. En cualquiera de los casos, la discusión permite

al auditor tener plena confianza y solidez en los planteamientos que serán plasmados en la cédula de observaciones. Asimismo, concertará las recomendaciones que incluyan aquellas acciones que permitan dar solución, no sólo a la desviación plasmada sino a la problemática esencial que está ocasionando las irregularidades, con los servidores públicos responsables.

Recordemos, como lo mencionamos en el punto relativo a la **evaluación de resultados**, que si derivado de la auditoría se determinan observaciones que representen responsabilidad administrativa, civil o penal (por ejemplo: daño patrimonial), el titular del área de auditoría comunicará con oficio la observación al titular del Órgano Interno de Control o de Control Interno anexando la documentación que la sustenta y elaborando el informe correspondiente, de acuerdo con lo señalado en la **Guía para la Elaboración de Informes e Integración de Expedientes de los Casos con Presunta Responsabilidad de Servidores Públicos**, dicho informe será revisado y validado por el titular área de responsabilidades para actuar conforme a Derecho.

La importancia en la cédula de observaciones radica en el planteamiento claro y preciso de la problemática detectada, del origen de la misma y principalmente en la calidad de las recomendaciones correctiva (para su solución) y preventiva para evitar su recurrencia.

La dificultad para ubicar el origen de una desviación está en proporción directa con la profundidad del aspecto revisado; es decir, la revisión superficial permite identificar causas inmediatas y, por ende, las recomendaciones propuestas por el auditor, podrían mitigar parte de la problemática en la que posteriormente se volvería a incurrir; por su parte, una profundidad adecuada en la revisión permite llegar al origen de la desviación y posibilita al auditor para plantear recomendaciones que dan una solución a la problemática.

Para que las recomendaciones incidan favorablemente en la mejora de las actividades y operaciones, y se minimice la posibilidad de recurrencia en las

desviaciones, en la elaboración de las cédulas de observaciones debemos considerar, cuando menos, los siguientes aspectos:

- Definir claramente la problemática observada.
- Identificar las causas reales que provocaron las desviaciones, es muy útil la buena comunicación con el personal auditado para obtener las causas de manera directa, o bien indirecta (leyendo entre líneas).
- Visualizar las repercusiones a corto y mediano plazo que ocasionan las desviaciones en procesos, actividades o unidades responsables que se interrelacionan con el aspecto auditado, estas repercusiones se denominan: **efectos**, y nos permiten dar dimensión a la observación.
- Plantear recomendaciones concertadas con el área auditada, que solucionen en un tiempo razonable las causas reales de las irregularidades y eviten la incidencia en otras unidades relacionadas con el área, proceso o aspecto auditado. Es de singular importancia que se establezcan recomendaciones viables, factibles; si no se realizan las actividades necesarias en el plazo establecido, pueden replantearse o bien puede establecerse una nueva fecha compromiso, lo importante es que se solvete la observación y se evite su recurrencia.

Informe

“Concluida la etapa de ejecución de la auditoría, la Contraloría Interna debe comunicar al titular de la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Procuraduría General de la República o Entidad, al responsable del área revisada y a otras instancias que así lo requieran, los resultados determinados durante su intervención a través del documento denominado *Informe de Auditoría*.”¹

Es muy importante considerar que el informe de auditoría es el único documento que se presenta formalmente al área auditada, así que es la carta final que resume el

¹ SECODAM, *Guía General de Auditoría Pública*, Opus Cit. Pág. 16.

trabajo de planeación y ejecución, realizado por el equipo de auditores; por tal motivo debemos ser escrupulosos en las tareas relativas a la auditoría, pero más aún en la elaboración y revisión del informe.

“La obligación de presentar el informe se encuentra establecida en el artículo 150, fracción IV, del Reglamento de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal, así como en el Boletín B Normas Generales de Auditoría Pública que establecen: al término de cada intervención, el titular de la instancia de control lo presentará a la autoridad competente, por escrito y con su firma.”¹ Por tal motivo, el informe de auditoría invariablemente deberá contener la declaración formal del auditor público, de haber desarrollado su trabajo de conformidad con las Normas Generales de Auditoría Pública y con los procedimientos supletorios (ejemplo: Normas y procedimientos de auditoría).

El informe consta de cinco elementos: Oficio de Envío (Informe Ejecutivo), Carátula del Informe, Índice, Cuerpo del Informe y Cédulas de Observaciones:

Oficio de Envío (Informe Ejecutivo)

Es el documento mediante el cual se formaliza el envío del informe de resultados al titular del área auditada, Dependencia, Órgano Desconcentrado, Procuraduría General de la República, Entidad, así como a cualquier otra instancia que así lo requiera, según sea el caso. Su principal característica es que resume, de manera clara y precisa, la problemática plasmada en la cédula de observaciones, sin ser una síntesis de éstas.

El oficio de envío, que se conoce como informe ejecutivo o corto, tiene dos modalidades:

- Oficio de envío de la auditoría integral, específica, de evaluación de programas o de desempeño.
- Oficio de envío de la auditoría de seguimiento.

¹ SECODAM, *Guía General de Auditoría Pública*, Opus Cit. Pág. 17.

De manera enunciativa, más no limitativa, podemos definir algunas características de este informe, el cual debe ser objetivo, claro y sencillo, conciso, veraz y confidencial:

- **Objetivo.** Todo dato, información o comentario, deberá estar basado en hechos verificables, evitando interpretaciones subjetivas.
- **Claro y sencillo.** Debe estar libre de ambigüedades y redactarse con lenguaje común, a menos que se requiera el uso de tecnicismos.
- **Conciso.** Breve, pero que cubra todas las partes importantes para que resulte comprensible y ágil su lectura.
- **Veraz.** Preciso, imparcial.
- **Confidencial.** Su elaboración, manejo y distribución deberán restringirse al grupo de auditores públicos comisionados para tal efecto.

En el **Anexo III** (páginas 1 a la 5) se incluye como ejemplo, el informe ejecutivo enviado como resultado de la Auditoría del Desempeño realizada a un colegio de educación media superior realizada en un estado de la República Mexicana, del cual se omiten nombres que identifiquen al personal relacionado.

Carátula del Informe

La carátula presenta en resumen, los datos más importantes de la auditoría para su fácil e inmediata identificación; contiene entre otros datos: el área auditada, número de control de la revisión, fechas de inicio y término y nombre de los auditores.

Presentamos un ejemplo de carátula en el **Anexo III** (página 1 de 37), cabe aclarar que los datos se han modificado a fin de conservar el anonimato tanto de los auditores como del área auditada.

Índice del Informe

Donde se enumeran los capítulos que integran el informe, señalando el número de la página en la que se localiza cada apartado, véase **Anexo III** (página 2 de 37).

Cuerpo del Informe

En este apartado, se presentan los resultados del trabajo realizado, de manera sucinta; su estructura es la siguiente:

- **Antecedentes.** En el caso de auditorías de desempeño, se anotarán las causas que originaron la revisión, las principales funciones u operaciones del área o programa por evaluar y cualquier otro elemento que merezca ser mencionado.
- **Período, Objetivo y Alcance de la Revisión.** El período es el lapso en que se realizaron los trabajos de auditoría y el periodo evaluado (ejercicio, trimestre, bimestre); el objetivo, son los logros a alcanzar, establecidos en la planeación; alcance, son las áreas o programas evaluados, cantidad e importe de las actividades u operaciones revisadas y su proporción porcentual respecto a sus universos particulares y, en general, el trabajo realizado y la metodología utilizada.
- **Resultados del Trabajo Desarrollado.** En este apartado se describen los aspectos relevantes identificados durante la auditoría, es decir, los problemas definidos con precisión, por ser el origen de las desviaciones plasmadas en las cédulas de observaciones, haciendo hincapié en las repercusiones dentro de procesos, actividades o áreas auditadas. En este apartado, también pueden destacarse los aciertos que fueron identificados, es decir, podemos hacer referencia a los elementos de éxito que permitieron la consecución de los objetivos, ya que estamos evaluando el desempeño del área auditada.
- **Observaciones.** En este apartado se incluyen todas las cédulas de observaciones (descritas en párrafos anteriores, en el apartado de ejecución), que deben ser comentadas y firmadas por los servidores públicos responsables de las áreas donde surgieron, también deben estar firmadas por el responsable del área de auditoría, como evidencia de la supervisión que realizó y de la formalización de su envío al área auditada.

- **Conclusión y Recomendación General.** Es muy importante promover acciones que conlleven la solución de los problemas identificados, o de las observaciones determinadas, por tal motivo, dentro del informe de auditoría se incluirá una conclusión y una recomendación general que aporte elementos para la toma de decisiones en la planeación, programación, organización, ejecución, control y evaluación de los programas asignadas al área auditada.

Se incluye como **Anexo III**, un ejemplo de informe de Auditoría del Desempeño realizada en un estado de la república a un colegio de educación media superior, reiteramos que los datos han sido modificados, conservando la estructura descrita.

Después de habernos referido a la planeación, ejecución e informe de auditoría pública, tocaremos el tema del Seguimiento.

Seguimiento

Hemos hecho alusión a las fases de planeación, ejecución e informe de la auditoría pública, sin embargo, la auditoría no concluye con la presentación del informe; en el cual, el auditor plasma una serie de recomendaciones correctivas y preventivas para que se corrija la problemática detectada, porque es mediante la **auditoría de seguimiento**, como se verifica que las acciones sugeridas por los auditores y adoptadas por los auditados, subsanen las anomalías y se evite su recurrencia.

Con el fin de que el Órgano Interno de Control o de Control Interno pueda orientar sus seguimientos se recomienda:

- Comprometer al titular del área auditada con la atención de las recomendaciones, en caso necesario.
- Promover que el área auditada programe acciones viables y oportunas, que aseguren el cumplimiento de las recomendaciones.
- Evaluar los logros y mejoras alcanzadas como resultado de la aplicación de las recomendaciones.

- Establecer mecanismos que permitan verificar el resultado de la aplicación de las recomendaciones, con el objeto de determinar si es adecuado o tiene deficiencias, ya que las observaciones no solventadas pueden replantearse, para sugerir nuevas recomendaciones más acertadas.

Como se ha visto, el seguimiento es la continuación de la auditoría, la verificación del cumplimiento de acciones indicadas en el informe, no obstante, para efectos del auditor público existen las auditorías de seguimiento, por lo que debemos cumplir con todas las especificaciones de fondo y forma de una auditoría pública, con la salvedad de que la materia prima no es el estudio preliminar, ni el estudio y evaluación del control interno; partimos del informe de auditoría y los papeles de trabajo, para verificar si las recomendaciones acordadas fueron implantadas y si su aplicación contribuyó a la solución de la problemática identificada durante la auditoría del desempeño, evitando su recurrencia.

Cédulas de Seguimiento

Para efecto de la auditoría pública, existen las Cédulas de Seguimiento, donde se plasma el resultado de una auditoría de seguimiento; aquí se comparan las recomendaciones hechas por el auditor y las acciones implantadas por el área revisada, para comprobar que hayan sido realizadas (las primeras) en su totalidad y para verificar si dichas acciones permitieron la solución de la problemática o, en su caso, el avance en su solución.

Las cédulas de seguimiento deben contener, además de los datos de identificación de la auditoría, los siguientes:

- El texto original de la observación a la cual se da seguimiento.
- Las acciones realizadas por el área operativa para dar solución a la problemática planteada.
- La opinión técnica del auditor para considerar solventada o no la irregularidad.

- En caso de no estar solventada la observación, el replanteamiento que propone el auditor, mediante medidas correctivas y/o preventivas para solventarla.
- La nueva fecha compromiso en la que el personal responsable considera atender las recomendaciones.
- Nombre del titular del área auditada y su firma.

Al igual que en las cédulas de observaciones, es conveniente comentar con el área auditada el resultado del seguimiento, previo a la elaboración de las cédulas correspondientes que estarán integradas en el informe de auditoría.

Cuando a juicio del titular del área de auditoría alguna observación que no se ha solventado amerita la aplicación de la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos, lo comunicará mediante oficio al titular del Órgano Interno de Control o de Control Interno, anexando el expediente respectivo.

“El seguimiento de las auditorías al desempeño debe contemplar una jerarquización de las observaciones, verificando inicialmente aquellas que inciden en otros procesos y constatando, en segundo término, el impacto en la mejora de los mismos, por el único hecho de solucionar una problemática que les repercute de manera indirecta.”¹

Como lo ofrecimos en la introducción, hemos abordado el tema de la Auditoría del Desempeño en la Administración Pública Federal, en el marco de la auditoría interna; no obstante, existen otras instancias de control que debemos conocer, ya que algunas de ellas también tienen la facultad de realizar este tipo de revisiones.

¹ Araiza Orozco, Mario López, Chéquer Mencarini, Ma. Guadalupe et lat, *Auditoría al Desempeño* Opus Cit. Pág. 76.

Instancias de Control

Existen diferentes instancias de control para la realización de auditorías o bien, para intervenir en la evaluación de la gestión de la Administración Pública Federal, como son:

- Órgano Interno de Control o de Control Interno.
- Unidad de Control y Evaluación de la Gestión Pública
- Unidad de Auditoría Gubernamental
- Delegados y Comisarios
- Auditores externos
- Auditoría Superior de la Federación

Órgano Interno de Control o de Control Interno

Los Órganos Internos de Control y de Control Interno en las dependencias y entidades del gobierno federal, son las unidades responsables de la práctica de la auditoría pública por excelencia, por lo tanto, constituyen un importante apoyo a la función directiva de las áreas auditadas; revisan y evalúan el adecuado ejercicio de los recursos públicos, así como la estructura orgánica en operación, los sistemas y procedimientos implantados; promueven la eficiencia, eficacia, efectividad y economía en el cumplimiento de los objetivos, programas y metas propuestos, en apego a la normatividad vigente para que las dependencias y entidades ofrezcan servicios de calidad a la ciudadanía.

Nos hemos referido al Órgano Interno de Control y/o al Órgano de Control Interno, para hacer alusión a la función de auditoría pública en dependencias y entidades, sin embargo, no son las únicas instancias de control del gobierno federal.

Adicionalmente, existe toda la estructura de la Secretaría de la Función Pública, que acorde al “Decreto por el que se expide la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal; se reforman la Ley Orgánica de la Administración

Pública Federal y la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal; y se adiciona la Ley de Planeación”; publicado el 10 de abril de 2003 en el D. O. F., que sustituye a la anterior Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM).

Unidad de Control y Evaluación de la Gestión Pública

La Unidad de Control y Evaluación de la Gestión Pública de la Secretaría de la Función Pública, elabora informes de evaluación sectoriales, con base en los resultados del seguimiento de los programas anuales de auditoría, mediante el Sistema de Información Periódica (SIP), el cual, se alimenta con datos relevantes del programa de auditoría, denominado Programa Anual de Trabajo, y de los informes de auditoría de cada contraloría interna; esta Unidad, también coordina el Sistema Integral de Control y Evaluación Gubernamental (SISEG).

Unidad de Auditoría Gubernamental

Por su parte, la Unidad de Auditoría Gubernamental de la Secretaría de la Función Pública, realiza auditorías a dependencias y entidades de la Administración Pública Federal; desde 1998, ante el cambio de la estructura programática, “(...) la (*entonces*) Dirección General de Auditoría Gubernamental (*actualmente: Unidad de Auditoría Gubernamental*) inició la realización de auditorías al desempeño, para determinar si la ejecución de las actividades institucionales propició el logro de los objetivos, y si los recursos públicos efectivamente se canalizaron en beneficio de la población, con criterios de calidad.”¹

Delegados y Comisarios

Los delegados y comisarios son servidores públicos que participan como representantes de la Secretaría de la Función Pública, los primeros ante las dependencias del gobierno federal, sus órganos desconcentrados y la Procuraduría General de la República, en los Comités de Control Interno (COCOIS); los comisarios

¹ Araiza Orozco, Mario López, Chéquer Mencarini, Ma. Guadalupe et al, *Auditoría al Desempeño*, Opus Cit. Pág. 34.

intervienen con voz pero sin voto en las sesiones ordinarias y extraordinarias del órgano de gobierno, asimismo asisten a las sesiones de los comités y subcomités técnicos especializados, entre ellos, a las del Comité de Control y Auditoría (COCOAS) de las entidades paraestatales de la Administración Pública Federal. Ni delegados y comisarios realizan auditorías, pero intervienen en la función de fiscalización de los recursos federales, así como en el logro de metas y objetivos de las unidades administrativas.

Audidores externos

La Secretaría de la Función Pública, tiene facultad para contratar los servicios de despachos de auditores externos para la realización de auditorías, con la finalidad de obtener un dictamen de los estados financieros, o bien para desarrollar auditorías específicas; cabe la posibilidad de contratar incluso la realización de auditorías integrales o del desempeño.

Es importante mencionar que no se duplica la función, ya que existe estrecha comunicación entre los auditores externos y la contraloría correspondiente, por lo que su labor es coordinada; adicionalmente, existe evaluación a la labor realizada por el despacho de auditores, que es complementaria y sirve como retroalimentación en el pleno de los Comités de Control y Auditoría.

A excepción de los auditores externos, hemos considerado las instancias fiscalizadoras del poder ejecutivo; en nuestro País, los poderes de la unión son autónomos, sin embargo, el Poder Legislativo tiene la atribución de fiscalizar al ejecutivo mediante la revisión de la cuenta pública, cuya denominación formal es la Cuenta de la Hacienda Pública Federal, realizada por la Cámara de Diputados a través de la Auditoría Superior de la Federación.

Auditoría Superior de la Federación

La Cámara de Diputados, anualmente revisa, sanciona y aprueba, en su caso, el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF), asimismo, revisa la cuenta pública

del año anterior. El PEF se refiere a los tres poderes de la unión, por esa razón, la Cámara de Diputados tiene la atribución de evaluar el ejercicio de los recursos de la Federación, mediante la participación de la Auditoría Superior de la Federación.

La Auditoría Superior de la Federación es una entidad cuyo marco jurídico le proporciona autonomía técnica, financiera y de gestión. De tal forma que se redoblan esfuerzos para obtener resultados en menos tiempo y así poder fincar responsabilidades oportunamente, a fin de que las irregularidades que se cometan no queden en simples recomendaciones. Éste es uno de los objetivos fundamentales de la revisión y fiscalización de la Cuenta de la Hacienda Pública Federal.

Es decir, la ASF fiscaliza a los Poderes de la Unión, los estados y los municipios, en tanto que manejen recursos federales proporcionados a los entes públicos federales, como los centros de educación superior, el Banco de México, el Instituto Federal Electoral, la Comisión Nacional de Derechos Humanos, entre otros.

Para tal efecto se han suscrito convenios de colaboración con los estados y municipios, así como con el Ejecutivo Federal por medio de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM).¹

Unas de las facultades más importantes de la ASF son las relacionadas con el fincamiento de responsabilidades; es decir, las facultades sancionatorias y resarcitorias. La anterior Contaduría Mayor de Hacienda tenía que comunicar las situaciones irregulares a la SECODAM¹, porque ésta era la que tenía las atribuciones sancionatorias. A partir de la revisión de la Cuenta de la Hacienda Pública Federal del año 2001, la propia ASF fincará responsabilidades en caso de daño al erario.²

Después de habernos referido a las instancias de control, consideramos que hemos acotado los temas inherentes a la auditoría pública, por lo que abordaremos, con estos antecedentes, la auditoría del desempeño.

¹ Actual Secretaría de la Función Pública, según reforma a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, publicada el 10 de abril de 2003 en el D.O.F.

² <http://www.asf.gob.mx/paginas/universo.htm>

La Auditoría del Desempeño

Con la finalidad de definirla, haremos una cita textual tomada del Marco Operativo de las Auditorías del Desempeño, publicado por la Auditoría Superior de la Federación.

Definición de Auditoría del Desempeño

“La auditoría de desempeño es una revisión sistemática, interdisciplinaria, organizada, objetiva, propositiva, independiente y comparativa del impacto social de la gestión pública y de la congruencia entre lo propuesto y lo obtenido.

“Su objetivo es evaluar el grado y forma de cumplimiento del ente auditado con su objeto social, promover una gestión gubernamental responsable, honesta y productiva, proponer la adopción de las mejores prácticas de gobierno, y fomentar la rendición de cuentas.

“El concepto de auditoría de desempeño conlleva la necesidad de comparar, de medir el rendimiento alcanzado contra el propuesto a través de indicadores de desempeño (...)”¹

El referido Marco Operativo de las Auditorías del Desempeño, publicado por la Auditoría Superior de la Federación data de junio de 2002, e incluye temas como: antecedentes históricos, marco jurídico, entorno de la administración pública federal y los poderes de la unión, rendición de cuentas y fiscalización, entre otros; asimismo, incluye la Metodología de la Auditoría de Desempeño y las Normas para la Auditoría de Desempeño, que abordaremos a continuación.

Metodología de la Auditoría del Desempeño.

Actualmente no hay una metodología establecida de forma genérica para la realización de auditorías del desempeño en la administración pública federal,

¹ Marco Operativo de las Auditorías de Desempeño, Auditoría Especial de Desempeño en la Auditoría Superior de la Federación, Opus Cit. Pág. 69.

únicamente la Auditoría Superior de la Federación cuenta con ella; a continuación transcribiremos la existente para que sirva como referencia.

Metodología de la Auditoría de Desempeño en la Auditoría Superior de la Federación

1. Selección del ente o entes a auditar

El punto de partida para la planeación de las auditorías de desempeño es determinar cuáles actividades gubernamentales habrán de revisarse. Se trata de una actividad compleja y difícil que requiere de una investigación previa que permita contar con un acertado criterio profesional y un amplio conocimiento de la actividad del ente o entes a auditar, cuando una función o un programa, requiera de la participación de varias dependencias o entidades.

