

00666

Universidad Nacional Autónoma de México



Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Facultad de Contaduría y Administración

Facultad de Química

Instituto de Investigaciones Sociales

Instituto de Investigaciones Jurídicas

Examen General de Conocimientos

Caso Práctico

**LA AUDITORÍA OPERACIONAL PARA LA EFICIENCIA
EN LAS FUNCIONES DEL COMISARIO PÚBLICO**

Que para obtener el grado de:

Maestro en Auditoría

Presenta: María del Pilar García Vásquez

Tutor: Julio Alonso Iglesias

México, D.F.

2005

0350060



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.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo reespecial.

NOMBRE: María del Pilar García
Vázquez

FECHA: 16 de Noviembre de 2005

FIRMA: [Firma]

Con Cariño y Agradecimiento

A mis Padres y

A mi Maestro Julio Alonso Iglesias

Quienes me apoyaron en todo momento

Índice

	Contenido	Página
	Introducción	
1.	Marco Conceptual y Teórico	
1.1.	Administración Pública	
1.1.1.	Introducción	1
1.2.1.	Definición	1
1.3.1.	El Estado	2
1.4.1.	Derecho y Administración Pública	3
1.5.1.	Política y Administración Pública	3
1.6.1.	Diversificación de las Administraciones del Estado	3
1.7.1.	Administración de lo Exterior	4
1.8.1.	Definición del Servidor Público	4
1.9.1.	Conclusiones	5
1.2.	Globalización y Democracia	
1.2.1.	Introducción	6
1.2.2.	Globalización y Estado	7
1.2.3.	Los Factores Externos e Internos que afectan a la Globalización	7
1.2.4.	Efectos de la Globalización en las Políticas Internas de los Países	8
1.2.5.	Ejemplos de los Efectos de la Globalización de los Países	9
1.2.6.	Organismos Políticos Mundiales Existentes.	11
1.2.7.	Conclusiones	12
1.3.	Definiciones de Federación, Estado y Municipio	13
1.4.	Ley Orgánica de la Administración Pública Federal	14
1.5.	Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Veracruz – Llave	15
1.6.	Reglamento Interior de la Contraloría General.	17
1.7.	Auditoría del Sector Público	
1.7.1.	Principios Básicos de Contabilidad Gubernamental	23
1.7.2.	Auditoría Integral	24
1.7.3.	Normas Generales de Auditoría Interna Gubernamental	25
1.8.	Auditoría Operacional	
1.8.1.	Introducción	26
1.8.2.	Definición	26
1.8.3.	Objetivo General	26
1.8.4.	Propósito	26
1.8.5.	Conceptos de Eficacia, Economía y Eficiencia.	27

Índice

Contenido	Página
1.8.6. Objetivos y Alcance de la Auditoría Operacional	28
1.8.7. Hallazgo de Auditoría Operacional	29
1.8.8. Área Crítica ó Débil	29
1.8.9. La Metodología de Auditoría Operacional y el Proceso de Auditoría	29
1.8.10 Metodología de la Auditoría Operacional según Boletín No. 2 de la Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores	46
1.9. La Función Directiva en las Entidades Paraestatales Modernas	50
1.9.1. El Órgano de Gobierno en las Entidades Paraestatales	51
1.9.2. Comités de Apoyo al Órgano de Gobierno de las Entidades Paraestatales	56
1.9.3. La Vigilancia, el Control y la Evaluación en las Entidades Paraestatales	58
1.9.4. Conclusiones	59
1.10. Comisario en el ámbito Federal	
1.10.1. Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública	60
1.10.2. Código de Ética de los Servidores Públicos	63
2. Marco Referencial	
2.1. Decreto de Creación de Maquinaria de Veracruz	65
2.2. Reglamento Interior de Maquinaria de Veracruz	72
2.3. Organigrama de Maquinaria de Veracruz	81
2.4. Organigrama del Consejo de Administración	82
3. Presentación y Descripción del Caso	
3.1. Presentación del Caso	83
3.2. Alternativas de Solución	84
3.3. Metodología del Caso	85
4. Diseño del Caso	
4.1. Desarrollo del caso de Auditoría Operacional	86
4.2. Conclusiones	93
5. Reflexiones Finales	
5.1. Bibliografía	95
5.2. Anexos	97