- 1.1 La selección se basa en tres criterios: la importancia del área a auditar, la pertinencia y la factibilidad de la auditoría.
- 1.2 En la práctica se han detectado los documentos o fuentes que se consideran como los indicados para proporcionar información suficiente respecto a los primeros indicios sobre una política pública, programa, proyecto o actividad institucional sobre la cual sería necesario realizar una auditoría de desempeño. La relación de fuentes es ejemplificativa pero no limitativa:
 - a) Cuenta de la Hacienda Pública Federal;
 - b) Informe de Avance de Gestión Financiera;
 - c) Decreto del Presupuesto de Egresos de la Federación;
 - d) Ley de Ingresos de la Federación;
 - e) Informe Presidencial;
 - f) Glosa del Informe Presidencial;
 - g) Informe de Ejecución del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006;
 - h) Informes trimestrales sobre la ejecución del presupuesto, la situación económica y las finanzas públicas;
 - i) Informe de la Suprema Corte de Justicia;
 - j) Comparecencias de los Secretarios, Subsecretarios y titulares de entidades paraestatales;
 - k) Dictamen de la Comisión de Presupuesto y Cuenta Pública;
 - l) Decreto relativo a la revisión de la Cuenta Pública de la Hacienda Federal;

- m) Documento de Variaciones de ingreso y gasto mayores al 20% y menores (-20%) del Gobierno Federal y de los organismos y empresas de control presupuestal directo (documento elaborado por la Auditoría Especial de Planeación e Información);
 - n) Comunicaciones de la Comisión de Vigilancia de la H. Cámara de Diputados;
 - o) Sesiones de la H. Cámara de Diputados (Versiones estenográficas);
 - p) Análisis de la opinión pública y de las demandas, denuncias y reclamaciones de la sociedad; y
 - q) Los resultados y seguimiento de auditorías anteriormente realizadas.
- 1.3 Las propuestas que deben analizarse, con carácter prioritario, son las que provienen de:
- a) Dictamen de la Comisión de Presupuesto
 - b) Decreto relativo a la Revisión de la Cuenta de la Hacienda Pública Federal de la H. Cámara de Diputados
 - c) Comunicaciones de la Comisión de Vigilancia de la H. Cámara de Diputados
 - d) Opinión pública
 - e) Auditor Superior de la Federación
 - f) Auditor Especial de Planeación e Informes
 - g) Auditor Especial de Desempeño
 - h) Directores Generales de la Auditoría Especial de Desempeño.
- 1.4 Con los elementos contenidos en los puntos 1.1, 1.2 y 1.3 se elaborará la matriz de decisiones que deberá incluir las diferentes propuestas de auditoría, valorando aquellas que contengan el mayor número de elementos relevantes para su selección.

2. Procedimiento de ejecución

Una vez que el Auditor Especial de Desempeño está de acuerdo con las auditorías que se le proponen, se someten a la consideración del Auditor Superior de la Federación y se informa a la Comisión de Vigilancia. Al autorizarse el programa se inician las auditorías mediante el levantamiento del Acta de Apertura previo envío de los oficios respectivos, donde se comunican las revisiones y al personal comisionado para su realización.

- 2.1 Por la complejidad de las auditorías de desempeño, se han establecido reuniones periódicas para revisar y cuidar que se cumplan los objetivos de la auditoría. Es decir, evaluar el grado de cumplimiento de la entidad con respecto a su objetivo social; a las normas jurídicas que regulan su actuación, a los planes y programas

federales establecidos; y se verifica que se promueva una gestión gubernamental honesta y productiva; se fomente la rendición de cuentas y se emitan recomendaciones que promuevan la adopción de mejores prácticas de la administración pública.

Así también, se busca que la orientación de las auditorías de desempeño se avoque hacia aquellos aspectos que pueden prevenir y corregir problemas estructurales de largo y mediano plazo, más que coyunturales; se trata de que las recomendaciones que se emitan sean más proactivas que reactivas.

A través de la discusión en grupo, se asegura que todos los miembros del equipo se compenetren con los objetivos de la auditoría; que los procedimientos y normas que se aplican sean los adecuados; así como que la evidencia obtenida sea apropiada y suficiente, esté debidamente documentada y sustente las observaciones y conclusiones.

- 2.2 Por otra parte, es necesario realizar reuniones de seguimiento sobre los avances de las auditorías encargadas a cada Dirección General, las cuales tienen como objetivo el de proporcionar asesoramiento interdisciplinario, orientación y capacitación, y el asegurarse que la auditoría se efectúe conforme al presupuesto, programa y calendario.

Estas reuniones que se llevan a cabo con el AED, a su vez se reproducen al interior de cada Dirección General con el objeto de cuidar todo el proceso en los aspectos siguientes:

- a) Asegurarse de que todos los miembros del equipo comprendan plenamente cuáles son los objetivos de la auditoría;
- b) Explicar claramente el proyecto;
- c) Proporcionar asesoramiento, orientación y capacitación;
- d) Cerciorarse de que los procedimientos son los adecuados;
- e) Vigilar que se cumpla con las normas de auditoría de desempeño;
- f) Verificar que la evidencia obtenida sea apropiada y suficiente, esté debidamente documentada y sustente las observaciones y conclusiones; y
- g) Asegurarse que la auditoría se efectúe conforme al presupuesto, programa y calendario.

3. Informe de auditoría de desempeño

El producto final de una auditoría de desempeño será el de proporcionar a la Cámara de Diputados en el Informe del Resultado, la evaluación sobre la eficiencia, eficacia y

economía del desempeño de los entes auditados y de los resultados de los programas a su cargo. Este documento contendrá la información, observaciones y recomendaciones necesarias para que los administradores públicos impulsen transformaciones e incorporen técnicas modernas de gestión que faciliten el proceso de toma de decisiones, el establecimiento de metas cuantificables y posibles, así como propuestas para que los aparatos administrativos cuenten con la capacidad de responder en forma adecuada a las necesidades y demandas de los ciudadanos.

El Informe de Auditoría de Desempeño, debe comunicar de manera clara lo siguiente:

- 3.1 Los objetivos de la auditoría;
- 3.2 La descripción del programa o actividad que haya sido objeto de la auditoría, así como las responsabilidades que correspondan a la administración; Las observaciones derivadas de la revisión, con la evidencia necesaria, suficiente y pertinente; y
- 3.3 Las recomendaciones que se formulen para orientar las acciones correctivas; y, en su caso, los comentarios de la entidad, incluyendo el plan de acción que haya establecido en respuesta a la auditoría y sus divergencias de opinión.
- 3.4 Deberá enfatizar los resultados, es decir, como producto de la revisión se determinará el grado de eficacia, eficiencia y economía con el que la entidad o programa auditado cumplió sus metas, ejerció y aplicó los recursos asignados.

El Informe de Auditoría de Desempeño debe contener de manera clara lo siguiente:

- a) La Ficha de Auditoría o Compendio que se integra por: un resumen de los resultados de la auditoría que comprenda: los datos de identificación de la entidad auditada; objetivo y alcance de la auditoría; resultados y observaciones relevantes; impacto económico estimado; síntesis de las acciones promovidas; opinión de los auditores; y, situación de las observaciones y acciones promovidas en revisiones anteriores. Esta información debe presentarse en una sola cuartilla.
- b) El Informe que debe incluir:
 1. Información de Referencia
 - 1.1 Identificación: área auditora; ente auditado; la cuenta pública que se revisa, el número de auditoría, el tipo de auditoría; y, el programa, función o área que se audita.
 - 1.2 Criterios de selección de la auditoría;
 - 1.3 Objetivo de la revisión;
 - 1.4 Alcance de la auditoría.

2. Resultado General de la Auditoría
3. Resumen de los Resultados;
4. Síntesis de Acciones Promovidas
 - 4.1 Efectos
 - 4.1.1 Impacto Económico
 - 4.1.2 Fortalecimiento de las Mejores Prácticas Gubernamentales
 - a) Resumen de los Comentarios del Ente;
 - b) Opinión y Conclusiones
 - 2.4.1 Opinión de la ASF; y
 - 2.4.2 Conclusiones
3. Desarrollo de la Auditoría:
 - 3.1 Antecedentes;
 - 3.2 Metodología
 - 3.3 Limitaciones;
 - 3.4 Resultados. Se numera cada uno de ellos;
 - 3.5 Observaciones y Acciones Promovidas. También se numera cada observación, separando una a una la acción promovida.

4. Información Complementaria

- 4.1 Comentarios del Ente Auditado; y
- 4.2 Estado que guardan las solventaciones de las observaciones de revisiones de revisiones anteriores.¹

Normas de la Auditoría del Desempeño

La Auditoría Superior de la Federación incluye en su marco normativo, las normas para la Auditoría de Desempeño, cabe mencionar que aunque son de uso específico, pueden servir como referencia ya que no existe normatividad al respecto. A continuación las presentamos.

¹ *Marco Operativo de las Auditorías de Desempeño*, Auditoría Especial de Desempeño en la Auditoría Superior de la Federación, Opus Cit. Pág. 63.

Normas para la Auditoría de Desempeño en la Auditoría Superior de la Federación

1. Normas personales

Las Normas Generales para la Fiscalización de la Gestión Gubernamental y las de Auditoría Generalmente Aceptadas, constituyen los requisitos mínimos de calidad que el auditor, sea funcionario público de la ASF o auditor externo contratado, debe observar en todas sus actividades.

Para asegurar que el desempeño del personal designado por la ASF para la revisión y fiscalización de la Cuenta Pública se realice con un alto nivel de calidad, deberá poseer en su conjunto la capacidad profesional necesaria que se requiere en el ejercicio público de fiscalización superior.

Las Normas Generales para la Fiscalización de la Gestión Gubernamental y las de Auditoría Gubernamental se refieren a los requisitos profesionales y personales que debe poseer el auditor de la Auditoría Superior de la Federación.

1.1 Independencia

La Auditoría Superior de la Federación y sus auditores deben ser independientes, manteniendo soberanía de juicio, autonomía y objetividad en su trabajo.

La Auditoría Superior de la Federación, los auditores gubernamentales o asesores externos contratados para las revisiones deben estar libres de impedimentos personales y externos para proceder con independencia. Esta norma impone a la Auditoría Superior de la Federación y al auditor la responsabilidad de preservar su independencia para lograr que sus opiniones, conclusiones, juicios y recomendaciones sean imparciales, y que así sean considerados por terceros, absteniéndose de intervenir en una auditoría, si existieran hechos o situaciones que vulneren su imparcialidad.

El auditor debe ser objetivo en el desarrollo de las auditorías. La objetividad impone a todo servidor público de la Auditoría Superior de la Federación la obligación de ser imparcial y honesto; evitar influencias propias y de terceros que pudieran desvirtuar las conclusiones derivadas de la evidencia obtenida y tener soberanía de juicio, que le permita actuar conforme a su criterio.

1.2 Competencia Personal

La Auditoría Superior de la Federación y los auditores deben poseer la competencia profesional y el conocimiento técnico necesario.

Los requisitos relacionados con la capacidad profesional se refieren a los conocimientos y a la experiencia de la Auditoría Superior de la Federación en su conjunto. Por lo que los auditores y/o asesores externos contratados deben cumplir con las condiciones siguientes:

- a) Conocimientos de métodos y técnicas aplicables a la auditoría gubernamental;
- b) Conocimientos de los entes, programas, actividades y funciones gubernamentales;
- c) Habilidad para comunicarse con claridad y eficacia, tanto en forma oral como escrita;
- d) Pericia necesaria para desempeñar el trabajo de auditoría encomendado; y
- e) Proceder con el debido cuidado profesional al ejecutar la auditoría y preparar los informes correspondientes, para lo cual:
 - El auditor debe aplicar correctamente el criterio para determinar el alcance de la auditoría y para seleccionar los métodos, técnicas, pruebas y demás procedimientos de auditoría, así como para evaluar los resultados y elaborar los informes correspondientes; y
 - La determinación de que ciertos procedimientos no son aplicables a la auditoría, debe estar documentada en los papeles de trabajo, especificando las razones y el efecto en los resultados de la auditoría de haber seguido tal procedimiento.

Los requisitos relacionados con el conocimiento técnico se refieren al entendimiento sobre el objeto de la revisión.

1.3 Cuidado y diligencia

Los servidores públicos de la Auditoría Superior de la Federación deben observar las Normas Generales para la Fiscalización de la Gestión Gubernamental y las de Auditoría Gubernamental. Esto abarca el empleo de la debida diligencia, es decir, el esmero y profesionalismo con que se deben conducir en la planeación y concertación, en la acumulación y evaluación de pruebas, así como en el informe de resultados y en la determinación de las observaciones y recomendaciones; el cuidado profesional en función de las normas y lineamientos establecidos en la Auditoría Superior de la Federación.

Los servidores públicos de la Auditoría Superior de la Federación, independientemente de su formación académica, regirán su conducta por los principios establecidos en el Código de Ética de la Auditoría Superior de la Federación y de los que rigen sus actividades profesionales.

2. Normas de la auditoría de desempeño

Las auditorías de desempeño se sustentan en las Normas Generales para la Fiscalización de la Gestión Gubernamental y las de Auditoría Gubernamental, solo que la revisión se centra en los resultados y no en los procesos; en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales; en la construcción de indicadores de desempeño que reflejen con objetividad la actividad gubernamental.

El auditor deberá asegurarse de comprender cabalmente todos los objetivos de la actividad que va a fiscalizar, para revisar los procesos utilizados y los criterios aplicados, para evaluar los resultados de la acción gubernamental a través de diversos aspectos que tienen que ver con el cumplimiento de la normatividad y de la legislación que le es aplicable, así como de eventos posteriores o del desempeño de las obligaciones derivadas de los procesos y políticas públicas.

Por consiguiente tres son las preguntas básicas que debe hacerse un auditor de desempeño:

- ¿Cuáles son los objetivos institucionales?
- ¿Cuáles son las metas que se establecieron para cumplir los objetivos?
- ¿Qué indicadores de desempeño se construyeron para ir evaluando la acción gubernamental?

Con los puntos anteriores, el auditor deberá revisar y fiscalizar los resultados del desempeño gubernamental a través de indicadores: de eficacia para verificar si se alcanzaron las metas y objetivos; por medio de indicadores de eficiencia, revisar si se obtuvieron con el menor costo posible social y económicamente; y, a través de indicadores de economía evaluar si hubo el mínimo costo y el máximo rendimiento. Además debe hacerse un ejercicio prospectivo que permita visualizar la tendencia de la política pública.

Algunos conceptos importantes para comprender el desempeño son:

Medición del desempeño. Es la cuantificación de las actividades que realiza un ente o que se efectúan conforme a un programa en un tiempo determinado, los que pueden ser expresados de manera cuantitativa o cualitativa.

Se tienen algunas directrices obtenidas de otros países en relación con el sistema de medición del desempeño como son:

- a) Estratégico; el sistema de medición del desempeño deberá permitir que los administradores de los entes evalúen los avances en función de los objetivos estratégicos y operacionales.
- b) Completo; el sistema de medición del desempeño deberá incluir criterios para medir la eficiencia, la eficacia, los productos o servicios, la calidad de estos y el desempeño financiero.
- c) Pertinente; las medidas de desempeño deberán ser pertinentes para los administradores del ente, los servidores públicos, los usuarios y terceros.
- d) Consistentes; los términos que se empleen para expresar y definir las metas deberán ser consistentes. Esa consistencia deberá mantenerse a través de los años, entre las distintas metas y cuando sea posible, con relación a otras organizaciones.
- e) Exactas; las medidas deberán registrarse con el grado de exactitud que sea necesario para que los usuarios puedan evaluar el desempeño e identificar cualquier cambio significativo respecto a años anteriores.
- f) Oportunas; las mediciones del desempeño deberán efectuarse con la debida oportunidad.

Existen algunos indicios sobre la posibilidad de que el desempeño de un ente o programa no sea satisfactorio, como son:

- a) No se han establecido objetivos que sirvan de referencia para administrar el desempeño o establecer metas; el desempeño no se evalúa con relación a los objetivos fundamentales;
- b) El desempeño no es satisfactorio en ciertos aspectos; por ejemplo no se cumplen las metas;
- c) El sistema para administrar el desempeño no es completo o funciona con deficiencia o simplemente no existe;

- d) La información sobre el desempeño no es confiable y/o no es validada por una instancia independiente;
- e) Los administradores no actúan en respuesta a la información sobre el desempeño;
- f) El desempeño está vinculado con las percepciones del personal y se magnifican los resultados;
- g) La información sobre el desempeño que se expone en los informes es incompleta o ambigua; y
- h) No se efectúan acciones correctivas para mejorar el desempeño.

A partir de que varias organizaciones han desarrollado sus sistemas de evaluación del desempeño han dado a conocer sus experiencias:

- a) Existe una enorme diferencia entre evaluar un proceso y evaluar los resultados. Cuando las organizaciones públicas se proponen evaluar el desempeño, por lo general evalúan cómo llevan a cabo cierto proceso, a cuántas personas prestan servicio, con qué rapidez, y qué porcentaje de solicitudes se atienden en determinado periodo. En esencia evalúan el volumen de su producción, pero la producción no garantiza los resultados. Rara vez se piensa en los resultados: qué efecto tiene la actividad sobre las personas a las que se pretende servir.
- b) Existe una gran diferencia entre evaluar la eficiencia y evaluar la eficacia. La eficiencia significa emplear el mínimo de los insumos necesarios para obtener determinada cantidad y calidad de productos. La eficacia es la medida en que se cumplen los objetivos y metas propuestos en un tiempo determinado y con los recursos asignados al efecto.
- c) Existe una importante diferencia entre los "resultados de un programa" y los más amplios "resultados de una política pública". Se pueden elaborar criterios para evaluar los resultados sobre la satisfacción del público respecto a un determinado programa; por ejemplo, el de impartición de justicia, en base a la facilidad de acceso, la confiabilidad y rapidez del servicio, la independencia política y la responsabilidad de los encargados de impartirla. Pero si ninguna de estas evaluaciones se ocupa de los resultados más amplios, los de mayor importancia para los ciudadanos como sería: índice de delincuencia, de procesamientos, de reincidencias, justicia para las víctimas o grado de satisfacción con que se resolvieron los litigios, se habrán evaluado los resultados del programa, pero no los resultados de las políticas públicas sobre la impartición de justicia.

- d) Hay que realizar análisis tanto cuantitativo como cualitativo.
- e) Hay que prever una poderosa resistencia de los entes auditados. Una información rigurosa sobre eficiencia y eficacia puede resultar sumamente amenazadora para los prestadores de servicios.

3. Normas para la selección del ente a auditar

Los documentos que por mandato constitucional deben fiscalizarse son el Informe de Avance de la Gestión Financiera (IAGF) y la Cuenta de la Hacienda Pública Federal. Por lo que se refiere al IAGF, la fiscalización es sobre procesos concluidos.

El punto de partida para la selección de las auditorías de desempeño es decidir cuál o cuáles de las múltiples actividades gubernamentales habrán de revisarse. Para ello, se deberán observar los siguientes principios:

- a) Servir a los intereses de la sociedad promoviendo un gobierno responsable, honrado y productivo;
- b) Enfocar las revisiones a aspectos importantes de la administración pública para obtener resultados relevantes;
- c) Promover la rendición de cuentas y el empleo de mejores prácticas gubernamentales;
- d) Contribuir a la optimización del uso de recursos y al cumplimiento de los términos en que se autorice la utilización de los fondos aportados por los contribuyentes de conformidad con las siguientes prioridades:
 - Actividades gubernamentales identificadas con problemas ancestrales no resueltos;
 - Actividades gubernamentales con nuevos problemas;
 - Modificaciones de los programas, sistemas administrativos y niveles de gasto;
 - Posibilidades de acceder a mejores prácticas gubernamentales;
 - Inquietudes de los miembros de la Cámara de Diputados;
 - Inquietudes de la opinión pública; y
 - Acontecimientos de gran envergadura que ocurran en el interior de las áreas gubernamentales.

Para evaluar la importancia de las materias por auditar deben plantearse preguntas como las siguientes:

- a) ¿La materia a auditar incide de manera importante en los resultados?
- b) ¿Es un área de alto riesgo?
- c) ¿Es importante en términos monetarios?
- d) ¿Su revisión puede contribuir a mejorar el desempeño, la rendición de cuentas o el uso de los recursos?
- e) ¿Se trata de una cuestión pública o de actualidad? ¿Interesa a los miembros de la Cámara o a los ciudadanos? ¿La auditoría es oportuna principalmente por lo que respecta a las necesidades de los ciudadanos?

En la selección se deberán aplicar tres criterios:

- a) La importancia del área a auditar. Debe entenderse el peso intrínseco del área o materia a revisar, su importancia para la consecución de los resultados del gobierno, el riesgo de deficiencias o irregularidades y el interés actual de los miembros de la Cámara de Diputados o del público en general;
- b) La pertinencia de las actividades de auditoría depende de que el área por auditar, por su importancia o por los acontecimientos nacionales sea oportuno auditarla; y
- c) La factibilidad que depende de que sea susceptible o no de revisión. Si se cuenta con los recursos y tiempo para su realización. También se refiere a la aptitud del equipo de auditoría. Son muchas las circunstancias que pueden obligar a decidir que un área o programa en particular no se va a revisar, no obstante su importancia y pertinencia.

4. Normas del proceso de planeación.

La tarea de fiscalización superior requiere de una adecuada planeación para poder alcanzar los objetivos de la Auditoría Superior de la Federación. Por ello, previamente a la ejecución de cada revisión se deberá realizar la planeación específica de cada auditoría, visita o inspección.

4.1 El auditor debe planear sus tareas de manera que asegure la realización de una auditoría de alta calidad, que se realice con eficiencia, eficacia, economía y oportunidad.

La planeación comprende dos fases:

- a) La primera se orienta a la determinación de los aspectos globales a auditar y se refiere a la metodología para la planeación general, cuyo objetivo es el de proporcionar las bases que sustenten la integración del Programa Anual de Auditorías, a partir del cual se fijan objetivos, metas y prioridades, se asignan recursos humanos y materiales; se establecen tiempos de ejecución; y se determina la coordinación de acciones entre las áreas administrativas involucradas.
- b) La planeación general aporta los insumos indispensables para la segunda fase que es la planeación específica; en esta se definen las dependencias, entidades y unidades responsables a auditar, así como los programas y/o actividades institucionales susceptibles de auditar.

4.2 Al efectuar la planeación, el auditor debe definir los objetivos de la auditoría, su alcance y metodología. Para cada auditoría debe prepararse un plan por escrito que incluya un programa y la documentación correspondiente sobre las decisiones tomadas en relación con los objetivos, alcance y metodología.

El plan de auditoría debe ser flexible con el fin de permitir cambios basados en la información recopilada durante la auditoría, y usar efectiva y eficientemente los recursos.

4.3 Sobre el equipo de auditoría, se debe seleccionar al personal que cuente con los conocimientos, habilidades y experiencia, así como con la debida especialización en la materia a auditar.

5. Normas para la ejecución de la auditoría

5.1 Para la ejecución de la auditoría se deberá decidir ¿Qué se va a revisar y con qué alcance?

Los objetivos de la auditoría deben enunciarse con toda claridad a fin de que sea posible establecer conclusiones con relación a cada uno de ellos;

5.2 El alcance de la auditoría debe ser claro por lo que respecta a la extensión, oportunidad y naturaleza de la revisión. Una de las ventajas de la delimitación del alcance de la auditoría es la posibilidad de identificar aspectos de importancia potencial o susceptible de una revisión profunda. El carácter selectivo de la auditoría permite concentrar los recursos y esfuerzos en un número relativamente reducido de aspectos;

Cabe destacar que la idoneidad de las políticas gubernamentales rebasa el alcance de las auditorías. La evaluación de las políticas gubernamentales no es materia de las auditorías; corresponde al gobierno presentarlas al Congreso para su examen; y

5.3 ¿Qué criterios, estrategia, métodos y técnicas habrán de aplicarse?

- a) Los criterios de auditoría son normas de desempeño y control razonables y realistas con relación a las cuales debe evaluarse la observancia de las disposiciones aplicables, la idoneidad de los sistemas y prácticas, y la economía, eficiencia y eficacia de las operaciones. Las fuentes de los criterios son:
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos;
 - Leyes y reglamentos aplicables;
 - Normas establecidas por organizaciones profesionales de reconocido prestigio;
 - Informes sobre planes, programas y prioridades, y las evaluaciones de desempeño de la entidad auditada;
 - Prácticas generalmente aceptadas;
 - Normas establecidas por la entidad auditada;
 - Pautas establecidas específicamente para la auditoría mediante la adaptación de criterios aplicados en revisiones similares o con referencia a normas y prácticas de otras organizaciones que efectúan actividades semejantes;
 - Auditorías anteriores de la ASF; y
 - Auditorías practicadas por el Órgano Interno de Control, por la SECODAM¹ y/o por auditores externos.
- b) La estrategia de la auditoría es que debe enfocarse a los resultados, sin importar que su alcance corresponda a un programa, operación, sistema control o política pública;
- c) Todas las observaciones de auditoría deben estar documentadas.
- d) Los resultados de la auditoría deben plasmarse en cédulas analíticas para cada uno de los temas sujetos a revisión.

¹ Actual Secretaría de la Función Pública, según reforma a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, publicada el 10 de abril de 2003 en el D.O.F.

6. Normas para la obtención de evidencia

El auditor obtiene información, la examina para asegurarse de que sea pertinente relevante y competente y determina si es suficiente para evaluar el desempeño. Si no es así, necesitará obtener evidencia adicional para fundamentar los juicios y conclusiones que se formulen en los resultados.

Los principales tipos de evidencia son:

- a) Analítica. Se deriva de las interrelaciones entre datos. Produce inferencias o conclusiones; consistencias o inconsistencias; relaciones de causa y efecto;
- b) Física. Consiste en la inspección directa de los bienes u observaciones de las operaciones;
- c) Documental. Existe en formatos o documentos permanentes como: estadísticas, cheques, facturas, contratos etc.; y
- d) Testimonial. Proporcionada por declaraciones del personal evaluado, encuestas, entrevistas etc.

Las observaciones y conclusiones que se presenten en el informe de auditoría deberán resistir el examen crítico más riguroso. Por tanto, deberán sustentarse en la evidencia que sea necesaria y suficiente de acuerdo con el grado de seguridad que debe proporcionarse.

a) Evidencia necesaria

Por evidencia necesaria se entiende los factores que deben existir para que una observación sea válida; por ejemplo, para afirmar que un programa de capacitación no es satisfactorio en términos de su costo-eficacia, tendría que demostrarse tal vez que no es necesario para algunos participantes porque ya poseen los conocimientos que se imparten, y no es redituable para otros porque no necesitan aplicar esos conocimientos. El análisis de ambos factores sería necesario para hacer una observación.

b) Evidencia suficiente

Por evidencia suficiente debe entenderse la cantidad de información necesaria para sustentar una observación. Es indispensable que la evidencia sea pertinente con relación a la materia revisada y al período al que se refiera la auditoría, confiable, fehaciente, coherente, objetiva y susceptible de ser confirmada por otros interesados.

Sólo deberá obtenerse la evidencia estrictamente necesaria para cumplir cada uno de los objetivos de la auditoría.

c) Evidencia adicional

Se puede obtener evidencia adicional para:

- determinar si la deficiencia detectada es un caso aislado o representa un problema genérico o sistémico;
- evaluar su efecto real o potencial en los resultados. Siempre que sea posible, el efecto del problema deberá cuantificarse para ilustrar sus consecuencias en el informe de auditoría;
- determinar la causa de la deficiencia, a fin de asegurarse de que sean pertinentes las recomendaciones que se formulen al respecto;
- precisar si el problema puede ser resuelto por la entidad auditada. Es posible que sea resultado de acciones o eventos que escapen a su control;
- ilustrar la naturaleza e importancia del problema. Tratándose de evidencia tal como estudios de casos, información estadística, gráficos, fotografías, etc.;
- determinar dónde incide principalmente el problema; y
- discutir el asunto con la administración del ente auditado. Si la entidad auditada está enterada del problema y ya ha emprendido acciones correctivas sobre el particular, la cuestión tendrá menos importancia para los fines del informe, donde ciertamente deberá exponerse de otra manera.

No es raro que las auditorías tengan que replantearse durante la etapa de ejecución cuando los auditores se enfrentan a dificultades imprevistas por lo que respecta a la calidad de la información o a su acceso. Los auditores necesitan mantenerse a alerta para percatarse del riesgo de que la evidencia obtenida no sea suficiente para proporcionar el alto grado de seguridad que se requiere en las auditorías de desempeño.

7. Normas de papeles de trabajo

Los papeles de trabajo son el resultado de la revisión efectuada, integrados por las cédulas analíticas y de resultados, así como de la información y documentación utilizada. Deben contener la información y análisis suficiente para obtener la evidencia que respalde las conclusiones y juicios significativos.

Los papeles de trabajo deben ser claros y pulcros, exactos y consignatarios de los análisis, comprobación, opinión y conclusiones de la revisión. Contendrán índices, referencias, fechas de elaboración, firmas de quien elaboró y quien supervisó.

Finalmente, los papeles de trabajo son propiedad de la Auditoría Superior de la Federación y tienen carácter confidencial, su divulgación o mal uso implica violaciones a la Ley de Fiscalización Superior de la Federación.

8. Normas de resultados de la auditoría

8.1 Observaciones

Las auditorías deben conducir a las observaciones necesarias y suficientes para fundamentar las conclusiones que se establezcan respecto a cada uno de los objetivos de la auditoría.

Las observaciones derivadas de la auditoría sirven para confirmar que el desempeño ha sido satisfactorio o para revelar la magnitud, naturaleza e importancia de las desviaciones con relación a los criterios aplicables, atribuir la responsabilidad correspondiente y determinar las causas y efectos del problema.

8.2 Recomendaciones

Las recomendaciones que se derivan de una auditoría pueden ser positivas o negativas. Cuando el auditor detecta deficiencias de desempeño tan graves que es preciso informar al respecto, necesita formular recomendaciones para facilitar la adopción de las medidas correctivas pertinentes.

Al formular recomendaciones, el equipo de auditoría deberá:

- a) obtener el punto de vista de la administración del ente en cuanto a las acciones que sean necesarias para corregir las deficiencias;
- b) considerar el costo y la factibilidad de las acciones que se propongan, así como las medidas correctivas alternativas; y
- c) prever los efectos positivos y negativos que tendrán las recomendaciones en los resultados en el caso de que se atiendan.

Un asunto muy delicado son las recomendaciones encaminadas a modificar la legislación vigente. Si se considera que las observaciones implican la necesidad de modificar la legislación, ello deberá consultarse con el Jurídico de la ASF.

9. Normas para la elaboración y presentación de informes.

Por cada auditoría se debe preparar un informe escrito, poniendo de manifiesto los hechos descubiertos. Su contenido debe ser claro, fácil de comprender, estar exento de vaguedades o ambigüedades, incluir sólo aquella información debidamente documentada; y además debe ser objetiva, imparcial y constructiva.

La credibilidad y refutabilidad de la Auditoría Superior de la Federación dependen en gran medida de la calidad de los informes que elabore, los cuales constituyen el principal producto para los diputados, los medios de información y los ciudadanos. En consecuencia, es necesario que cumplan las normas más estrictas en cuanto a su contenido y presentación.

Toda auditoría de desempeño debe culminar en un informe, mediante el cual se comunique claramente al lector:

- 9.1 Los objetivos y la naturaleza de la auditoría, el periodo que comprenda, su alcance y, en su caso, las limitaciones que hayan existido al respecto;
- 9.2 Una descripción del programa o actividad que haya sido objeto de la auditoría; el contexto y demás antecedentes, con el propósito de que contenga la información necesaria y suficiente para que cualquier lector comprenda las cuestiones a las que se refiera el informe;
- 9.3 Las responsabilidades que correspondan a la administración respecto al desempeño y los resultados del área auditada;
- 9.4 Los criterios empleados para revisar y evaluar el desempeño, sus fuentes y cualquier desacuerdo de la administración en cuanto a su idoneidad;
- 9.5 Las observaciones derivadas de la revisión deberán ajustarse a los criterios aplicables y sustentadas con información suficiente, pertinente y competente para asegurarse de que el lector comprenda cabalmente la situación. Para destacar la importancia de las deficiencias detectadas, se indicará su incidencia en la calidad del desempeño o se cuantificarán; siempre que sea posible se señalará su efecto en los resultados. La información deberá presentarse de la manera más convincente; se especificará la causa fundamental del problema, con toda imparcialidad.
- 9.6 Las recomendaciones que se formulen deberán ser útiles para orientar las acciones correctivas; una auditoría de desempeño no debe limitarse a exponer las

observaciones o hallazgos encontrados, sino que debe incluir las recomendaciones pertinentes. El informe debe describir claramente los problemas y los pasos necesarios para corregirlos;

- 9.7 Deberá incluir los comentarios y observaciones pertinentes que haga el ente auditado en cuanto a los resultados de la auditoría, e informar de las acciones que haya emprendido para corregir las deficiencias. Todo desacuerdo del ente auditado, así como sus divergencias de opinión deberán señalarse;
- 9.8 Expondrá los resultados y las conclusiones con relación a cada uno de los objetivos de la auditoría;
- 9.9 Se emitirá la opinión de la Auditoría Superior de la Federación;
- 9.10 Se expondrán los impactos económicos y las mejores prácticas gubernamentales que puedan darse después de la auditoría; y
- 9.11 Toda documentación relacionada con los informes de auditoría será confidencial y deberá conservarse conforme a la política de seguridad establecida.

10. Normas para la supervisión de las auditorías.

El trabajo realizado por los auditores, en cada etapa debe ser adecuadamente supervisado por el Director y Subdirector, así como la documentación obtenida.

Estas normas están directamente relacionadas con el control de calidad, por lo que para la revisión de cada uno de los productos o subproductos de la auditoría los supervisores deberán comparar lo ejecutado contra las Normas Internas de la Auditoría Especial de Desempeño.

- 10.1 El trabajo de la auditoría de desempeño debe ser supervisado durante todo el proceso, desde su planeación hasta la presentación del informe y, posteriormente, si fuera necesario, en el seguimiento de las recomendaciones que se hubiesen hecho;
- 10.2 Es necesario se instrumenten sistemas de aseguramiento de la calidad, con el objeto de ofrecer seguridad razonable de que el área auditora ha adoptado y cumple con las normas de auditoría, y ha establecido políticas y procedimientos de auditoría adecuados.
- 10.3 Para una mejor organización y aprovechamiento del tiempo es necesario el diseño de un programa de reuniones con los representantes del ente auditado.

- 10.4 Los elementos que deberán tomarse en cuenta para supervisar el desarrollo de las auditorías son:
- a) Sólo se deben efectuar auditorías cuando se tenga la autorización para ello;
 - b) El personal debe ser ajeno a cualquier obligación o interés directo o indirecto en las entidades auditadas o con sus servidores públicos. Debe comportarse con honestidad y franqueza, respetar la confidencialidad de la información y proceder con imparcialidad al practicar la auditoría;
 - c) La auditoría de desempeño debe establecer métodos y procedimientos apropiados, y apoyos para promover el cumplimiento de las normas y prácticas correspondientes;
 - d) Cuando se trate de cuestiones complejas o excepcionales, los equipos de auditoría consultarán las fuentes bibliográficas de mayor autoridad y solicitarán el apoyo de especialistas y asesores externos competentes;
 - e) En materia de seguridad, el personal deberá estar habilitado en el manejo de la información a la que tendrá acceso. La consulta a ésta información estará restringida y debe protegerse. Los archivos deben salvaguardarse y conservarse durante el tiempo necesario;
 - f) Los equipos de auditoría deben poseer la formación profesional y la competencia necesaria para ejecutar las auditorías. El personal debe tener la experiencia y conocimientos técnicos necesarios;
 - g) Los mandos directivos deben ejercer el liderazgo y crear un entorno que estimule a los miembros del equipo a desarrollar su potencial y vigilar que las auditorías se ejecuten debidamente. El personal debe ser supervisado y dirigido adecuadamente durante su trabajo;
 - h) El personal debe recibir retroalimentación oportuna y constructiva respecto a su desempeño; disponer de asesoramiento, orientación y dirección que le ayuden a administrar y desarrollar sus tareas;
 - i) El personal debe estar en constante desarrollo profesional a través de diversos medios como la capacitación en el trabajo, cursos formales, estudios autodirigidos etc.
 - j) El personal directivo debe fomentar conductas que ayuden a crear un ambiente de trabajo respetuoso para favorecer el desarrollo de personal competente, motivado y productivo. Se debe respetar y valorar la diversidad al interior del área;
- y

- k) Se deben efectuar revisiones internas sobre la práctica de auditorías, para evaluar el grado en que se ajusta a los criterios establecidos y verificar si se está promoviendo una gestión de calidad.

El servidor público responsable de coordinar y ser el enlace con el ente auditado, supervisará y orientará al personal encargado de realizar la auditoría, verificando todas las etapas de la auditoría.

11. Normas para el seguimiento y control de las observaciones y recomendaciones

Las Direcciones Generales de Auditoría de Desempeño darán seguimiento a las acciones correctivas que deban efectuarse por parte del ente auditado y que se señalen en los informes de auditoría, hasta que los problemas se resuelvan y el seguimiento no sea ya necesario. Informarán oportunamente de la solventación de las recomendaciones a las Direcciones Generales de Informes y Control de Resultados de Auditoría y a la de Asuntos Jurídicos, para su control y sanción respectivamente.

- 11.1 Revisar con toda oportunidad y de manera sistemática las acciones que el ente fiscalizado auditado haya efectuado para atender las observaciones y recomendaciones derivadas de la auditoría.
- 11.2 Determinar si las acciones que ha emprendido el ente fiscalizado auditado podrán corregir las deficiencias detectadas en la auditoría.
- 11.3 Evaluar la facilidad o dificultad que existe para atender las recomendaciones.
- 11.4 Determinar si es necesario efectuar un trabajo adicional, mediante una auditoría de seguimiento.
- 11.5 Determinar los aspectos de las recomendaciones y observaciones que ya no sean pertinentes.
- 11.6 Presentar los resultados del seguimiento. El seguimiento deberá realizarse como un trabajo de revisión de la información que proporcione el ente fiscalizado. Para ello, es necesario basarse en el conocimiento que posea el equipo de auditoría, el que deberá complementarse con las encuestas, análisis y discusiones adicionales que sean necesarias para que determine si la información proporcionada es aceptable.

12. Normas para la construcción de indicadores

La estrategia de una auditoría de desempeño es la de poner énfasis en los resultados, para lo cual es indispensable la construcción de indicadores.

El indicador de desempeño es el valor o característica usada para medir el rendimiento o resultado de las acciones o programa de un ente.

La construcción de indicadores posibilita la evaluación cualitativa y cuantitativa del desempeño de la entidad o programa que se audita a través de sus resultados, de tal manera que la auditoría induzca la eliminación de inconsistencias entre la concepción del hacedor de la política o programa y el operador del mismo y contribuya a mejorar los sistemas de respuesta y ajuste de las políticas públicas.

12.1 Medición e indicadores de desempeño

a) Medición del desempeño

La medición del desempeño es la cuantificación de actividades que realiza un ente o que se efectúan conforme a un programa durante un período específico. Una adecuada medición del desempeño permitirá evaluar el grado en que las actividades de un programa estén produciendo los resultados deseados.

Un examen minucioso de lo que constituye el marco estratégico de una organización será normalmente un buen punto de partida para la medición del desempeño. Deberán existir vínculos claros entre los propósitos y los objetivos de la organización, las medidas que emplee para medir su desempeño y sus productos/resultados. Deficiencias en el funcionamiento de los sistemas de medición del desempeño obedecen con frecuencia a insuficiencias en la relación que deben de guardar los propósitos, los objetivos y los productos/resultados.

La medición del desempeño implica dar seguimiento a los propósitos y objetivos de las actividades, determinar la forma en que puedan medirse y verificar que se cumplan.

Cuando se examine la estrategia de un ente o programa, es conveniente distinguir claramente los propósitos, objetivos y metas.

Un propósito no es necesariamente cuantificable, pero orienta las actividades del ente o programa. Es la expresión, al nivel más general, del fin básico del ente.

Los objetivos contribuyen al logro del propósito de una organización y deberán expresarse en tal forma que sea posible evaluar su cumplimiento. Deberán apuntar a un resultado claramente cuantificable.

Las metas son los objetivos cuantificados que la administración de un ente se ha propuesto alcanzar en un determinado período. Las metas también pueden ser hitos, como por ejemplo concluir un proyecto en determinada fecha, o restricciones como ajustarse al presupuesto para reducir los costos administrativos. Las metas deben distinguirse de las previsiones o estimaciones, que son predicciones de acciones o hechos futuros.

Todos los servicios, actividades o aspectos principales del programa o ente deberán ser cubiertos por el sistema de medición del desempeño –no necesariamente de manera individual, pues podrán serlo como parte de estadísticas o índices agregados. Deberá establecerse un equilibrio adecuado entre la economía, la eficiencia, la eficacia, el desempeño financiero y la calidad de los servicios.

Las medidas del desempeño se agrupan en:

Medidas de economía

La economía se puede definir como la obtención de insumos o recursos con calidad apropiada al menor costo. Son medidas de economía: los ahorros financieros por descuentos en la adquisición de servicios como electricidad, teléfono.

Medidas de eficiencia

La eficiencia es un término que se emplea generalmente para referirse a la relación que existe entre los insumos empleados en una actividad y los productos obtenidos. Los costos unitarios son ejemplos comunes de las medidas de eficiencia como son: número de solicitudes procesadas por cada servidor público en un determinado servicio, o el costo en que se incurre para pagar un beneficio o expedir una licencia

Medidas de eficacia

La eficacia es el grado en que una organización está alcanzando sus objetivos. La eficacia se mide sin considerar los costos como es: la administración de un impuesto sobre el que se recaba el 80% del gravamen por cobrar sólo es eficaz en 80%, o si un programa para detectar determinado tipo de cáncer que permite detectar todos los casos de esa enfermedad es 100% eficaz.

Al examinar las medidas de eficacia es conveniente distinguir los resultados de los productos. Un producto es un bien, servicio o situación que se obtiene directamente mediante la actividad de un ente y generalmente se tiene un control sobre ese producto, por lo que los productos pueden constituir una base razonable para medir el desempeño del ente por lo que respecta a la administración de sus actividades.

El resultado se define como el impacto general que tiene una política en la sociedad en su conjunto. La capacidad de un ente para influir en sus resultados puede ser limitada, por tanto es posible que no sea un indicador confiable de la eficacia de sus actividades, pero serán un buen indicador del grado en que se hayan cumplido sus objetivos.

Medidas de calidad de los servicios

La calidad de los servicios es el grado en que la naturaleza de los procesos, productos y resultados se ajusta a los requerimientos de los usuarios.

La calidad tiene dos aspectos: la calidad del producto y la calidad de los servicios de apoyo. En materia de salud, podrá ser necesario revisar la calidad de la atención de la salud desde una perspectiva médica, así como también la accesibilidad del servicio y la cortesía del personal.

Las siguientes son medidas de calidad de los servicios:

- Exactitud de las evaluaciones y de los datos;
- Frecuencia del servicio;
- Rapidez en la atención;
- Tiempo de espera para recibir el servicio; y
- Índice de satisfacción del usuario.

12.2 Indicadores de desempeño

“Medidas de desempeño” e “indicadores de desempeño”, a menudo se emplean como expresiones intercambiables pero se puede hacer la distinción siguiente:

Las “medidas de desempeño” se refieren a la cuantificación directa del desempeño, como el número de usuarios atendidos (producto) o la reducción de los accidentes en las carreteras (resultado).

Con los indicadores de desempeño se obtiene información respecto a los productos, servicios o sobre el desempeño cuando resulta difícil realizar mediciones directas como, por ejemplo, el grado de satisfacción que han manifestado los beneficiarios de las instituciones de asistencia social por lo que respecta a la calidad de los servicios.

Unos y otros serán resultado de un "sistema de medición del desempeño" que captura y/o analiza la información obtenida.

Los indicadores de desempeño deben alcanzar los objetivos específicos siguientes:

- a) Analizar el desempeño de las dependencias y entidades vinculándolo con el cumplimiento de sus objetivos;
- b) Evaluar sistemáticamente el costo de los servicios públicos y de la producción;
- c) Verificar que los recursos públicos se utilicen con honestidad, eficacia y eficiencia.