Introducción

A través del presente caso práctico me permito introducirlos al Poder Ejecutivo del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, y que dentro de este se encuentra inmerso lo referente a las dependencias entre la que resalta la Contraloría General del Estado; y las Entidades Paraestatales Veracruzanas, como es Maquinaria de Veracruz.

En el Punto 1 se introduce al marco normativo de que es la Administración Pública y dentro de está por ejemplo se muestra lo referente a su teoría y a la definición del Servidor Público. También lo referente a la Globalización, Democracia y Estado y dentro de ellos factores externos, internos, efectos y ejemplos de la Globalización. Aunado a esto se da las definiciones de que es la Federación, Estado y Municipio. Por lo consiguiente ya entramos de lleno a lo que son las leyes Orgánicas tanto federal como estatal y damos paso a lo que son los Reglamentos Interiores de la Contraloría General del Estado y de la Secretaría de la Función Pública. Además de ver lo referente a como se componen la Auditoría del Sector Público y lo que abarca como son los Principios Básicos de Contabilidad Gubernamental, Auditoría Integral y sus Normas Generales de la Auditoría Integral y por último explico que es y como se realiza la Auditoría Operacional.

En el Punto 2 nos encontramos con la normatividad y estructura orgánica de lo que es Maquinaria de Veracruz.

En el Punto 3 presento y describo mi caso práctico.

En el Punto 4 desarrollo la Auditoría Operacional al problema planteado en el Punto 3 y concluyo lo referente a la Auditoría Operacional realizada, beneficios resultantes para Maquinaria de Veracruz y los que me deja como auditor.

En el Punto 5 hago referencia a que bibliografía ocupe para la resolución de la presente Auditoría Operacional y muestro los diferentes anexos que me permitieron realizar dicha Auditoría Operacional.

1. Marco Conceptual y Teórico

1.1. Administración Pública

1.1.1. Introducción

La gestión del sector público en esta época de cambios constantes se ha convertido en un difícil reto ya que este se ocupa de la adopción de decisiones, la elaboración de normas y la administración pública de cada país.

1.2.1. Definición de Administración Pública

La administración pública consiste en la actividad del Estado.

La administración pública -caracterizada como la actividad del Estado- tiene por objeto a la sociedad, para la cual labora en su perpetuación y desarrollo. Por consiguiente, dicha administración tiene su origen existencial, así como su legitimidad y justificación, en la perpetuación y desenvolvimiento de la sociedad.

En sentido lato ó amplio, administración pública es la actividad encaminada a acrecentar el poder del Estado y expandir sus fuerzas interiores al máximo; es decir, lo hace formidable. Constituye una capacidad que produce poder.

En sentido estricto, administración pública es la actividad que desarrolla la vida asociada a través del orden, la seguridad y la subsistencia; es decir, auspicia la convivencia civilizada. Consiste en una capacidad que produce civilidad.

La administración pública es el Estado en acción, el Estado como constructor".

Efectivamente: los Estados más poderosos son los mejor administrados y, por consiguiente, aquellos cuya balanza comercial es favorable, que detentan una hacienda pública sana, y que producen lo suficiente para sostener a los habitantes del país y hacer negocios con el excedente; pero primordialmente son poderosos porque su administración pública ha sido capaz de alimentar y educar a la población, brindarle salud y asistencia, y procurarles lo necesario para facilitar la convivencia civilizada.

La administración pública: es una potencia que arregla, corrige y mejora cuanto existe, y da una dirección más conveniente a los seres organizados y a las cosas".

"La administración pública, desde el principio hasta el final, tiene relación con los problemas sociales y económicos concretos, tales como la salud, obras públicas, planeación regional y todos aquellos campos relacionados con la actividad gubernamental"1.