Los tipos de indicadores que se pueden utilizar son:

a) Indicadores estratégicos

Son parámetros de medición del cumplimiento de los objetivos de las entidades, los programas y/o políticas gubernamentales, en función de las prioridades nacionales y los requerimientos de nuestra sociedad.

b) Indicadores de gestión

Proporcionan información sobre las funciones y procesos claves con los que opera la dependencia o entidad. Mediante su consulta es factible detectar desviaciones que impiden el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

c) Indicadores de servicio

Miden el cumplimiento de los estándares definidos para los servicios. Proporcionan información sobre la calidad con la que se están otorgando los servicios, de acuerdo a estándares previamente definidos en relación con las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

d) Indicadores de impacto o resultados

Que cuantifican el logro del objetivo estratégico sobre la población, identificando el producto o servicio y sus efectos sobre la población o universo objetivo.

e) Indicadores de cobertura

Que mide el alcance del objetivo estratégico sobre la población o universo objetivo.

f) Indicadores de calidad

Que mide las características o atributos de los productos o servicios prestados por la entidad, convirtiéndose en índices de satisfacción de los usuarios de los beneficiarios.

g) Indicadores de eficiencia

Que mide la productividad entre los productos o servicios generados, con respecto a los recursos utilizados.

h) Indicadores de alineación de recursos

Que mide la entrega oportuna de los recursos financieros.

Metodología para la construcción de indicadores

No existe un método único para la identificación de indicadores. El proceso requiere un conocimiento profundo del tema a auditar, así como de análisis y reflexión para identificar los parámetros que mejor reflejen la realidad de lo que se analiza. No obstante, se tienen una serie de principios que pueden ser útiles en la construcción de indicadores:

a) **Entender el programa, entidad o actividad que deseamos auditar.** Esta etapa es indispensable para elegir en forma pertinente los indicadores que reflejen con mayor efectividad el logro de los objetivos. La naturaleza, enfoque y alcance de cada programa o actividad institucional son distintos y los parámetros de medición que se elijan deben mostrar dichas características. Por ello se debe tener claro lo siguiente:

- El propósito del programa o actividad;
- Los diferentes servicios o productos que genera;
- Las necesidades de sus beneficiarios; y
- Sus principales factores de insatisfacción.

b) **Identificar los objetivos estratégicos.** Los cuales describen específicamente lo que se quiere lograr. Dichos objetivos deben ser congruentes con los de los programas sectoriales que se derivan de los objetivos de mediano plazo que señala el PND.

c) **Definir los componentes críticos del éxito.** Son los factores que definen los resultados concretos que deben obtenerse para estar ciertos de que la entidad o programa auditado ha alcanzado el logro de sus objetivos. Estos factores se

identifican respondiendo a la pregunta ¿qué cosas deberían ocurrir para considerar que se ha tenido éxito?

Con los componentes críticos del éxito buscamos identificar los aspectos vitales que pueden definir el éxito para cada objetivo, de tal forma que se mida lo verdaderamente esencial; son una referencia concreta para identificar parámetros de medición.

Para encontrar los componentes críticos del éxito se deben considerar las siguientes perspectivas:

- El punto de vista de los beneficiarios;
- Las políticas gubernamentales establecidas para tal fin;
- Los estándares internacionales; y
- El punto de vista del personal de la misma institución.

- d) **Definición preliminar de indicadores.** La definición de indicadores implica establecer tanto el indicador (denominación) como su fórmula de cálculo. Se realiza identificando para cada componente crítico de éxito, la mejor manera de medir su cumplimiento. Los indicadores deben expresar el resultado esperado en cada uno de los componentes críticos de éxito, mostrar la relación entre variables, por ejemplo: la cobertura se refiere a población atendida vs. población objetivo.

En esta etapa puede ser de gran utilidad la investigación referencial (Benchmarking) es decir, identificar prácticas ejemplares de monitoreo y evaluación de actividades de naturaleza similar; pueden ser de índole nacional o internacional.

Revisar que los indicadores tengan establecidas sus metas, las cuales deben describir el valor numérico a lograr para cada indicador y se definen en función de las necesidades y expectativas de los beneficiarios.

- e) **Validación de los indicadores.** Para que los indicadores se conviertan en herramientas útiles para evaluar el desempeño de una entidad, programa o actividad, es necesario que reflejen la visión compartida de los funcionarios responsables y de los auditores. Esto se logra mediante un proceso de validación en el que se acuerden

los indicadores que van a proporcionar la información que demuestre el desempeño de la entidad o programa auditado.¹

Ejemplo de Auditoría del Desempeño

Para ilustrar la Auditoría del Desempeño hemos incorporado algunos documentos relativos a la revisión realizada de julio a septiembre de 2003, en un Estado de la República Mexicana, a un colegio de educación media superior, omitiendo los datos de identificación del personal actuante y del ente auditado a solicitud expresa de las áreas involucradas, asimismo, con la intención de mantener el anonimato hemos modificado los montos.

Los documentos que incorporamos a manera de ejemplo son:

- Carta de planeación,
- Marco conceptual, e
- Informe de auditoría.

Estos documentos que han sido descritos en las páginas 28, 37 y 53, se incluyen como **Anexos I, II, y III**, respectivamente.

Ahora realizaremos algunos comentarios relativos a los anexos, sin abundar en su estructura y contenido, que ya se han detallado; trataremos de referirnos al ejemplo:

- **Carta de Planeación (Anexo I).** Este es un documento fundamental, ya que indica, entre otros aspectos, la directriz que tuvo la revisión, especialmente al describir el objetivo: *“Determinar si las áreas cumplen con la normatividad que les es aplicable y con los programas y metas establecidas, así también si los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, utilizados en el desarrollo de sus actividades son adecuados y razonables, llevando a cabo también una evaluación de la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos para los cuales fueron creadas.”*

¹ *Marco Operativo de las Auditorías de Desempeño*, Auditoría Especial de Desempeño en la Auditoría Superior de la Federación, Opus Cit. Pág. 69.

- **Marco conceptual (Anexo II).** Queremos destacar la importancia que tiene la descripción de los procedimientos de auditoría en este documento, ya que de ella depende su comprensión y la adecuada ejecución por parte del grupo de auditores, recordemos que el marco conceptual se elabora en la fase de planeación, y los procedimientos se realizan en la de ejecución.

- **Informe de auditoría (Anexo III).** Es prudente destacar que se dirigió a la máxima autoridad del ente auditado y que es el único documento que recibió, de los elaborados por el grupo de auditores; en él se incluyeron los datos relevante de la planeación, ejecución y el resultado de la auditoría expresado en nueve observaciones, como sigue:
 1. Plantilla funcional que no se ajusta a la plantilla autorizada por la Secretaría de Educación Pública.
 2. Estructura funcional que no se ajusta a la estructura orgánica autorizada.
 3. Falta de comprobación de los recursos asignados para pago de becas de transporte.
 4. Deficiente control en la revisión y comprobación del fondo revolvente.
 5. Deficiencia del control interno en la comprobación del gasto.
 6. Dotación de vales de combustible en periodos vacacionales.
 7. Deficiente control en el registro de asistencia del personal administrativo.
 8. Deficiencias en el control de expedientes del personal administrativo.
 9. Desempeño de funciones no acordes a los departamentos.

Los resultados de la Auditoría del Desempeño siempre son relevantes, en el ejemplo que nos ocupa implican deficiencias en el control interno y en la administración de recursos humanos, materiales y financieros; existe también, incumplimiento a la normatividad establecida, por lo que el informe largo, en el apartado de Conclusión y Recomendación General, expresa: *“Como resultado del análisis, verificación y evaluación de la información proporcionada por la Dirección Administrativa y a la*

Dirección de Planeación, dependientes del Colegio (...) del Estado, así como de los diversos procedimientos aplicados en el desarrollo de la auditoría, se determinó que las actividades desarrolladas por ambas áreas, en términos generales permitieron el cumplimiento de sus programas, sin embargo las deficiencias determinadas evidencian la necesidad de implementar un Programa Operativo Anual debidamente planeado y razonado, promover el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos, materiales y financieros.”

El área auditora sugiere el enfoque en la elaboración del informe de auditoría al responsable del grupo de auditores del desempeño, quien imprime su sello personal al redactarlo o modificar las versiones preliminares... el resultado final es único, aunque podemos tratar de establecer lineamientos para su integración en forma objetiva, clara y sencilla.

Finalmente, haremos algunos comentarios a manera de conclusión.

Comentarios finales y conclusión

El gobierno federal es la organización más grande, establecida en el territorio nacional, esto alienta nuestra curiosidad para conocer la estructura y procesos que permiten la administración de una entidad tan compleja.

La auditoría pública se ha modernizado y en su evolución ha trascendido los límites de la auditoría financiera, para abordar aspectos relativos al cumplimiento de metas y objetivos e incluso a la evaluación de la congruencia de éstos con las bases establecidas para el desarrollo armónico del País, consideradas en la Ley de Planeación y en el Plan Nacional de Desarrollo, que se elabora cada seis años, transformándose en auditoría del desempeño.

En 1998, con las modificaciones a la estructura programática, base de la Administración Pública, se privilegió el uso de indicadores de gestión como medida de autoevaluación. Estos indicadores permiten la inmediata evaluación del cumplimiento de objetivos institucionales, así como la vinculación de resultados con el costo de los servicios públicos, situación que favoreció la práctica de la auditoría del desempeño.

La auditoría del desempeño, en apoyo a la alta dirección de la Administración Pública, establece mecanismos y sistemas de control para garantizar la eficacia, eficiencia, efectividad y economía en el manejo de los recursos públicos.

En nuestra opinión, la auditoría pública cuenta no sólo con un marco para el establecimiento del Sistema de Control y Evaluación Gubernamental, sino también con las bases adecuadas, relativas a las normas, procedimientos y técnicas de auditoría que permiten la realización de un trabajo profesional de investigación, obtención de datos, evaluación de los mismos y presentación de conclusiones y

recomendaciones útiles para la mejora continua de la administración de recursos públicos con enfoque en resultados, base de la auditoría del desempeño.

La profesionalización de la auditoría pública permite la incorporación de diversas disciplinas que enriquecen la práctica, el Contador Público comparte la herencia adquirida en este campo con otras disciplinas, comparte la ética en el ejercicio y crece junto con otros profesionistas, tales como el abogado, el economista, el administrador, el ingeniero y otros no menos importantes para complementar esta actividad que resume creatividad, experiencia, escrupulosidad, pero sobre todo, el deseo de mejorar tanto en los aspectos técnicos, como en los personales, para contribuir a la mejora de nuestra sociedad.

La Auditoría del Desempeño ofrece transparencia en la rendición de cuentas y promueve la eficiencia en la administración de recursos federales, estatales y municipales, por lo que constituye un valioso apoyo a la alta dirección.

En nuestra opinión la auditoría es una disciplina, que ha ido evolucionando y perfeccionando sus métodos y procedimientos, se ha enriquecido al adoptar estrategias de vanguardia con el fin de apoyar mas y mejor a sus "clientes"; la Auditoría del Desempeño en la Administración Pública Federal no es un trabajo terminado, es un campo fértil en el cual podemos buscar la mejora continua de las Dependencias y Entidades, y con ella la de nuestras instituciones y la de nuestra sociedad.

POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU.

Bibliografía

Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño, A.C., *Boletín 10 Concepto de Auditoría al Desempeño*, Dofiscal Editores, México, PP 7.

Adam Adam, Alfredo y Becerril Lozada, Guillermo, *La Auditoría Interna en la Administración Pública Federal*, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C., Primera reimpresión de la segunda edición, México, 1999, PP. 348.

Araiza Orozco, Mario López, Chéquer Mencarini, Ma. Guadalupe et lat, *Auditoría al Desempeño*, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C., Cuarta reimpresión, México, 2001, PP 150.

Bacon, Charles A, *Manual de Auditoría Interna*, Unión Tipográfica Editorial Hispano-Americana, S.A. de C. V., Tercera edición, España, 1991, PP. 355.

Chang, Richard Y., Morgan, Mark W., *Tarjetas de Puntuación del Desempeño Empresarial*, Panorama Editorial, S.A. de C.V., Primera edición en Español, México 2003, PP. 180.

Harbour, Jerry L., *Fundamentos de Medición del Desempeño en la Empresa, Recursos para la Calidad*, Panorama Editorial, S.A. de C.V., Primera edición en Español, México 1999, PP. 76.

H. Congreso del Estado de Nayarit, *Resultados de la Fiscalización Superior 2001 Tomo III, Informe de la Evaluación del Desempeño de las Finanzas Municipales*, Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Nayarit, México PP. 244.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C., *Normas y Procedimientos de Auditoría*, Vigésima primera edición, México, 2001.

Kaplan, Robert S., Norton, David P., *El Cuadro de Mando Integral, The Balanced Scorecard*, Ediciones Gestión 2000, S.A., primera edición, tercera reimpresión, España, 1999, PP. 321.

Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente, México.

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, México.

Marco Operativo de las Auditorías de Desempeño, Auditoría Especial de Desempeño en la Auditoría Superior de la Federación, Cámara de Diputados, Junio 2002, México, PP160.

Mora Montes, Ricardo, *Auditoría al Desempeño/ Auditoría Integral Una Nueva Disciplina*, Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño, A.C., México, 2001, PP. 15.

Oropeza Monterrubio, Rafael, *Manual Práctico de Auditorías Ambientales*, Panorama, México 1996, PP. 164.

Reglamento de la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente en Materia de Auditoría Ambiental, México, D.F. Noviembre de 2000.

Sánchez Curiel G., *Auditoría Operacional*, Ediciones Contables y Administrativas, S.A. de C. V., Primera edición, cuarta reimpresión, México, 1993, PP. 117.

Santillana González, Juan Ramón, *Auditoría I*, Ediciones Contables y Administrativas, S.A. de C. V., México, 1996, PP. 331.

Santillana González, Juan Ramón, *Conoce las Auditorías*, Ediciones Contables y Administrativas, S.A. de C. V., Quinta edición, primera reimpresión, México, 1994.

Santillana González, Juan Ramón, *Contabilidad y Auditoría Gubernamental*, Internacional Thomson Editores, S.A. de C.V., Segunda Edición, México 2002, PP. 436.

Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, *Guía de Auditoría del Desempeño*, México, 1999, PP. 26.

Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, *Guía General de Auditoría Pública*, México, 2000, PP. 94.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Subsecretaría de Egresos, *Lineamientos para la Concertación de la Nueva Estructura Programática 1998*, México, 1997, PP. 75.

Suárez Suárez, Andres S., *La Moderna Auditoría. Un Análisis Conceptual y Metodológico*, McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A., España, 1990, PP. 109.

Vaudeville, Pierre y Gambier Christine, *La Auditoría de la Calidad. Metodología y Técnicas*, Título original: Conduire un audit qualité. Méthodologie et techniques, Asociación Española de Normalización y Certificación, España, 1998, PP.209.

Vera Smith, Fernando, *Indicadores, Características, Metodología y Utilización*, Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño, A.C., Dofiscal editores, primera edición 2003, México, PP. 149.

Vilar Barrio, José Francisco, *La Auditoría de los Sistemas de Gestión de la Calidad*, Fundación Confemetal, España, 1999, PP. 220.

Sitios de Internet

<http://www.funcionpublica.gob.mx/cineminutos2.html>

<http://www.funcionpublica.gob.mx/index1.html>

<http://www.imcp.org.mx>

<http://www.asf.gob.mx/asf.htm>

<http://www.asf.gob.mx/paginas/universo.htm>

<http://www.asf.gob.mx/paginas/noticias/Aedaga705.pdf>

<http://www.semarnat.gob.mx>

Anexo I: Carta de planeación

**Contraloría General
Subcontraloría de Fiscalización y Control
Contraloría Interna de Entidades**

CARTA DE PLANEACION

ENTE A REVISAR: COLEGIO (...) DEL ESTADO.

No. DE ORDEN:	321/2003	RUBRO A REVISAR: PROGRAMA OPERATIVO ANUAL, ESTRUCTURA ORGANICA, PRESUPUESTO AUTORIZADO, MANUALES ETC.	FECHA: 02 /JULIO/03
TIPO DE REVISION:	AUDITORÍA AL DESEMPEÑO	ÁREA A REVISAR: DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN.	PERIODO A REVISAR: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002.

I. ANTECEDENTES:

Con fundamento en el artículo 42, fracciones I, II y III de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado, publicada en el Periódico Oficial No. 077, segunda sección de fecha 13 de noviembre de 2001 y al artículo 6, fracciones V, VI, VII, XXIV y XL de su Reglamento Interior, publicado en el Periódico Oficial No. 045 de fecha 27 de Junio del 2001 y en cumplimiento al Sistema de Control, Evaluación y Fiscalización permanente de los recursos del Estado, así como al Programa Anual de Control y Auditoría, se procederá a realizar una auditoría integral orientada a evaluar el desempeño de la Dirección Administrativa y de la Dirección de Planeación, con la finalidad de verificar el grado de eficiencia, eficacia y economía con que operan y en su caso proponer las recomendaciones preventivas y correctivas para solucionar las deficiencias detectadas. El Colegio (...) del Estado es un Organismo Público Descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que tiene por objeto impartir e impulsar la educación correspondiente al ciclo del nivel medio superior, tal como lo señala el decreto de creación publicado en alcance del Periódico Oficial No. 32, de fecha 09 de agosto de 1978.

II. OBJETIVO:

Determinar si las áreas cumplen con la normatividad que les es aplicable y con los programas y metas establecidas, así también si los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, utilizados en el desarrollo de sus actividades son adecuados y razonables, llevando a cabo también una evaluación de la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos para los cuales fueron creadas.

III. ALCANCE:

En apego a las Normas Generales de Auditoría Pública y a los procedimientos que se consideren necesarios, se realizará la evaluación al 100% del pago de las becas de transporte, con una asignación presupuestal para el ejercicio 2002, por la cantidad de \$ 36,588.0 miles, dicha evaluación no comprende la verificación física a los beneficiarios (alumnos), así también se evaluará la razonabilidad de las

**Contraloría General
Subcontraloría de Fiscalización y Control
Contraloría Interna de Entidades**

CARTA DE PLANEACION

ENTE A REVISAR: COLEGIO (...) DEL ESTADO.

No. DE ORDEN:	321/2003	RUBRO A REVISAR: PROGRAMA OPERATIVO ANUAL, ESTRUCTURA ORGANICA, PRESUPUESTO AUTORIZADO, MANUALES ETC.	FECHA: 02 /JULIO/03
TIPO DE REVISION:	AUDITORÍA AL DESEMPEÑO	ÁREA A REVISAR: DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN.	PERIODO A REVISAR: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002.

erogaciones realizadas en rubros sujetos a los criterios de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestarias: Materiales Alimentos y Utensilios, Servicios básicos, Servicios oficiales, Obras públicas, por un monto total de \$42,816.1 miles.

Para el desarrollo de la auditoría se cuenta con una fuerza de trabajo de 4 auditores y un tiempo programado de 8 semanas, debiendo verificarse entre otros aspectos:

- Que las Direcciones de Administración y Planeación, cuenten con su Programa Operativo Anual y este acorde a sus funciones, planes y proyectos.
- Que la estructura orgánica se encuentra debidamente autorizada y registrada y comprobar que la estructura funcional se apege a ella.
- Que cuentan con manuales de organización y procedimientos y verificar si estos se aplican.
- Que las actividades desarrolladas en los proyectos seleccionados cumplan oportunamente los objetivos y metas fijadas.
- Que el recurso autorizado para el pago de las becas de transporte, se aplique para ese fin.

IV. PROBLEMÁTICA.

- El personal Directivo, Docente y Administrativo de la Institución disfrutará de un período vacacional que comprende del 21 de julio al 04 de agosto de 2003, situación que puede ocasionar que no se cuente de manera oportuna con la información que se requiera.
- La cantidad de personal que participa en la revisión es menor a la que se encuentra registrada en el Programa Anual de Control y Auditoría autorizado y no se cuenta con los jefes de área necesarios, ni con personal secretarial, asimismo, el espacio para el desarrollo de las actividades es muy reducido y limita considerablemente la capacidad de maniobra.

**Contraloría General
Subcontraloría de Fiscalización y Control
Contraloría Interna de Entidades**

CARTA DE PLANEACION

ENTE A REVISAR: COLEGIO (...) DEL ESTADO.

No. DE ORDEN:	321/2003	RUBRO A REVISAR: PROGRAMA OPERATIVO ANUAL, ESTRUCTURA ORGANICA, PRESUPUESTO AUTORIZADO, MANUALES ETC.	FECHA: 02 /JULIO/03
TIPO DE REVISION:	AUDITORÍA AL DESEMPEÑO	ÁREA A REVISAR: DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN.	PERIODO A REVISAR: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002.

V. ESTRATEGIA:

- Previo al período vacacional se solicitará al personal directivo, toda la información y documentación necesaria para análisis, a fin de avanzar durante ese período.
- Derivado del análisis realizado y de la problemática detectada en la evaluación del control interno, se determinará la necesidad de requerir mayor fuerza de trabajo, así también se han hecho las gestiones ante las instancias correspondientes de la Entidad para la obtención de otro espacio físico adicional para el desarrollo de las actividades.

VI. PERSONAL COMISIONADO.

NOMBRE	INICIALES	FIRMA	RUBRICA

Elaboró:

Revisó:

Vo.Bo.

Anexo II: Marco conceptual

**Contraloría General
Subcontraloría de Fiscalización y Control
Contraloría Interna de Entidades**

MARCO CONCEPTUAL

ENTE A REVISAR:	COLEGIO (...) DEL ESTADO.		
No. DE ORDEN:	321/2003	ÁREA A REVISAR:	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN.
TIPO DE REVISIÓN:	AUDITORÍA AL DESEMPEÑO	FECHA:	02 /07/03
		AUDITOR:	

RUBRO:

Evaluación al Desempeño a las Áreas de Dirección Administrativa y Dirección de Planeación, en cuanto al logro de sus objetivos y metas, presupuesto autorizado y ejercido, controles internos establecidos, normatividad aplicable, así como la verificación al ejercicio del gasto correspondiente al año 2002.

OBJETIVO:

Determinar si las áreas cumplen con la normatividad que les es aplicable y con los programas y metas establecidas, así también si los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, utilizados en el desarrollo de sus actividades son adecuados y razonables, llevando a cabo también una evaluación de la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos para los cuales fueron creadas:

UNIVERSO:

En virtud de que la Entidad no tiene establecida la Estructura Programática para el control presupuestal, por programa o actividad y por unidad ejecutora del gasto, no es posible determinar el monto presupuestal autorizado y ejercido, por cada una de las direcciones sujetas a revisión y los departamentos que las integran, por lo cual se procederá a evaluar los gastos ejercidos en los rubros que a continuación se señalan:

- 2200 Alimentos y Utensilios \$ 381.1 miles.
- 3100 Servicios Básicos \$ 1,847.3 miles.
- 3800 Servicios Oficiales \$ 4,762.8 miles.
- 6000 Obra Pública \$ 35,824.8 miles.
- Becas de Transporte \$ 36,588.0 miles.

**Contraloría General
Subcontraloría de Fiscalización y Control
Contraloría Interna de Entidades**

MARCO CONCEPTUAL

ENTE A REVISAR:	COLEGIO (...) DEL ESTADO.		
No. DE ORDEN:	321/2003	ÁREA A REVISAR:	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN.
TIPO DE REVISIÓN:	AUDITORÍA AL DESEMPEÑO	FECHA:	02 /07/03
		AUDITOR:	

MUESTRA:

En apego a las Normas Generales de Auditoría Pública y a los procedimientos que se consideren necesarios, se realizará la evaluación al 100% del pago de las becas de transporte, con una asignación presupuestal para el ejercicio 2002, por la cantidad de \$ 36,588.0 miles, dicha evaluación no comprende la verificación física a los beneficiarios (alumnos), así también se evaluará la razonabilidad de las erogaciones realizadas en partidas sujetas a los criterios de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestarias: Materiales y útiles de administración, Servicios básicos, Servicios oficiales, Obras públicas, por un monto total de \$ 42,816.1 miles.

Para el desarrollo de la auditoría se cuenta con una fuerza de trabajo de 4 auditores y un tiempo programado de 8 semanas, debiendo verificarse entre otros Aspectos:

Que las Direcciones de Administración y Planeación, cuenten con su Programa Operativo Anual y esté acorde a sus funciones, planes y proyectos.

Que la estructura orgánica se encuentra debidamente autorizada y registrada para comprobar que la estructura funcional se apegue a ella.

Que cuentan con manuales de organización y procedimientos y verificar si estos se aplican.

Que las actividades desarrolladas en los proyectos seleccionados cumplan oportunamente los objetivos y metas fijadas.

Que el recurso autorizado para el pago de las becas de transporte, se aplique para ese fin.

**Contraloría General
Subcontraloría de Fiscalización y Control
Contraloría Interna de Entidades**

MARCO CONCEPTUAL

ENTE A REVISAR:	COLEGIO (...) DEL ESTADO.		
No. DE ORDEN:	321/2003	ÁREA A REVISAR:	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN.
TIPO DE REVISIÓN:	AUDITORÍA AL DESEMPEÑO	FECHA:	02 /07/03
		AUDITOR:	

PROCEDIMIENTOS:

DESCRIPCIÓN	REFERENCIA
Entrega de la Orden de Auditoría y levantar Acta de Inicio.	
Solicitar la información a las direcciones auditadas	
Comprobar que la estructura funcional se ajuste a la Estructura Orgánica autorizada.	
Verificar que el Manual de Organización esté debidamente estructurado y acorde a cada una de las Unidades Administrativas que integran la estructura básica de la Entidad.	
Elaboración y aplicación de cuestionarios del control interno	
Ubicar al personal involucrado en las actividades, programas o proyectos seleccionados a revisar, comprobando que se encuentre laborando y adscrito conforme a la estructura orgánica autorizada, el manual de operación y plantilla de personal vigente.	
Precisar si el proceso de contratación del personal contempla la selección de candidatos de acuerdo al perfil del puesto diseñado para cada función. Así como la razonabilidad de los niveles que ostentan.	
Confrontar los pasos establecidos en el manual de procedimientos, con los que efectivamente se están realizando.	
Verificar el cumplimiento del programa de becas de transporte o en su caso evaluar si los recursos fueron ejercidos en su totalidad.	

**Contraloría General
Subcontraloría de Fiscalización y Control
Contraloría Interna de Entidades**

MARCO CONCEPTUAL

ENTE A REVISAR:	COLEGIO (...) DEL ESTADO.		
No. DE ORDEN:	321/2003	ÁREA A REVISAR:	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN.
TIPO DE REVISIÓN:	AUDITORÍA AL DESEMPEÑO	FECHA:	02 /07/03
		AUDITOR:	

DESCRIPCIÓN	REFERENCIA
Verificar la razonabilidad de las erogaciones realizadas para la ejecución de los programas observando se sujeten a los lineamientos de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestal	
Verificar el control interno sobre la asistencia del personal administrativo en oficinas centrales.	
Revisión del control interno del parque vehicular.	
Comprobar que la plantilla funcional de personal se ajuste a la autorizada.	
Determinar las observaciones relevantes y plasmarlas en los papeles de trabajo.	
Elaborar el informe de auditoría.	
Integración del expediente de auditoría.	
Dar lectura al informe de auditoría a los responsables de la Entidad solicitando las causas que originaron las irregularidades observadas.	

ELABORÓ

APROBÓ

AUTORIZÓ

 Profesionista "C"

 Coordinador

 Director

Anexo III: Informe de auditoría

**CONTRALORÍA GENERAL
SUBCONTRALORÍA DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL
CONTRALORÍA INTERNA DE ENTIDADES**

ENTE:	Colegio (...) del Estado.	CLAVE DEL ENTE AUDITADO: 123	HOJA No. : 1 DE 5
ÁREA REVISADA:	Dirección Administrativa y Dirección de Planeación	TIPO DE AUDITORÍA: Evaluación al Desempeño.	ORDEN DE AUDITORÍA: 321/2003

Oficio No. RRG/VOVC/PRF/150691/2003.
Ciudad, Capital del Estado.
11 de Septiembre de 2003.

LIC.
DIRECTOR GENERAL DEL COLEGIO (...) DEL ESTADO.

Calle Presidente Alemán S/N., esquina Prolongación
Lago Michigan,
Colonia Retoño.
Ciudad.

Como resultado de la revisión practicada a la Dirección de Administración y Dirección de Planeación, dependientes del Colegio (...) del Estado, al amparo y en cumplimiento de la orden de auditoría número 321/2003, contenida en el oficio de número CCSF/DGF/PCSP/ 008286/2003 de fecha 23 de junio del presente, por el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2002, me permito presentar a usted el siguiente:

Informe Ejecutivo.

Del análisis practicado a las operaciones realizadas por las áreas auditadas, se determinaron nueve observaciones de las cuales cinco se consideran relevantes, mismas que a continuación de detallan:

**CONTRALORÍA GENERAL
SUBCONTRALORÍA DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL
CONTRALORÍA INTERNA DE ENTIDADES**

ENTE:	Colegio (...) del Estado.	CLAVE DEL ENTE AUDITADO: 123	HOJA No. : 2 DE 5
ÁREA REVISADA:	Dirección Administrativa y Dirección de Planeación	TIPO DE AUDITORÍA: Evaluación al Desempeño.	ORDEN DE AUDITORÍA: 321/2003

Plantilla funcional que no se ajusta a la plantilla autorizada

Se observa que la Entidad ha modificado su estructura funcional sin contar con la autorización de la Secretaria de Educación Publica, toda vez que la plantilla se sobregira o en algunos casos se han creado plazas sin contar con autorización alguna de la citada Secretaria, por otra parte se observó que el Colegio (...) al momento de solicitar el presupuesto incrementa su número de matrículas para lograr con esto que la Secretaria de Educación Publica le autorice un presupuesto en demasía permitiendo, de esta manera, mantener anexos que se han creado y que no están autorizados, así como mantener los planteles de Educación Media Superior a Distancia que les han autorizado su creación pero que no le han otorgado el recursos por parte del estado, finalmente se observó que no se ajustan a los tabuladores de sueldos autorizados, toda vez que internamente al personal administrativo y docente se le paga menos de lo que le corresponde.

Estructura Funcional que no se ajusta a la Estructura Orgánica Autorizada.

Se observa que, los departamentos de contabilidad e Informática, funcionalmente dependen de la Dirección Administrativa y Dirección de Planeación, mientras que en la estructura orgánica autorizada por la Secretaria de Educación Publica dependen de la Dirección de planeación y Dirección General, respectivamente.

Falta de comprobación de los recursos asignado para pago de Becas de Transporte.

Del análisis efectuado a la información documental proporcionada, se determinó una diferencia pendiente de aclarar de \$17,827.0 miles. Asimismo se observaron entre otras deficiencias las siguientes: pólizas sin la documentación soporte, comprobación de nóminas y reintegros efectuados en forma extemporánea, alteraciones de la nominas de becas en el renglón donde se registra la firma de beneficiario.

**CONTRALORÍA GENERAL
SUBCONTRALORÍA DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL
CONTRALORÍA INTERNA DE ENTIDADES**

ENTE:	Colegio (...) del Estado.	CLAVE DEL ENTE AUDITADO: 123	HOJA No. : 3 DE 5
ÁREA REVISADA:	Dirección Administrativa y Dirección de Planeación	TIPO DE AUDITORÍA: Evaluación al Desempeño.	ORDEN DE AUDITORÍA: 321/2003

Deficiente Control en la revisión y comprobación del Fondo Revolvente.

Se observa que se comprueban gastos diversos que corresponden a meses anteriores, los cuales son autorizados por la Dirección de Administración y, aceptados por el Departamento de Contabilidad, procediéndose al registro contable.

Deficiencia del Control Interno en la comprobación del gasto.

De la revisión y análisis a la cuenta 3800: Servicios Oficiales, se observa que en el mes de octubre de 2002, se registran comprobaciones de recursos asignados en los meses de mayo, junio, julio, agosto y septiembre de 2002, por los conceptos de alimentación, pasaje, hospedaje, combustible y viáticos, existiendo un desfase en cuanto al tiempo de comprobación que va de uno a cuatro meses.

Las observaciones que se consideran no relevantes, se mencionan a continuación:

Dotación de vales de combustible en periodos vacacionales.

Del análisis efectuado a la documentación proporcionada por el Departamento de Recursos Materiales Y Servicios Generales consistente en vales de combustible, se determinó que se proporcionó vales de combustible por importe de \$10.6 miles en dos periodos vacacionales que corresponden a los meses de Marzo, Abril y Diciembre del ciclo escolar 2002.

Deficiente control en el registro de Asistencia del Personal Administrativo.

Se procedió a la verificación física de la asistencia del personal administrativo en Oficinas Centrales los días 8 y 10 de julio de 2003, observando que registran en la lista de asistencia un horario diferente al real.

CONTRALORÍA GENERAL
SUBCONTRALORÍA DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL
CONTRALORÍA INTERNA DE ENTIDADES

ENTE:	Colegio (...) del Estado.	CLAVE DEL ENTE AUDITADO: 123	HOJA No. : 4 DE 5
ÁREA REVISADA:	Dirección Administrativa y Dirección de Planeación	TIPO DE AUDITORÍA: Evaluación al Desempeño.	ORDEN DE AUDITORÍA: 321/2003

Deficiencias en el Control de Expedientes del Personal Administrativo.

De la revisión a los expedientes de personal de las Direcciones de Administración y Planeación, se concluye que:

96 expedientes no cuentan con carta de antecedentes no penales.

58 expedientes no cuentan con certificado médico.

40 expedientes no cuentan con solicitud de empleo.

64 expedientes no cuentan con contrato de trabajo.

Asimismo, se observa según expedientes, que existe personal que no cuenta con el perfil profesiográfico para ostentar el puesto que desempeñan.

Desempeño de funciones no acordes a los Departamentos.

Del análisis efectuado a los manuales de procedimientos de los Departamentos de Planeación y Evaluación, se observa que tienen considerados los procedimientos de: 1). Actualización y seguimiento al inventario de la infraestructura; 2). Evaluar el programa general de obra, reparación y mantenimiento de los planteles e integrarlos a la propuesta de obra, respectivamente; de acuerdo a las acciones desarrolladas, los departamentos mencionados no son los adecuados para llevar a cabo estos programas.

Derivado de lo anterior se concluye que las direcciones Administrativa y de Planeación, dependientes del Colegio (...) del Estado, cumplen sus programas de trabajo, salvo por las observaciones determinadas que reflejan deficiencias y falta de control interno, propiciando con esto que no se cuente con información veraz y oportuna.

**CONTRALORÍA GENERAL
SUBCONTRALORÍA DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL
CONTRALORÍA INTERNA DE ENTIDADES**

ENTE:	Colegio (...) del Estado.	CLAVE DEL ENTE AUDITADO: 123	HOJA No. : 5 DE 5
ÁREA REVISADA:	Dirección Administrativa y Dirección de Planeación	TIPO DE AUDITORÍA: Evaluación al Desempeño.	ORDEN DE AUDITORÍA: 321/2003

Las observaciones determinadas se describen en el Informe de Auditoría, mismas que fueron comentadas por los auditores que participaron en la revisión, con los servidores públicos responsables de atenderlas.

Por lo antes señalado, solicito a Usted girar sus instrucciones, con la finalidad de que se implementen las medidas correctivas y preventivas contenidas en las cédulas de observaciones que se integran en el Informe de Auditoría, conforme a los términos acordados en el comentario de las mismas; toda vez que en los siguientes 15 días hábiles realizaremos el seguimiento correspondiente, con el propósito de constatar la solventación de las recomendaciones propuestas por esta Contraloría General.

Atentamente

Lic.
Contralor General

C.c.p. C. Lic. _____.- Gobernador Constitucional del Estado.- Edificio.
C. _____.- Subcontralor de Fiscalización y Control.- Edificio.

CONTRALORÍA GENERAL
SUBCONTRALORÍA DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL
CONTRALORÍA INTERNA DE ENTIDADES

ANEXO III

ENTE:	Colegio (...) del Estado.	CLAVE DEL ENTE AUDITADO: 123	HOJA No. : 1 DE 37
ÁREA REVISADA:	Dirección Administrativa y Dirección de Planeación	TIPO DE AUDITORÍA: Evaluación al Desempeño.	ORDEN DE AUDITORÍA: 321/2003

Informe de Auditoría

Sector: Educación
Entidad: Colegio (...) del Estado
Área Auditada: Dirección Administrativa y Dirección de Planeación
No. de Orden: 321/2003
No. de SAG: 333-22-55-44-03
Tipo de Auditoría: Evaluación al Desempeño.
Período Revisado: 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2002.
Fecha de Inicio: 02 de Julio de 2003.
Coordinador Sectorial:
Personal Actuante:

CONTRALORÍA GENERAL
SUBCONTRALORÍA DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL
CONTRALORÍA INTERNA DE ENTIDADES

ANEXO III

ENTE:	Colegio (...) del Estado.	CLAVE DEL ENTE AUDITADO: 123	HOJA No. : 2 DE 37
ÁREA REVISADA:	Dirección Administrativa y Dirección de Planeación	TIPO DE AUDITORÍA: Evaluación al Desempeño.	ORDEN DE AUDITORÍA: 321/2003

Índice

	Página
I. Antecedentes.	3
II. Período, Objetivo y Alcance de la Revisión.	3
III. Resultado del Trabajo Desarrollado.	4
IV. Conclusión y Recomendación General.	4
V. Observaciones	5

CONTRALORÍA GENERAL
SUBCONTRALORÍA DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL
CONTRALORÍA INTERNA DE ENTIDADES

ANEXO III

ENTE:	Colegio (...) del Estado.	CLAVE DEL ENTE AUDITADO: 123	HOJA No. : 3 DE 37
ÁREA REVISADA:	Dirección Administrativa y Dirección de Planeación	TIPO DE AUDITORÍA: Evaluación al Desempeño.	ORDEN DE AUDITORÍA: 321/2003

Antecedentes.

En cumplimiento al Programa Anual de Control y Auditoría, con fecha 23 de junio de 2003, la Contraloría General, a través de la Unidad de Supervisión y Programación de Auditorías, emitió la orden de auditoría No. 321/2003, contenida en el oficio No. CCSF/DGF/PCSP/ 008286/2003, con número de SAG 333-22-55-44-03, con la finalidad de evaluar el desempeño de la Dirección Administrativa y la Dirección de Planeación de la Entidad, que permita determinar el grado de cumplimiento de sus programas y metas y de la normatividad aplicable, así como, el grado de economía, eficiencia, eficacia y transparencia en el ejercicio de sus recursos por el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2002.

La orden de referencia fue notificada al Director General del Colegio (...) del Estado, el 02 de julio de 2003, según se hace constar en el acta de inicio de auditoría.

II. Período, Objetivo y Alcance.

2.1. Período.

La revisión y evaluación de la información proporcionada por las áreas revisadas se llevó a cabo durante el período del 02 de julio al 26 de agosto de 2003, en las instalaciones del Colegio de Bachilleres del Estado, ubicada en C. Presidente Alemán S/N., esquina Prolongación Lago Michigan, Colonia Retoño de esta ciudad capital.

2.2. Objetivo.

Comprobar que las actividades desarrolladas por la Dirección Administrativa y la Dirección de Planeación se hayan encaminado a cumplir de manera oportuna y confiable los objetivos y metas fijadas en sus programas, así también que los recursos utilizados para tal fin se hayan ejercido con criterios de economía, eficiencia y eficacia en con apego a la Normatividad aplicable, de igual forma, que se tengan criterios de evaluación para medir su desempeño.

CONTRALORÍA GENERAL
SUBCONTRALORÍA DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL
CONTRALORÍA INTERNA DE ENTIDADES

ANEXO III

ENTE:	Colegio (...) del Estado.	CLAVE DEL ENTE AUDITADO: 123	HOJA No. : 4 DE 37
ÁREA REVISADA:	Dirección Administrativa y Dirección de Planeación	TIPO DE AUDITORÍA: Evaluación al Desempeño.	ORDEN DE AUDITORÍA: 321/2003

2.3. Alcance.

Mediante pruebas selectivas y otras aplicadas al 100% de conformidad con las Normas Generales de Auditoría Pública, con la Normatividad del Estado, la Normatividad Interna de la Entidad y mediante la aplicación de procedimientos que se consideraron necesarios para cada proceso, se revisaron en la Dirección Administrativa y a la Dirección de Planeación de la Entidad, los siguientes aspectos:

1. Se analizó el documento que dio origen a la Entidad y se verificó que las actividades y/o funciones de las áreas auditadas estén acordes con sus atribuciones.
2. Se constató que las áreas revisadas cuentan con su Programa Operativo Anual, Programa Institucional y que esté vinculada su misión a los objetivos del plan de desarrollo del Estado 2001-2006.
3. Se verificó si los objetivos, programas y metas fijadas en el Plan de Desarrollo y los programas específicos en los que participan las áreas, se encuentran contemplados en su estructura programática presupuestal.
4. Se verificó que la estructura orgánica se encuentre debidamente dictaminada y autorizada por la instancia correspondiente.
5. Se realizó el comparativo entre la estructura orgánica autorizada y la estructura funcional a fin de comprobar su congruencia.
6. Se verificó que el Manual de Organización y la estructura orgánica de las áreas auditadas estén acordes con las funciones y atribuciones de la Entidad y con su Ley Orgánica.
7. Se comprobó que el personal involucrado en los programas seleccionados a cargo de las áreas auditadas se encuentren laborando conforme a la plantilla de personal.
8. Se verificaron las entradas y salidas del personal administrativo, así como las incidencias correspondientes.
9. Se identificaron los programas, así como las principales metas y montos presupuestales asignados y se determinó el origen de los recursos asignados al cumplimiento de sus objetivos y metas.
10. Se solicitaron los manuales de organización y procedimientos de las áreas auditadas y se verificó su autorización, actualización y aplicación.
11. Se evaluó si las actividades desarrolladas por las áreas revisadas en los programas seleccionados se encaminan a cumplir de manera oportuna y confiable los objetivos y metas fijados.
12. Se verificó que las áreas auditadas cuenten con indicadores que les permita evaluar su desempeño y evidencia suficiente para comprobar que los programas establecidos están cumpliendo con los objetivos del Programa Operativo Anual.

CONTRALORÍA GENERAL
SUBCONTRALORÍA DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL
CONTRALORÍA INTERNA DE ENTIDADES

ANEXO III

ENTE:	Colegio (...) del Estado.	CLAVE DEL ENTE AUDITADO: 123	HOJA No. : 5 DE 37
ÁREA REVISADA:	Dirección Administrativa y Dirección de Planeación	TIPO DE AUDITORÍA: Evaluación al Desempeño.	ORDEN DE AUDITORÍA: 321/2003

III.- Resultados del trabajo desarrollado.

Del análisis realizado al resultado de los procedimientos aplicados a las áreas auditadas se determinaron nueve observaciones, de las cuales, cinco se consideran relevantes, que continuación se detallan:

1. Plantilla funcional que no se ajusta a la plantilla autorizada por la S.E.P.
2. Estructura funcional que no se ajusta a la estructura orgánica autorizada.
3. Falta de comprobación de los recursos asignados para pago de Becas de Transporte.
4. Deficiente control en la revisión y comprobación del fondo revolvente.
5. Deficiencia del control interno en la comprobación del gasto.

Las observaciones que se consideran no relevantes, se señalan a continuación:

6. Dotación de vales de combustible en periodos vacacionales.
7. Deficiente control en el registro de asistencia del personal administrativo.
8. Deficiencias en el control de expedientes del personal administrativo.
9. Desempeño de funciones no acordes a los departamentos.

IV.- Conclusión y Recomendación General

Como resultado del análisis, verificación y evaluación de la información proporcionada por la Dirección Administrativa y a la Dirección de Planeación, dependientes del Colegio de Bachilleres del Estado, así como de los diversos procedimientos aplicados en el desarrollo de la auditoría, se determinó que las actividades desarrolladas por ambas áreas, en términos generales permitieron el cumplimiento de sus programas, sin embargo las deficiencias determinadas evidencian la necesidad de implementar un Programa Operativo Anual debidamente planeado y razonado, promover el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos, materiales y financieros.

Por lo anterior se sugiere realizar las acciones necesarias para atender las medidas correctivas y preventivas plasmadas en el informe de auditoría, que permitan subsanar la problemática detectada y en lo sucesivo prevenir su recurrencia.

CONTRALORÍA GENERAL
SUBCONTRALORÍA DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL
CONTRALORÍA INTERNA DE ENTIDADES

ANEXO III

ENTE:	Colegio (...) del Estado.	CLAVE DEL ENTE AUDITADO: 123	HOJA No. : 6 DE 37
ÁREA REVISADA:	Dirección Administrativa y Dirección de Planeación	TIPO DE AUDITORÍA: Evaluación al Desempeño.	ORDEN DE AUDITORÍA: 321/2003

V.- Observaciones

Contraloría General

Subcontraloría de Fiscalización y Control

Contraloría Interna de Entidades

Contraloría Interna en el Colegio (...) del Estado

Cédula de Observaciones

ANEXO III

No. DE PAGINA	7 DE 37
No. DE ORDEN DE AUDITORÍA	321/2003
No. DE OBSERVACIÓN	1
MONTO FISCALIZABLE	\$79,404 miles
MONTO FISCALIZADO	\$63,368 miles
MONTO IRREGULAR	N/A
CLASIFICACIÓN DE LA OBSERVACIÓN	R

ENTE AUDITADO:	Colegio (...) del Estado	CLAVE DEL ENTE AUDITADO:	123
AREA REVISADA	Dirección Administrativa y Dirección de Planeación.	TIPO DE AUDITORÍA	Evaluación al Desempeño.

OBSERVACIÓN	RECOMENDACIONES	FECHA DE COMPROMISO Y RESPONSABLE
-------------	-----------------	-----------------------------------

<p>PLANTILLA FUNCIONAL QUE NO SE AJUSTA A LA PLANTILLA AUTORIZADA POR LA S.E.P.</p> <p>I.- Del análisis efectuado a la estructura funcional y autorizada del Colegio (...) del Estado, se observó que la entidad ha modificado su estructura funcional sin autorización de la Secretaría de Educación Pública, toda vez que la citada plantilla se sobregira o en su caso se han creado plazas no autorizadas. Asimismo se observó que el Colegio (...) al momento de solicitar el presupuesto incrementa el numero de matriculas para que la Secretaria de Educación Publica le autorice presupuesto en demasía y de esta manera pueda mantener a los planteles anexos y los EMSAD que se han creado y que no se tienen autorizados, además se observó que internamente se realizó y autorizó reducción al tabulador de sueldos que se utiliza para el pago al personal administrativo y docente.</p> <p>II.- Asimismo al comparar el analítico de servicios personales del programa de presupuesto 2002 y la plantilla</p>	<p>CORRECTIVA:</p> <p>El C. Director General, con base en la Normatividad señalada deberá realizar las acciones correspondientes a fin de regularizar la plantilla de personal, debiendo reflejar el número de plazas autorizadas por la S.E.P. para cada categoría, debiendo someter a consideración de la Secretaria de Administración, la estructura funcional para dictaminación y autorización para, en su caso, solicitar aprobación ante la junta Directiva del Colegio (...) del Estado, relativa a los movimientos realizados; por otra parte se recomienda que el personal realice las funciones de acuerdo a las categorías asignadas.</p> <p>Asimismo, el personal deberá presentar un informe detallado de las actividades que realizan para determinar su perfil de acuerdo al puesto.</p>	<p>_____/_____/_____ _____ Director General</p> <p>_____ _____ Director Administrativo</p> <p>_____ _____ Director de Planeación</p>
---	---	--

 Director

 Coordinador.

 Profesionista "C"

 Profesionista "C"

 Profesionista "C"

Contraloría General

Subcontraloría de Fiscalización y Control

Contraloría Interna de Entidades

Contraloría Interna en el Colegio (...) del Estado

Cédula de Observaciones

ANEXO III

No. DE PAGINA	8 DE 37
No. DE ORDEN DE AUDITORÍA	321/2003
No. DE OBSERVACIÓN	1
MONTO FISCALIZABLE	\$79,404
MONTO FISCALIZADO	miles
MONTO IRREGULAR	\$63,368
CLASIFICACIÓN DE LA OBSERVACIÓN	miles
	N/A
	R

ENTE AUDITADO:	Colegio (...)del Estado	CLAVE DEL ENTE AUDITADO:	123
AREA REVISADA	Dirección Administrativa y Dirección de Planeación.	TIPO DE AUDITORÍA	Evaluación al Desempeño.

OBSERVACIÓN	RECOMENDACIONES	FECHA DE COMPROMISO Y RESPONSABLE
-------------	-----------------	-----------------------------------

<p>operacional y funcional que presenta la Entidad, se determinó una diferencia de 356 plazas del personal directivo y administrativo que representa el importe de \$277.5 miles, y de las horas autorizadas del personal docente y horas funcional reflejan una diferencia en horas de 2,370 en demasía con un ahorro de \$ 2,177.2 miles. (Ver anexo No. 01).</p> <p>A continuación se detalla como se integran las diferencias antes señaladas:</p> <p>Director de Área: Se tiene autorizada 6 plazas con una percepción mensual total de \$123.8 miles, operando se tienen 8 plazas con un monto total mensual de \$165.1 miles, lo que refleja una diferencia de dos plazas creadas y no autorizadas por la S.E.P. con un monto total mensual de \$41.3 miles.</p> <p>Jefes de Materia "C": Se tienen autorizadas 40 plazas con percepción mensual de \$480.1 miles, mientras que operativamente se tienen 130 plazas, con una</p>	<p>PREVENTIVA:</p> <p>El C. Director General, antes de modificar o crear nuevas categorías o plazas deberá obtener autorización ante las instancias correspondientes o en su caso deberá sujetarse a la estructura organizacional que el Colegio (...) del Estado tiene autorizado por la S.E.P.</p>	
--	---	--

Director

Coordinador.

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Contraloría General

Subcontraloría de Fiscalización y Control

Contraloría Interna de Entidades

Contraloría Interna en el Colegio (...) del Estado

Cédula de Observaciones

ANEXO III

No. DE PAGINA	9 DE 37
No. DE ORDEN DE AUDITORÍA	321/2003
No. DE OBSERVACIÓN	1
MONTO FISCALIZABLE	\$79,404
MONTO FISCALIZADO	miles
MONTO IRREGULAR	\$63,368
CLASIFICACIÓN DE LA OBSERVACIÓN	miles
	N/A
	R

ENTE AUDITADO:	Colegio (...)del Estado	CLAVE DEL ENTE AUDITADO:	123
AREA REVISADA	Dirección Administrativa y Dirección de Planeación.	TIPO DE AUDITORÍA	Evaluación al Desempeño.

OBSERVACIÓN	RECOMENDACIONES	FECHA DE COMPROMISO Y RESPONSABLE
-------------	-----------------	-----------------------------------

erogación mensual total de \$1,280.0 miles, arrojando una diferencia de 90 plazas de mas con un monto de \$799.9 miles, creadas sin la previa autorización de la S.E.P.

Se observa que en oficinas generales se cuenta con 38 elementos adscritos a la Dirección General, Dirección Jurídica, Contraloría Interna, Informática, Dirección Académica, Servicios Educativos y Orientación Escolar.

El Colegio (...), en su diagnostico y prospectiva de la práctica docente en el punto 3.1, la gestión escolar en los planteles en los párrafos del 5 al 8 dicen: en las coordinaciones se encuentra la figura del Jefe de Materia cuyas funciones y actividades requieren de un proyecto académico que atenúen la recurrencia e improvisación y conlleve a intervenciones innovadoras. Esta misma figura se encuentra en los planteles sobre todo en los grandes donde sus prácticas requieren del mismo tratamiento metodológico.

Por tanto es urgente realizar una redefinición estructural sobre sus actividades que deben estar enfocadas a atender, organizar y dar seguimiento a los aspectos académico en los regionales y en los planteles.

Director

Coordinador.

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Contraloría General

Subcontraloría de Fiscalización y Control

Contraloría Interna de Entidades

Contraloría Interna en el Colegio (...) del Estado

Cédula de Observaciones

ANEXO III

No. DE PAGINA	10 DE 37
No. DE ORDEN DE AUDITORÍA	321/2003
No. DE OBSERVACIÓN	1
MONTO FISCALIZABLE	\$79,404
MONTO FISCALIZADO	miles
MONTO IRREGULAR	\$63,368
CLASIFICACIÓN DE LA OBSERVACIÓN	miles
	N/A
	R

ENTE AUDITADO:	Colegio (...) del Estado	CLAVE DEL ENTE AUDITADO:	123
AREA REVISADA	Dirección Administrativa y Dirección de Planeación.	TIPO DE AUDITORÍA	Evaluación al Desempeño.

OBSERVACIÓN	RECOMENDACIONES	FECHA DE COMPROMISO Y RESPONSABLE
-------------	-----------------	-----------------------------------

<p>Por otra parte el manual para la revisión y seguimiento de la planeación didáctica en las coordinaciones de zona señala que el Jefe de Materia es considerado como un elemento clave para fortalecer el proceso de enseñanza y aprendizaje.</p> <p>Algunas de las actividades del Jefe de Materia son: realizar un programa de trabajo acorde con el calendario escolar de la Institución, revisar los programas de las asignaturas, investigar los recursos didácticos con que cuentan cada plantel, impulsar la comunicación entre docentes y la coordinación, realizar reuniones para involucrarse en el proceso de aprendizaje y apoyar a los docentes entre otros; no todos los que ostentan esta categoría cumplen con el perfil requerido por el puesto. (Ver anexo No. 02)</p> <p>Técnicos II y III: Se tienen 306 plazas autorizadas con un importe de \$1,227.5 miles y se opera con 298 plazas con un monto de \$1,139.0 miles, existiendo una diferencia de 8 plazas sin utilizar con un monto de \$88.5 miles.</p> <p>Encargado de Orden II y III: Se tienen 168 plazas autorizadas con un monto de \$637.4 miles y se opera con 166 plazas con un monto de \$457.7 miles, existiendo una diferencia de dos plazas sin utilizar con un monto de \$179.7 miles.</p>		
---	--	--

Director

Coordinador.

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Contraloría General

Subcontraloría de Fiscalización y Control

Contraloría Interna de Entidades

Contraloría Interna en el Colegio (...) del Estado

Cédula de Observaciones

ANEXO III

No. DE PAGINA	11 DE 37
No. DE ORDEN DE AUDITORÍA	321/2003
No. DE OBSERVACIÓN	1
MONTO FISCALIZABLE	\$79,404 miles
MONTO FISCALIZADO	\$63,368 miles
MONTO IRREGULAR	N/A
CLASIFICACIÓN DE LA OBSERVACIÓN	R

ENTE AUDITADO:	Colegio (...) del Estado	CLAVE DEL ENTE AUDITADO:	123
AREA REVISADA	Dirección Administrativa y Dirección de Planeación.	TIPO DE AUDITORÍA	Evaluación al Desempeño.

OBSERVACIÓN	RECOMENDACIONES	FECHA DE COMPROMISO Y RESPONSABLE
<p>Laboratoristas II y III: Se tiene 24 plazas autorizadas con un monto de \$93.9 miles, se opera con 116 plazas con un monto de \$421.3 miles, existiendo una diferencia de 92 plazas de más con un monto de \$327.4 miles creadas sin la previa autorización de la S.E.P.</p> <p>Secretaria de Director de Área: Se tienen 14 plazas autorizadas con un monto de \$53.7 miles, y funcionalmente operan 4 con un monto de \$14.1 miles, existiendo una diferencia de 10 plazas sin utilizar con un monto de \$39.6 miles.</p> <p>Secretaria de jefe de departamento: Se tienen 24 plazas autorizadas con un monto de \$83.5 miles operan 16 con un monto de \$51.2 miles, existiendo una diferencia de 8 plazas sin utilizar con un monto de \$32.3 miles .</p> <p>Secretaria de subdirector de planteles I y II: Se tienen 58 plazas autorizadas con un monto de \$180.6 miles, sin utilizar.</p> <p>Bibliotecario II y III: Se tienen 24 plazas autorizadas con un monto de \$ 77.2 miles sin utilizar.</p>		

Director

Coordinador.

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Contraloría General

Subcontraloría de Fiscalización y Control

Contraloría Interna de Entidades

Contraloría Interna en el Colegio (...) del Estado

Cédula de Observaciones

ANEXO III

No. DE PAGINA	12 DE 37
No. DE ORDEN DE AUDITORÍA	321/2003
No. DE OBSERVACIÓN	1
MONTO FISCALIZABLE	\$79,404
MONTO FISCALIZADO	miles
MONTO IRREGULAR	\$63,368
CLASIFICACIÓN DE LA OBSERVACIÓN	miles
	N/A
	R

ENTE AUDITADO:	Colegio (...) del Estado	CLAVE DEL ENTE AUDITADO:	123
AREA REVISADA	Dirección Administrativa y Dirección de Planeación.	TIPO DE AUDITORÍA	Evaluación al Desempeño.

OBSERVACIÓN	RECOMENDACIONES	FECHA DE COMPROMISO Y RESPONSABLE
-------------	-----------------	-----------------------------------

<p>Taquimecanógrafa II y III: Se tienen 132 plazas autorizadas con un monto de \$ 391.4 miles, operan 228 plazas con un monto de \$624.9 miles, existiendo una diferencia de 96 plazas mas con un importe de \$233.5 miles creadas sin la autorización de la S.E.P.</p> <p>Auxiliar de biblioteca II y III: Se tienen 60 plazas autorizadas con un monto de \$170.6, operan 108 plazas con un monto de \$ 292.7 miles, existiendo una diferencia de 48 plazas de mas con un monto de \$122.1 miles, creadas sin la autorización de la S.E.P.</p> <p>Auxiliar de mantenimiento III: Se tienen 6 plazas autorizadas con un monto de \$18.2 miles, operan 28 plazas con un monto de \$ 73.2 miles, existiendo una diferencia de 22 plazas de más con un monto de \$55.0 miles, creadas sin la autorización de la S.E.P.</p> <p>Auxiliar de Intendencia: Se tienen 178 plazas autorizadas con un monto de \$493.2 miles, operan 360 plazas con un monto de \$913.2 miles, existiendo una diferencia de 182 plazas de más con un monto de \$420.0 miles, creadas sin la autorización de la S.E.P.</p>		
--	--	--

Director

Coordinador.

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Contraloría General

Subcontraloría de Fiscalización y Control

Contraloría Interna de Entidades

Contraloría Interna en el Colegio (...) del Estado

Cédula de Observaciones

ANEXO III

No. DE PAGINA	13 DE 37
No. DE ORDEN DE AUDITORÍA	321/2003
No. DE OBSERVACIÓN	1
MONTO FISCALIZABLE	\$79,404
MONTO FISCALIZADO	miles
MONTO IRREGULAR	\$63,368
CLASIFICACIÓN DE LA OBSERVACIÓN	miles
	N/A
	R

ENTE AUDITADO:	Colegio (...) del Estado	CLAVE DEL ENTE AUDITADO:	123
AREA REVISADA	Dirección Administrativa y Dirección de Planeación.	TIPO DE AUDITORÍA	Evaluación al Desempeño.

OBSERVACIÓN	RECOMENDACIONES	FECHA DE COMPROMISO Y RESPONSABLE
<p>Director de plantel A, B, C, II y III: Se tienen 92 plazas autorizadas con un monto de \$1,249.7 miles, operan 80 plazas con un monto de \$ 920.6 miles, existiendo una diferencia de 12 plazas con un monto de \$329.2 miles, las cuales no están siendo utilizadas.</p> <p>Subdirector de plantel B, C, II y III: Se tienen 82 plazas autorizadas con un monto de \$1,079.8 miles, se operan con 56 plazas con un monto de \$497.8 miles, existiendo una diferencia de 26 plazas sin utilizar con un monto de \$582.0 miles. De los 152 planteles, 40 tienen plazas de subdirectores, 4 cuentan con subdirectores encargados y 108 no cuentan con estos cargos.</p> <p>Ingeniero en sistemas II y III: Se tienen 94 plazas autorizadas con un monto de \$524.4, se opera con 52 plazas con un monto de \$281.9 miles, existiendo una diferencia de 42 plazas con un monto de \$242.5 miles sin utilizar.</p> <p>Responsable de laboratorio técnico II y III: Se tienen 92 plazas autorizadas con una percepción total de \$ 512.5 miles, no están siendo utilizados.</p>		

Director

Coordinador.

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Contraloría General

Subcontraloría de Fiscalización y Control

Contraloría Interna de Entidades

Contraloría Interna en el Colegio (...) del Estado

Cédula de Observaciones

ANEXO III

No. DE PAGINA	14 DE 37
No. DE ORDEN DE AUDITORÍA	321/2003
No. DE OBSERVACIÓN	1
MONTO FISCALIZABLE	\$79,404 miles
MONTO FISCALIZADO	\$63,368 miles
MONTO IRREGULAR	miles
CLASIFICACIÓN DE LA OBSERVACIÓN	N/A R

ENTE AUDITADO:	Colegio (...) del Estado	CLAVE DEL ENTE AUDITADO:	123
AREA REVISADA	Dirección Administrativa y Dirección de Planeación.	TIPO DE AUDITORÍA	Evaluación al Desempeño.

OBSERVACIÓN	RECOMENDACIONES	FECHA DE COMPROMISO Y RESPONSABLE
<p>Jefes de oficina II y III: Se tienen 110 plazas autorizadas con un monto de \$569.2 miles, operan 162 plazas con un monto de \$ 923.0 miles, existiendo una diferencia de 52 plazas de más con un monto de \$353.8 miles, creadas sin la autorización de la S.E.P.</p> <p>Técnico especializado: Se tienen 136 plazas autorizadas con un monto de \$687.1 miles, las cuales no están siendo utilizadas.</p> <p>Programador: Se tienen dos plazas autorizadas con un monto de \$9.8 miles, se opera con 22 plazas con monto de \$96.0 miles, existiendo una diferencia de 20 plazas de mas con un monto de \$86.2 miles, creadas sin la autorización de la S.E.P.</p> <p>Analista técnico II y III: Se tienen 66 plazas autorizadas con un monto de \$281.1 miles, se opera con 56 plazas con un monto de \$ 226.2 miles, existiendo una diferencia de 10 plazas de mas con un monto de \$54.9 miles, que no están siendo utilizadas.</p>		

Director

Coordinador.

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Contraloría General

ANEXO III

Subcontraloría de Fiscalización y Control

Contraloría Interna de Entidades

Contraloría Interna en el Colegio (...) del Estado

Cédula de Observaciones

No. DE PAGINA	15 DE 37
No. DE ORDEN DE AUDITORÍA	321/2003
No. DE OBSERVACIÓN	1
MONTO FISCALIZABLE	\$79,404
MONTO FISCALIZADO	miles
MONTO IRREGULAR	\$63,368
CLASIFICACIÓN DE LA OBSERVACIÓN	miles
	N/A
	R

ENTE AUDITADO:	Colegio (...) del Estado	CLAVE DEL ENTE AUDITADO:	123
AREA REVISADA	Dirección Administrativa y Dirección de Planeación.	TIPO DE AUDITORÍA	Evaluación al Desempeño.

OBSERVACIÓN	RECOMENDACIONES	FECHA DE COMPROMISO Y RESPONSABLE
-------------	-----------------	-----------------------------------

<p>Vigilante II y III: Se tienen 194 plazas autorizadas con un monto de \$ 532.0 miles se operan 264 plazas con un monto de \$ 645.6 miles, determinándose una diferencia de 70 plazas con un importe de \$113.6 miles, creadas sin la autorización de la S.E.P.</p> <p>Otras plazas en operación no autorizadas</p> <p>En la plantilla operacional se tienen contempladas 224 plazas sin contar con la autorización correspondiente, mismas que se detallan:</p> <table><thead><tr><th>Nombre</th><th>Cantidad</th><th>Importe Miles de \$</th></tr></thead><tbody><tr><td>Impresor A</td><td>2</td><td>5.2</td></tr><tr><td>Controlador de asistencia</td><td>8</td><td>20.4</td></tr><tr><td>Capturista A</td><td>4</td><td>12.9</td></tr><tr><td>Auxiliar administrativo</td><td>210</td><td>556.9</td></tr></tbody></table> <p>Horas Hombre Autorizadas:</p> <p>La estructura programática autorizada 2002 contempla 16,702 HSM con importe de \$ 3,899.3 miles, para la zona II y 44,918 HSM con importe de \$ 12,381.0 para la</p>	Nombre	Cantidad	Importe Miles de \$	Impresor A	2	5.2	Controlador de asistencia	8	20.4	Capturista A	4	12.9	Auxiliar administrativo	210	556.9		
Nombre	Cantidad	Importe Miles de \$															
Impresor A	2	5.2															
Controlador de asistencia	8	20.4															
Capturista A	4	12.9															
Auxiliar administrativo	210	556.9															

Director

Coordinador.

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Contraloría General

Subcontraloría de Fiscalización y Control

Contraloría Interna de Entidades

Contraloría Interna en el Colegio (...) del Estado

Cédula de Observaciones

ANEXO III

No. DE PAGINA	16 DE 37
No. DE ORDEN DE AUDITORÍA	321/2003
No. DE OBSERVACIÓN	1
MONTO FISCALIZABLE	\$79,404
MONTO FISCALIZADO	miles
MONTO IRREGULAR	\$63,368
CLASIFICACIÓN DE LA OBSERVACIÓN	miles
	N/A
	R

ENTE AUDITADO:	Colegio (...) del Estado	CLAVE DEL ENTE AUDITADO:	123
AREA REVISADA	Dirección Administrativa y Dirección de Planeación.	TIPO DE AUDITORÍA	Evaluación al Desempeño.

OBSERVACIÓN	RECOMENDACIONES	FECHA DE COMPROMISO Y RESPONSABLE
-------------	-----------------	-----------------------------------

<p>zona III, haciendo un total de 61,620 HSM, con importe de \$16,280.3 miles, sin embargo se observa que operacionalmente se están empleando 63,990 HSM con un monto de \$14,103.1 miles arrojando una diferencia de 2,370 HSM de mas con un importe \$2,177.2 miles de menos, las cuales carecen de regularización y autorización, mismas que se detallan:</p> <p>CB I, II, III, IV, Zona II y III. se tienen autorizadas 56,478 HSM con un monto de \$ 15,352.6 miles, funcionalmente se tienen 40,860 HSM con importe de \$ 9,969.3 miles arrojando un diferencia de 15,618 HSM con un importe de \$5,383.3 miles en disminución.</p> <p>Técnico Docente CB I y II Zona II y III. se tienen autorizadas 5,142 HSM con un monto de \$927.7 miles, funcionalmente se tienen 6,478 HSM con importe de \$1,027.8 miles arrojando un diferencia de 1336 HSM con un importe de \$100.1 miles como incremento. (Ver anexo No. 03).</p>		
--	--	--

Director

Coordinador.

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Contraloría General

Subcontraloría de Fiscalización y Control

Contraloría Interna de Entidades

Contraloría Interna en el Colegio (...) del Estado

Cédula de Observaciones

ANEXO III

No. DE PAGINA	17 DE 37
No. DE ORDEN DE AUDITORÍA	321/2003
No. DE OBSERVACIÓN	1
MONTO FISCALIZABLE	\$79,404 miles
MONTO FISCALIZADO	\$63,368 miles
MONTO IRREGULAR	miles
CLASIFICACIÓN DE LA OBSERVACIÓN	N/A
	R

ENTE AUDITADO:	Colegio (...) del Estado	CLAVE DEL ENTE AUDITADO:	123
AREA REVISADA	Dirección Administrativa y Dirección de Planeación.	TIPO DE AUDITORÍA	Evaluación al Desempeño.

OBSERVACIÓN	RECOMENDACIONES	FECHA DE COMPROMISO Y RESPONSABLE
-------------	-----------------	-----------------------------------

<p>Horas Hombre No Autorizadas</p> <p>Se tienen en operación un total de 16,652 HSM con importe de \$ 3,105.9 miles que no están contempladas dentro de la estructura programática presupuestal, (Ver anexo No. 04), mismas que se detallan:</p> <p>Catedrático de Asignatura A y B.- 13,562 HSM con importe de \$2,669.3 miles.</p> <p>Orientador Escolar A, B y C.- 3,090 HSM con \$436.6 miles.</p> <p>CAUSA:</p> <p>Creación de planteles en cantidad superior a los autorizados por la Secretaría de Educación Pública, falta de Lineamientos que regulen la asignación de puestos y categorías de acuerdo al perfil requerido, así como la inexistencia de un profesiograma o catálogo de puesto para un mejor control de los mismos.</p>		
--	--	--

Director

Coordinador.

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Contraloría General

Subcontraloría de Fiscalización y Control

Contraloría Interna de Entidades

Contraloría Interna en el Colegio (...) del Estado

Cédula de Observaciones

ANEXO III

No. DE PAGINA	18 DE 37
No. DE ORDEN DE AUDITORÍA	321/2003
No. DE OBSERVACIÓN	1
MONTO FISCALIZABLE	\$79,404
MONTO FISCALIZADO	miles
MONTO IRREGULAR	\$63,368
CLASIFICACIÓN DE LA OBSERVACIÓN	miles
	N/A
	R

ENTE AUDITADO:	Colegio (...) del Estado	CLAVE DEL ENTE AUDITADO:	123
AREA REVISADA	Dirección Administrativa y Dirección de Planeación.	TIPO DE AUDITORÍA	Evaluación al Desempeño.

OBSERVACIÓN	RECOMENDACIONES	FECHA DE COMPROMISO Y RESPONSABLE
--------------------	------------------------	--

<p>EFECTO:</p> <p>Que en un futuro el Colegio (...) no cuente con el presupuesto suficiente para cubrir los costos de operación del mismo, derivado de la creación de nuevos planteles y categorías sin una debida planeación, lo que podría impactar en un crecimiento no controlado del presupuesto y de los requerimientos de matricula por parte de la sociedad; por otra parte que el personal administrativo y docente adquiera derechos y obligaciones aun cuando sus plazas o categorías no estén autorizadas por la Secretaría.</p> <p>FUNDAMENTO LEGAL:</p> <p>Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado, Art. 12, Fracción III; 31 Fracciones I y IV.</p> <p>Código de la Hacienda Pública del Estado, Art. 361.</p>		
--	--	--

Director

Coordinador.

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Contraloría General

Subcontraloría de Fiscalización y Control

Contraloría Interna de Entidades

Contraloría Interna en el Colegio (...) del Estado

Cédula de Observaciones

ANEXO III

No. DE PAGINA	19 DE 37
No. DE ORDEN DE AUDITORÍA	321/2003
No. DE OBSERVACIÓN	2
MONTO FISCALIZABLE	\$79,404
MONTO FISCALIZADO	miles
MONTO IRREGULAR	\$63,368
CLASIFICACIÓN DE LA OBSERVACIÓN	miles
	N/A
	R

ENTE AUDITADO:	Colegio (...) del Estado	CLAVE DEL ENTE AUDITADO:	123
AREA REVISADA	Dirección Administrativa y Dirección de Planeación.	TIPO DE AUDITORÍA	Evaluación al Desempeño.

OBSERVACIÓN	RECOMENDACIONES	FECHA DE COMPROMISO Y RESPONSABLE
-------------	-----------------	-----------------------------------

<p>ESTRUCTURA FUNCIONAL QUE NO SE AJUSTA A LA ESTRUCTURA ORGANICA AUTORIZADA.</p> <p>Del comparativo realizado entre la estructura orgánica autorizada por la SEP y la estructura funcional se observa que en esta ultima el departamento de Contabilidad depende de la Dirección Administrativa, mientras que en la estructura organiza autorizada depende de la Dirección de Planeación, así también que el departamento de Informática funcionalmente depende de la Dirección de Planeación, mientras que en la estructura orgánica autorizada depende de la Dirección General.</p> <p>CAUSA:</p> <p>Falta de cumplimiento a la estructura orgánica autorizada al Colegio (...) por parte de la S.E.P.</p> <p>EFFECTO:</p> <p>Se corre el riesgo de que se modifique la estructura orgánica y se de origen a la creación de nuevas áreas sin</p>	<p>CORRECTIVA:</p> <p>El C. Director General con base en la Normatividad señalada deberá, someter a consideración de la Secretaría de Educación Pública, la modificación de su estructura orgánica debiendo reflejar el número de plazas adscritas a cada área.</p> <p>PREVENTIVA:</p> <p>El C. Director General, previo a toda modificación o creación de unidades administrativas deberá sujetarse a la normatividad correspondiente.</p>	<p>_____/_____/_____ _____ Director General</p> <p>_____ Director Administrativo</p> <p>_____ Director de Planeación</p>
--	---	--

Director

Coordinador.

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Contraloría General

Subcontraloría de Fiscalización y Control

Contraloría Interna de Entidades

Contraloría Interna en el Colegio (...) del Estado

Cédula de Observaciones

ANEXO III

No. DE PAGINA	20 DE 37
No. DE ORDEN DE AUDITORÍA	321/2003
No. DE OBSERVACIÓN	2
MONTO FISCALIZABLE	\$79,404
MONTO FISCALIZADO	miles
MONTO IRREGULAR	\$63,368
CLASIFICACIÓN DE LA OBSERVACIÓN	miles
	N/A
	R

ENTE AUDITADO:	Colegio (...) del Estado	CLAVE DEL ENTE AUDITADO:	123
AREA REVISADA	Dirección Administrativa y Dirección de Planeación.	TIPO DE AUDITORÍA	Evaluación al Desempeño.

OBSERVACIÓN	RECOMENDACIONES	FECHA DE COMPROMISO Y RESPONSABLE
-------------	-----------------	-----------------------------------

<p>una debida planeación, situación que podría impactar en el presupuesto de áreas administrativas, así como que exista una dependencia directa, creando conflictos de intereses.</p> <p>FUNDAMENTO LEGAL:</p> <p>Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado, Art. 12 Fracción III; Art 31. Fracciones I, IV y VII.</p>		
--	--	--

Director

Coordinador.

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Contraloría General

Subcontraloría de Fiscalización y Control

Contraloría Interna de Entidades

Contraloría Interna en el Colegio (...) del Estado

Cédula de Observaciones

ANEXO III

No. DE PAGINA	21 DE 37
No. DE ORDEN DE AUDITORÍA	321/2003
No. DE OBSERVACIÓN	3
MONTO FISCALIZABLE	\$79,404 miles
MONTO FISCALIZADO	\$63,368 miles
MONTO IRREGULAR	\$ 17,827 miles
CLASIFICACIÓN DE LA OBSERVACIÓN	R

ENTE AUDITADO:	Colegio (...) del Estado	CLAVE DEL ENTE AUDITADO:	123
AREA REVISADA	Dirección Administrativa y Dirección de Planeación.	TIPO DE AUDITORÍA	Evaluación al Desempeño.

OBSERVACIÓN	RECOMENDACIONES	FECHA DE COMPROMISO Y RESPONSABLE
-------------	-----------------	-----------------------------------

<p>FALTA DE COMPROBACION DE LOS RECURSOS ASIGNADOS PARA EL PAGO DE BECAS DE TRANSPORTE.</p> <p>Con base en la documentación e información proporcionada por los Departamentos de Evaluación y Control, Contabilidad y Recursos Financieros se procedió a la revisión y análisis del programa Becas de Transporte ejercicio 2002 , se observo una asignación presupuestal autorizada para el ejercicio 2002 de \$36,828.0 miles, así como un remanente del ejercicio 2001 de \$7,013.4 miles para ser aplicados en el ejercicio revisado.</p> <p>De acuerdo a la información financiera y soportes documentales analizados, se determinó la cantidad de \$20,300.6 miles de recursos expedidos mediante cheques para pagos de becas al transporte, de los cuales se pagó un importe real de \$16,205.4 miles, correspondientes a 20,354 becas, reintegrándose en efectivo la cantidad de \$4,095.2 miles (Ver anexo No. 05).</p> <p>Derivado del análisis al presupuesto total de \$43,841.4 miles, se determinó una diferencia pendiente de</p>	<p>CORRECTIVA:</p> <p>De la diferencia determinada por \$17,827.0 miles el C. Director General deberá girar instrucciones a quien corresponda para presentar la documentación que contenga la información necesaria que permita identificar claramente la situación de dicha diferencia</p> <p>PREVENTIVA:</p> <p>El C. Director General, deberá instruir a los Directores de Planeación y Administración, para que en lo sucesivo estos apliquen medidas de control logrando que se de una adecuada supervisión por parte de los jefes de departamento y coordinadores de tal forma que se pueda prevenir o detectar errores que afecten el correcto funcionamiento de las operaciones</p>	<p>_____/_____/_____ _____ Director General</p> <p>_____ Director Administrativo</p> <p>_____ Director de Planeación</p>
---	---	--

Director

Coordinador.

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Contraloría General

Subcontraloría de Fiscalización y Control

Contraloría Interna de Entidades

Contraloría Interna en el Colegio (...) del Estado

Cédula de Observaciones

ANEXO III

No. DE PAGINA	22 DE 37
No. DE ORDEN DE AUDITORÍA	321/2003
No. DE OBSERVACIÓN	3
MONTO FISCALIZABLE	\$79,404
MONTO FISCALIZADO	miles
MONTO IRREGULAR	\$63,368
CLASIFICACIÓN DE LA OBSERVACIÓN	miles
	\$ 17,827
	miles
	R

ENTE AUDITADO:	Colegio (...) del Estado	CLAVE DEL ENTE AUDITADO:	123
AREA REVISADA	Dirección Administrativa y Dirección de Planeación.	TIPO DE AUDITORÍA	Evaluación al Desempeño.

OBSERVACIÓN	RECOMENDACIONES	FECHA DE COMPROMISO Y RESPONSABLE																				
<p>aclarar por \$17,827.0 miles integrada de la siguiente manera:</p> <table border="0"> <tr> <td></td> <td>Miles</td> <td>de</td> <td>pesos</td> </tr> <tr> <td>Presupuesto total 2001 y 2002</td> <td></td> <td></td> <td>43,841.4</td> </tr> <tr> <td>Menos: Presupuesto ejercido (pagado)</td> <td>16,205.4</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Disponibilidad en bancos al 31-Dic-02</td> <td><u>9,809.1</u></td> <td></td> <td><u>27,636.0</u></td> </tr> <tr> <td>Diferencia por aclarar:</td> <td></td> <td></td> <td>17,827.0</td> </tr> </table> <p>Asimismo del análisis a la documentación comprobatoria se determinaron las siguientes deficiencias:</p> <p>a) De 258 pólizas de egresos correspondientes a los meses de marzo, abril, mayo, junio y julio de 2002, por concepto de pagos de becas, 152 pólizas no cuentan con la documentación comprobatoria (nóminas de pago.)</p> <p>b) Los expedientes no se encuentran debidamente integrados ya que presentan documentos que no le corresponden.</p>		Miles	de	pesos	Presupuesto total 2001 y 2002			43,841.4	Menos: Presupuesto ejercido (pagado)	16,205.4			Disponibilidad en bancos al 31-Dic-02	<u>9,809.1</u>		<u>27,636.0</u>	Diferencia por aclarar:			17,827.0		
	Miles	de	pesos																			
Presupuesto total 2001 y 2002			43,841.4																			
Menos: Presupuesto ejercido (pagado)	16,205.4																					
Disponibilidad en bancos al 31-Dic-02	<u>9,809.1</u>		<u>27,636.0</u>																			
Diferencia por aclarar:			17,827.0																			

Director

Coordinador.

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Contraloría General

Subcontraloría de Fiscalización y Control

Contraloría Interna de Entidades

Contraloría Interna en el Colegio (...) del Estado

Cédula de Observaciones

ANEXO III

No. DE PAGINA	23 DE 37
No. DE ORDEN DE AUDITORÍA	321/2003
No. DE OBSERVACIÓN	3
MONTO FISCALIZABLE	\$79,404
MONTO FISCALIZADO	miles
MONTO IRREGULAR	\$63,368
CLASIFICACIÓN DE LA OBSERVACIÓN	miles
	\$ 17,827
	miles
	R

ENTE AUDITADO:	Colegio (...) del Estado	CLAVE DEL ENTE AUDITADO:	123
AREA REVISADA	Dirección Administrativa y Dirección de Planeación.	TIPO DE AUDITORÍA	Evaluación al Desempeño.

OBSERVACIÓN	RECOMENDACIONES	FECHA DE COMPROMISO Y RESPONSABLE
<p>c) Dentro de los expedientes de nóminas, algunas se encuentran alteradas e ilegibles en el renglón en el que se registra la firma del beneficiario. (borrones, tachones, corrector, etc.).</p> <p>d) Reintegros de becas no depositados oportunamente por los Directores de planteles. (Ver anexo No. 06).</p> <p>e) Comprobación de nóminas en forma extemporánea. (Ver anexo No. 07).</p> <p>f) Reintegros realizados en efectivo no depositados oportunamente. (Ver anexo No. 08).</p> <p>CAUSA:</p> <p>El funcionamiento en el manejo y control del Programa de Becas de Transporte presenta deficiencias, por la falta de un estricto control que garantice la correcta administración de los recursos financieros aplicados.</p> <p>EFECTO:</p> <p>Los controles internos aplicados por el Departamento de Contabilidad, Evaluación y Control, presentan debilidades por lo que la información no es confiable y</p>		

Director

Coordinador.

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Contraloría General

Subcontraloría de Fiscalización y Control

Contraloría Interna de Entidades

Contraloría Interna en el Colegio (...) del Estado

Cédula de Observaciones

ANEXO III

No. DE PAGINA	24 DE 37
No. DE ORDEN DE AUDITORÍA	321/2003
No. DE OBSERVACIÓN	3
MONTO FISCALIZABLE	\$79,404
MONTO FISCALIZADO	miles
MONTO IRREGULAR	\$63,368
CLASIFICACIÓN DE LA OBSERVACIÓN	miles
	\$ 17,827
	miles
	R

ENTE AUDITADO:	Colegio (...) del Estado	CLAVE DEL ENTE AUDITADO:	123
AREA REVISADA	Dirección Administrativa y Dirección de Planeación.	TIPO DE AUDITORÍA	Evaluación al Desempeño.

OBSERVACIÓN	RECOMENDACIONES	FECHA DE COMPROMISO Y RESPONSABLE
<p>clara, ya que de acuerdo a los registros contables se observa que no se esta cumpliendo con los principios de contabilidad para el registro y control de gasto.</p> <p>La falta de atención de los Directores de Planteles y Coordinadores en cuanto a los pagos de nóminas y devolución de recursos, ocasiona que se den atrasos en la revisión, registro y control de los gastos.</p> <p><u>FUNDAMENTO LEGAL:</u></p> <p>Normatividad Hacendaría para las Entidades de Control presupuestal Indirecto, numeral 3.1.</p> <p>Principios de Contabilidad inciso J, K, 3.2 reglas específicas de pasivo; inciso C.</p> <p>Lineamientos normativos de Becas de Transporte Escolar 2002.</p>		

Director

Coordinador.

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Contraloría General

Subcontraloría de Fiscalización y Control

Contraloría Interna de Entidades

Contraloría Interna en el Colegio (...) del Estado

Cédula de Observaciones

ANEXO III

No. DE PAGINA	25 DE 37
No. DE ORDEN DE AUDITORÍA	321/2003
No. DE OBSERVACIÓN	4
MONTO FISCALIZABLE	\$79,404
MONTO FISCALIZADO	miles
MONTO IRREGULAR	\$63,368
CLASIFICACIÓN DE LA OBSERVACIÓN	miles
	N/A
	R

ENTE AUDITADO:	Colegio (...) del Estado	CLAVE DEL ENTE AUDITADO:	123
AREA REVISADA	Dirección Administrativa y Dirección de Planeación.	TIPO DE AUDITORÍA	Evaluación al Desempeño.
OBSERVACIÓN		RECOMENDACIONES	FECHA DE COMPROMISO Y RESPONSABLE

<p>DEFICIENTE CONTROL EN LA REVISION Y COMPROBACIÓN DEL FONDO REVOLVENTE</p> <p>Del análisis efectuado a los procedimientos para la comprobación de los fondos revolventes se observa que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se comprueban gastos por concepto de viáticos con los formatos únicos de comisión sin contar con los sellos de certificación del lugar de comisión. - Se comprueban gastos diversos que corresponden a meses anteriores. - La Dirección Administrativa autoriza todos los gastos turnándolos posteriormente al departamento de contabilidad. - El departamento de contabilidad da por aceptada la documentación comprobatoria procediendo a la afectación contable. <p>CAUSA:</p> <p>Falta de control por parte de los servidores públicos encargados de manejar los fondos revolventes.</p>	<p>CORRECTIVA:</p> <p>Presentar los manuales de procedimientos y organización en los que se detallen los controles para las operaciones de fondos revolventes y darlos a conocer a las áreas responsables del manejo de los fondos.</p> <p>PREVENTIVA:</p> <p>El C. Director General deberá instruir al Director Administrativo para que en lo sucesivo se apegue a las Normatividades de la Administración Publica del Estado, asimismo responsabilizar a los servidores públicos encargados y/o responsables de revisar, autorizar y registrar todos aquellos gastos que sean improcedentes y se den como aceptados.</p> <p>Por otra parte se recomienda al departamento de recursos financieros que previo a la dotación de nuevos fondos soliciten la comprobación de las dotaciones anteriores en apego a la normatividad, evitando de esta forma rezagos en la comprobación.</p>	<p>_____/_____/_____ _____ Director General</p> <p>_____ Director Administrativo</p> <p>_____ Director de Planeación</p>
--	--	--

Director

Coordinador.

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Contraloría General

ANEXO III

Subcontraloría de Fiscalización y Control

Contraloría Interna de Entidades

Contraloría Interna en el Colegio (...) del Estado

Cédula de Observaciones

No. DE PAGINA	26 DE 37
No. DE ORDEN DE AUDITORÍA	321/2003
No. DE OBSERVACIÓN	4
MONTO FISCALIZABLE	\$79,404
MONTO FISCALIZADO	miles
MONTO IRREGULAR	\$63,368
CLASIFICACIÓN DE LA OBSERVACIÓN	miles
	N/A
	R

ENTE AUDITADO:	Colegio (...) del Estado	CLAVE DEL ENTE AUDITADO:	123
AREA REVISADA	Dirección Administrativa y Dirección de Planeación.	TIPO DE AUDITORÍA	Evaluación al Desempeño.
OBSERVACIÓN	RECOMENDACIONES	FECHA DE COMPROMISO Y RESPONSABLE	

No existe una adecuada administración de los fondos, toda vez que los departamentos responsables de administrarlos se deslindan de toda responsabilidad, turnando al Departamento de contabilidad la información de los gastos erogados procediendo este último a su contabilización, aun cuando los documentos soportes presentados no reúnan los requisitos que señala la normatividad.

EFFECTO:

El no contar con los manuales de procedimientos para conocer los mecanismos de control para la administración y uso de los fondos revolventes provoca que éstos se utilicen para cubrir gastos distintos para lo que fueron creados.

FUNDAMENTO LEGAL:

Normatividad Hacendaría para las Entidades de control presupuestal indirecto 3.3.10 Control Interno Boletín C-2-III.1 Medidas para el control de fondos revolventes.

Director

Coordinador.

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Contraloría General

Subcontraloría de Fiscalización y Control

Contraloría Interna de Entidades

Contraloría Interna en el Colegio (...) del Estado

Cédula de Observaciones

ANEXO III

No. DE PAGINA	27 DE 37
No. DE ORDEN DE AUDITORÍA	321/2003
No. DE OBSERVACIÓN	5
MONTO FISCALIZABLE	\$79,404
MONTO FISCALIZADO	miles
MONTO IRREGULAR	\$63,368
CLASIFICACIÓN DE LA OBSERVACIÓN	miles
	N/A
	R

ENTE AUDITADO:	Colegio (...) del Estado	CLAVE DEL ENTE AUDITADO:	123
AREA REVISADA	Dirección Administrativa y Dirección de Planeación.	TIPO DE AUDITORÍA	Evaluación al Desempeño.

OBSERVACIÓN	RECOMENDACIONES	FECHA DE COMPROMISO Y RESPONSABLE
-------------	-----------------	-----------------------------------

<p>DEFICIENCIAS DEL CONTROL INTERNO EN LA COMPROBACIÓN DEL GASTO.</p> <p>De la revisión y análisis a la documentación comprobatoria de la cuenta 3800.- Servicios Oficiales, se observó que en el mes de octubre de 2002, se registraron operaciones de gastos por recursos asignados en los meses de mayo, junio, julio, agosto y septiembre de 2002, por los conceptos de alimentos, pasajes, hospedajes, combustibles y viáticos, según consta en pólizas de diario, existiendo un desfase en cuanto al tiempo de comprobación que va de 1 a 4 meses. (Ver anexo No. 09).</p> <p>CAUSA:</p> <p>Falta de cumplimiento a sus funciones por parte del personal encargado de realizar la revisión de los comprobantes de los gastos.</p>	<p>CORRECTIVA:</p> <p>El C. Director General deberá instruir a la Dirección Administrativa a fin de que se implementen los mecanismos de control adecuados para la correcta y oportuna comprobación del gasto y que estos sean considerados dentro de los manuales de organización y procedimientos correspondientes para su aplicación.</p> <p>PREVENTIVA:</p> <p>El C. Director General deberá instruir al C. Director Administrativo para que proceda a hacer un recordatorio al personal administrativo y docente para que comprueben gastos oportunamente, así como a los responsables de revisar y autorizar estos, a fin de que se de cumplimiento a la Normatividad Hacendaria para la comprobación de los mismo.</p>	<p>_____/_____/_____ _____ Director General</p> <p>_____ Director Administrativo</p> <p>_____ Director de Planeación</p>
--	---	--

Director

Coordinador.

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Contraloría General

Subcontraloría de Fiscalización y Control

Contraloría Interna de Entidades

Contraloría Interna en el Colegio (...) del Estado

Cédula de Observaciones

ANEXO III

No. DE PAGINA	28 DE 37
No. DE ORDEN DE AUDITORÍA	321/2003
No. DE OBSERVACIÓN	5
MONTO FISCALIZABLE	\$79,404
MONTO FISCALIZADO	miles
MONTO IRREGULAR	\$63,368
CLASIFICACIÓN DE LA OBSERVACIÓN	miles
	N/A
	R

ENTE AUDITADO:	Colegio (...) del Estado	CLAVE DEL ENTE AUDITADO:	123
AREA REVISADA	Dirección Administrativa y Dirección de Planeación.	TIPO DE AUDITORÍA	Evaluación al Desempeño.

OBSERVACIÓN	RECOMENDACIONES	FECHA DE COMPROMISO Y RESPONSABLE
--------------------	------------------------	--

<p><u>EFFECTO:</u></p> <p>Se observan deficiencias dentro del Control Interno de la Dirección Administrativa, las cuales se reflejan en uno de sus elementos que es el Sistema de Información, ya que se consideran y registran gastos que no corresponden al mes en que se asigna el recurso, provocando con esto que la información que presentan los Estados Financieros no sea oportuna y confiable.</p> <p><u>FUNDAMENTO LEGAL:</u></p> <p>Normatividad Hacendaria para las Entidades de Control Presupuestal Indirecta 3.3.10.1, Control Interno.</p> <p>Ley Orgánica del Colegio (...) del Estado, Art. 24 Fracción VI.</p>		
--	--	--

Director

Coordinador.

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Contraloría General

Subcontraloría de Fiscalización y Control

Contraloría Interna de Entidades

Contraloría Interna en el Colegio (...) del Estado

Cédula de Observaciones

ANEXO III

No. DE PAGINA	29 DE 37
No. DE ORDEN DE AUDITORÍA	321/2003
No. DE OBSERVACIÓN	6
MONTO FISCALIZABLE	\$79,404 miles
MONTO FISCALIZADO	\$63,368 miles
MONTO IRREGULAR	\$10.6 miles
CLASIFICACIÓN DE LA OBSERVACIÓN	NR

ENTE AUDITADO:	Colegio (...) del Estado	CLAVE DEL ENTE AUDITADO:	123
AREA REVISADA	Dirección Administrativa y Dirección de Planeación.	TIPO DE AUDITORÍA	Evaluación al Desempeño.

OBSERVACIÓN	RECOMENDACIONES	FECHA DE COMPROMISO Y RESPONSABLE
-------------	-----------------	-----------------------------------

<p>DOTACION DE VALES DE COMBUSTIBLE EN PERIODOS VACACIONALES.</p> <p>Del análisis efectuado a la documentación proporcionada por el Departamento de Recursos Materiales y Servicios Generales consistente en vales de combustible que se le proporciona a los usuarios del parque vehicular de la Entidad, se determinó que se proporcionaron vales de combustible por un importe de \$10.6 miles en los dos periodos vacacionales que corresponden a los meses de marzo, abril y diciembre del ciclo escolar 2002, lo anterior de acuerdo a los registros que lleva el citado departamento y a los talonarios de los vales. (Ver anexo No. 10).</p> <p>CAUSA:</p> <p>Falta de supervisión y control por parte de los servidores públicos en quien se ha delegado la responsabilidad de manejar los recursos otorgados en especie.</p>	<p>CORRECTIVA: PREVENTIVA:</p> <p>EL C. Director General deberá instruir a quien corresponda con la finalidad de que se cumpla con la normatividad que indica que en los periodos vacacionales no se proporcionen vales de combustible, asimismo, que el parque vehicular quede resguardado en las instalaciones del colegio.</p>	<p>_____/_____/_____ _____ Director General</p> <p>_____ Director Administrativo</p> <p>_____ Director de Planeación</p>
---	--	--

Director

Coordinador.

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Contraloría General

ANEXO III

Subcontraloría de Fiscalización y Control

Contraloría Interna de Entidades
Contraloría Interna en el Colegio (...) del Estado
Cédula de Observaciones

No. DE PAGINA
No. DE ORDEN DE AUDITORÍA
No. DE OBSERVACIÓN
MONTO FISCALIZABLE
MONTO FISCALIZADO
MONTO IRREGULAR
CLASIFICACIÓN DE LA OBSERVACIÓN

30 DE 37
321/2003
6
\$79,404 miles
\$63,368 miles
\$10.6 miles
NR

ENTE AUDITADO:	Colegio (...) del Estado	CLAVE DEL ENTE AUDITADO:	123
AREA REVISADA	Dirección Administrativa y Dirección de Planeación.	TIPO DE AUDITORÍA	Evaluación al Desempeño.

OBSERVACIÓN	RECOMENDACIONES	FECHA DE COMPROMISO Y RESPONSABLE
-------------	-----------------	-----------------------------------

EFECTO:

Incremento en los costos de operación de la entidad al proporcionar vales para el consumo de combustible para el uso de los vehículos del parque vehicular de la entidad en los periodos vacacionales, así como el riesgo que corren estas unidades de posible siniestros en periodos que deben estar resguardados.

FUNDAMENTO LEGAL

Art. 11, 13, 14 y 15 del acuerdo que establece el Programa de Racionalidad y Disciplina Presupuestaria de la Administración Pública del Estado para el periodo 2000 – 2006.

Art. 421 párrafo I del Código de la Hacienda Publica para el Estado.

Director

Coordinador.

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Contraloría General

Subcontraloría de Fiscalización y Control

Contraloría Interna de Entidades

Contraloría Interna en el Colegio (...) del Estado

Cédula de Observaciones

ANEXO III

No. DE PAGINA	31 DE 37
No. DE ORDEN DE AUDITORÍA	321/2003
No. DE OBSERVACIÓN	7
MONTO FISCALIZABLE	\$79,404
MONTO FISCALIZADO	miles
MONTO IRREGULAR	\$63,368
CLASIFICACIÓN DE LA OBSERVACIÓN	miles
	N/A
	NR

ENTE AUDITADO:	Colegio (...) del Estado	CLAVE DEL ENTE AUDITADO:	123
AREA REVISADA	Dirección Administrativa y Dirección de Planeación.	TIPO DE AUDITORÍA	Evaluación al Desempeño.

OBSERVACIÓN	RECOMENDACIONES	FECHA DE COMPROMISO Y RESPONSABLE
<p>DEFICIENTE CONTROL EN EL REGISTRO DE ASISTENCIA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO.</p> <p>De la verificación física efectuada a la asistencia del personal administrativo en las fechas 08 y 10 de julio, se observó que el personal administrativo al momento de registrarse en la hoja de control de asistencia señalan un horario diferente al real.</p> <p>CAUSA:</p> <p>Falta de supervisión y/o exceso de confianza de parte del Jefe del departamento de Recursos Humanos al no llevar un control de la lista de asistencia permitiendo que se manipulen los tiempos al momento que el personal administrativo registra su hora de entrada.</p> <p>EFECTO:</p> <p>Que el personal no cumpla con el horario de labores establecido en el contrato colectivo de trabajo y que los empleados administrativos nunca registren retardos o faltas en sus labores.</p>	<p>CORRECTIVA:</p> <p>El C. Director General deberá instruir al Director Administrativo para que se implementen controles que permitan analizar y conocer de manera confiable la hora real de entradas y salidas del personal administrativo que se registra en lista de asistencia.</p> <p>PREVENTIVA:</p> <p>El C. Director Administrativo, deberá instruir al Jefe de Departamento de Recursos Humanos para reforzar la supervisión en cuanto a estos registros, evitando la recurrencia de esta falta de control.</p>	<p>_____/_____/_____ _____ Director General</p> <p>_____ Director Administrativo</p> <p>_____ Director de Planeación</p>

Director

Coordinador.

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Contraloría General

Subcontraloría de Fiscalización y Control

Contraloría Interna de Entidades

Contraloría Interna en el Colegio (...) del Estado

Cédula de Observaciones

ANEXO III

No. DE PAGINA	32 DE 37
No. DE ORDEN DE AUDITORÍA	321/2003
No. DE OBSERVACIÓN	7
MONTO FISCALIZABLE	\$79,404
MONTO FISCALIZADO	miles
MONTO IRREGULAR	\$63,368
CLASIFICACIÓN DE LA OBSERVACIÓN	miles
	N/A
	NR

ENTE AUDITADO:	Colegio (...) del Estado	CLAVE DEL ENTE AUDITADO:	123
AREA REVISADA	Dirección Administrativa y Dirección de Planeación.	TIPO DE AUDITORÍA	Evaluación al Desempeño.

OBSERVACIÓN	RECOMENDACIONES	FECHA DE COMPROMISO Y RESPONSABLE
--------------------	------------------------	--

<p>FUNDAMENTO LEGAL:</p> <p>Contrato Colectivo de Trabajo 2002, capítulo IV, cláusulas 49, 50 y 51.</p>		
--	--	--

Director

Coordinador.

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Contraloría General

Subcontraloría de Fiscalización y Control

Contraloría Interna de Entidades

Contraloría Interna en el Colegio (...) del Estado

Cédula de Observaciones

ANEXO III

No. DE PAGINA	33 DE 37
No. DE ORDEN DE AUDITORÍA	321/2003
No. DE OBSERVACIÓN	8
MONTO FISCALIZABLE	\$79,404
MONTO FISCALIZADO	miles
MONTO IRREGULAR	\$63,368
CLASIFICACIÓN DE LA OBSERVACIÓN	miles
	N/A
	NR

ENTE AUDITADO:	Colegio (...) del Estado	CLAVE DEL ENTE AUDITADO:	123
AREA REVISADA	Dirección Administrativa y Dirección de Planeación.	TIPO DE AUDITORÍA	Evaluación al Desempeño.

OBSERVACIÓN	RECOMENDACIONES	FECHA DE COMPROMISO Y RESPONSABLE
-------------	-----------------	-----------------------------------

DEFICIENCIAS EN EL CONTROL DE EXPEDIENTES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO.

De la revisión selectiva efectuada a la integración de expedientes del personal administrativo que comprenden los Departamentos de la Dirección de Planeación y Dirección Administrativa se determinó lo siguiente:

- a) 96 expedientes no cuentan con carta de antecedentes penales.
- b) 58 expedientes no cuentan con certificado médico.
- c) 40 expedientes no cuentan con solicitud de empleo.
- d) 64 expedientes no cuentan con contrato de trabajo.

CAUSA:

No se tiene establecido un control en cuanto a la integración y actualización de los expedientes de personal, ya que la información con que algunos cuentan es la que se les requirió al momento de su contratación sin que a la fecha se les haya actualizado.

CORRECTIVA:

El Director General deberá instruir a la Dirección Administrativa para que se proceda al análisis y actualización de la información que deben contener los expedientes de personal e integrarlos a los mismos.

PREVENTIVA:

El C. Director General deberá instruir al Departamento de Recursos Humanos para que al momento de efectuar la contratación de personal se requiera la documentación que señala la normatividad para que se proceda oportunamente a la integración del expediente, asimismo actualizarlos constantemente, toda vez que existe personal que han recibido curso o ha cursado licenciatura o maestrías y no se encuentran constancias en sus expedientes.

_____/_____/_____ _____ Director General
_____ Director Administrativo
_____ Director de Planeación

Director

Coordinador.

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Contraloría General

Subcontraloría de Fiscalización y Control

Contraloría Interna de Entidades

Contraloría Interna en el Colegio (...) del Estado

Cédula de Observaciones

ANEXO III

No. DE PAGINA	34 DE 37
No. DE ORDEN DE AUDITORÍA	321/2003
No. DE OBSERVACIÓN	8
MONTO FISCALIZABLE	\$79,404 miles
MONTO FISCALIZADO	\$63,368 miles
MONTO IRREGULAR	N/A
CLASIFICACIÓN DE LA OBSERVACIÓN	NR

ENTE AUDITADO:	Colegio (...) del Estado	CLAVE DEL ENTE AUDITADO:	123
AREA REVISADA	Dirección Administrativa y Dirección de Planeación.	TIPO DE AUDITORÍA	Evaluación al Desempeño.

OBSERVACIÓN	RECOMENDACIONES	FECHA DE COMPROMISO Y RESPONSABLE
--------------------	------------------------	--

EFFECTO:

Que al momento de requerirle información al Departamento de Recursos Humanos éste no cuente con la información suficiente para conocer el grado máximo de estudios, domicilio, etc., de un empleado, ocasionado por la falta de control al no actualizar la citada información del personal directivo, administrativo y docente del Colegio (...).

FUNDAMENTO LEGAL:

Contrato Colectivo de Trabajo 2002, Capítulo III Cláusulas 12 y 13, Fracciones IV, VI y VIII.

Director

Coordinador.

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Contraloría General

ANEXO III

Subcontraloría de Fiscalización y Control
Contraloría Interna de Entidades
Contraloría Interna en el Colegio (...) del Estado
Cédula de Observaciones

No. DE PAGINA	35 DE 37
No. DE ORDEN DE AUDITORÍA	321/2003
No. DE OBSERVACIÓN	9
MONTO FISCALIZABLE	\$79,404 miles
MONTO FISCALIZADO	\$63,368 miles
MONTO IRREGULAR	N/A
CLASIFICACIÓN DE LA OBSERVACIÓN	NR

ENTE AUDITADO:	Colegio (...) del Estado	CLAVE DEL ENTE AUDITADO:	123
AREA REVISADA	Dirección Administrativa y Dirección de Planeación.	TIPO DE AUDITORÍA	Evaluación al Desempeño.

OBSERVACIÓN	RECOMENDACIONES	FECHA DE COMPROMISO Y RESPONSABLE
-------------	-----------------	-----------------------------------

DESEMPEÑO DE FUNCIONES NO ACORDES A LOS DEPARTAMENTOS. Del análisis efectuado a los manuales de procedimientos de la Dirección de Planeación se observa que los Departamentos de Planeación y Evaluación tienen considerados dentro de sus manuales de organización los siguientes procedimientos. 1.- Actualización y seguimiento al inventario de la infraestructura que consiste en actualizar constantemente el inventario de la infraestructura de los planteles del Colegio y dar seguimiento al programa de construcción para luego realizar el registro de la misma; analiza la información y obtiene las necesidades de construcción, rehabilitación y mantenimiento de cada plantel, elabora el concentrado y la jerarquización de necesidades integrando el documento. 2.- Evaluar el programa general de obra y determinar necesidades de espacios educativos y/o reparación y mantenimiento de los planteles e integrarlos a la propuesta de obra respectivamente.	CORRECTIVA: El C. Director General, deberá instruir a las Dirección de Planeación y Administración para que de manera conjunta con la Unidad de Normatividad y Evaluación Administrativa, se proceda al análisis de los lineamientos, respecto a estos programas de trabajo y sean canalizados al departamento correspondiente con la finalidad de que el flujo de las operaciones sea adecuado. PREVENTIVA: El C. Director General deberá instruir a quien corresponda, de celeridad al proceso de actualización de los manuales de organización de las áreas involucradas.	<p>_____/_____/_____ _____ Director General</p> <p>_____ Director Administrativo</p> <p>_____ Director de Planeación</p>
---	---	--

Director

Coordinador.

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Contraloría General

Subcontraloría de Fiscalización y Control

Contraloría Interna de Entidades

Contraloría Interna en el Colegio (...) del Estado

Cédula de Observaciones

ANEXO III

No. DE PAGINA	36 DE 37
No. DE ORDEN DE AUDITORÍA	321/2003
No. DE OBSERVACIÓN	9
MONTO FISCALIZABLE	\$79,404
MONTO FISCALIZADO	miles
MONTO IRREGULAR	\$63,368
CLASIFICACIÓN DE LA OBSERVACIÓN	miles
	N/A
	NR

ENTE AUDITADO:	Colegio (...) del Estado	CLAVE DEL ENTE AUDITADO:	123
AREA REVISADA	Dirección Administrativa y Dirección de Planeación.	TIPO DE AUDITORÍA	Evaluación al Desempeño.

OBSERVACIÓN	RECOMENDACIONES	FECHA DE COMPROMISO Y RESPONSABLE
-------------	-----------------	-----------------------------------

<p>CAUSA: Ambos Departamentos se atribuyeron programas de trabajo que comprenden actividades que consisten en realizar visitas a los planteles para determinar las necesidades y requerimiento de los mismos, trabajos que por sus características deben ser realizados por otros Departamentos (Mantenimiento y/o Rec. Materiales).</p> <p>EFFECTO: Incremento en los costos de operación por la duplicidad de actividades que realizaron los departamentos de Planeación y Evaluación.</p> <p>Se corre el riesgo de que no se cumpla de manera satisfactoria con los objetivos y metas planteadas, porque se desconoce si el personal comisionado cuenta con los conocimientos y experiencia suficiente para realizar este tipo de trabajos o si únicamente se apegaron a la información que le presentaron los planteles.</p> <p>FUNDAMENTO LEGAL: Manual de procedimientos de los Departamentos de Planeación y Evaluación.</p>		
--	--	--

Director

Coordinador.

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Contraloría General

Subcontraloría de Fiscalización y Control

Contraloría Interna de Entidades

Contraloría Interna en el Colegio (...) del Estado

Cédula de Observaciones

ANEXO III

No. DE PAGINA	37 DE 37
No. DE ORDEN DE AUDITORÍA	321/2003
No. DE OBSERVACIÓN	No aplicable
MONTO FISCALIZABLE	No aplicable
MONTO FISCALIZADO	No aplicable
MONTO IRREGULAR	No aplicable
CLASIFICACIÓN DE LA OBSERVACIÓN	No aplicable

ENTE AUDITADO:	Colegio (...) del Estado	CLAVE DEL ENTE AUDITADO:	123
AREA REVISADA	Dirección Administrativa y Dirección de Planeación.	TIPO DE AUDITORÍA	Evaluación al Desempeño.

Aceptación y ratificación de compromisos del contenido de las Cédulas de Observaciones

El presente documento describe las observaciones resultantes de la revisión practicada, mismas que fueron comentadas con el Director General, el Director Administrativo y el Director de Planeación y los Titulares de las Áreas responsables de la operación del Colegio (...) del Estado, quienes habiendo tenido a la vista la documentación en que se apoyan los hechos, manifiestan su conformidad con lo asentado en el mismo y se comprometen a llevar a cabo la cumplimentación de las recomendaciones propuestas en los plazos convenidos e informar al Órgano Interno de Control en el Estado, sobre los resultados de su atención debidamente soportados, para su verificación y validación posterior en el seguimiento de medidas correctivas; asimismo, se comprometen a girar las instrucciones respectivas para evitar su recurrencia.

Este informe consta de ___ hojas útiles, del cual se entrega copia al Lic. _____, Director General del Colegio (...) del Estado.

Ciudad, Capital del Estado, 11 de Septiembre de 2003.

Por la Dirección General del Colegio (...) del Estado

Por la Contraloría Interna en el Estado

Lic.
Director General del Colegio.

C.P.
Contralor General

Director

Coordinador.

Profesionista "C"

Profesionista "C"

Profesionista "C"



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MEXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/GA/2004

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna **María Inés Núñez Guzmán** presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones) toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité de Nombramiento de Jurado del Programa, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.C. Yolanda Funes Cataño	Presidente
Dr. Raúl Mejía Estañol	Vocal
M.A. Javier Carreón Guillén	Vocal
M.A. Jesús Ponce de León Armenta	Vocal
M.A. Víctor Francisco Gamboa López	Secretario
M.A. Humberto Loredo Romo	Suplente
M.A. Ariosto Lara Lievano	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente
"Por mi raza hablará el espíritu"
Ciudad. Universitaria, D.F., 30 de marzo del 2004.
El Coordinador del Programa.

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez

M.C.G.