"La administración pública se basa en el derecho y el deber públicos".

La administración pública ejerce la autoridad del Estado, actúa y restringe en cualquier lugar donde la necesidad y la seguridad lo reclaman. La administración pública aplica la coerción y se apoya en el uso de la fuerza física.

En la administración pública existen intereses generales. "El Estado goza del bienestar de la sociedad y padece sus males, y la sociedad necesita con frecuencia del auxilio del Estado".

"La administración pública es esencialmente general, extendiéndose uniformemente sobre todas las clases de la sociedad y el territorio, o al menos sobre sus divisiones orgánicas: provincias, distritos, municipios, que tienen sus normas legales y sus ordenanzas magistrales.

La administración pública exige capacidad, y educación técnica y práctica de los funcionarios, a los que vigila y controla.

La administración pública se caracteriza esencialmente por ser difusa, ejemplo es un Ministerio opera en un amplio territorio, sobre diversas ciudades y simultáneamente.

1.3.1. El Estado

El Estado moderno contiene una singularidad histórica configurada con un conjunto de rasgos o caracteres distintos a las formas de dominación que le precedieron, cuya índole es multifacética, merced a la confluencia de ingredientes políticos, económicos, sociales y jurídicos.

El derecho Romano es la base donde se construyó la Administración Pública y la Administración Judicial. Y a su vez sirvió de materia prima para la configuración de los cimientos del Estado moderno, también propició una nueva vinculación entre el Estado y los funcionarios: el contrato. que inspirado en la noción contractual de arrendamiento de servicio romano, significó una forma nueva de relación jurídico-privada. El contrato estableció a los derechos y obligaciones de los funcionarios, por un lado; y la percepción de un salario determinado, por el otro, toda vez que se estipuló el tiempo delimitable de los servicios.

Actividades Funcionales y Actividades Institucionales

Como se mencionó anteriormente la administración pública es la actividad del Estado. A lo cual, dicha actividad puede clasificarse en dos grandes tipos: 1

Las actividades funcionales son las que tienen como propósito dirigir la realización del trabajo que es el objeto vital de la administración pública; ejemplo: las responsabilidades del Estado a lo largo de la historia.

Las actividades institucionales son aquellas cuyo objeto es el mantenimiento y operación de la administración pública, por cuanto que constituye un organismo; ejemplo: el reclutamiento y manejo de personal, así como la contabilidad y la información.

"La administración pública está relacionada con el qué y el cómo del gobierno. El qué es el objeto, el conocimiento técnico de un campo que capacita al administrador para realizar sus tareas. El cómo son las técnicas de dirección, los principios de acuerdo a los cuales se llevan al cabo exitosamente los programas cooperativos".

1.4.1. Derecho y Administración Pública

La ley fija los principios y los límites de la administración, la cual se mueve libremente en este cuadro legal, no siendo una simple aplicación de la ley".

1.5.1. Política y Administración Pública

La política es incapaz de caminar sin el auxilio de la administración.

Policy y Administración Pública

Cuando los individuos o los grupos ganan o pierden poder en un ámbito determinado, hay política; cuando un acto o propuesta de acción de un funcionario se orienta al interés público, hay administración.

1.6.1. Diversificación de las Administraciones del Estado

Las administraciones profesionales también se dedican al hombre y usan a las cosas, pero de un modo muy diverso: "la administración de justicia se entiende con las personas para refrenar sus extravíos y corregirlos, y con las cosas para reparar las usurpaciones y los atentados cometidos contra los derechos de la propiedad; la administración militar busca a los hombres para llevarlos al campo de batalla y exigir de ellos el cumplimiento del deber tan justo como duro, que la sociedad impone a sus individuos, de ofrecer su sangre en defensa de los intereses comunes; "la administración económica, no considera a las personas sino la obligación de sacrificar la propiedad particular a las necesidades comunes del Estado, y las cosas privadas no tienen otro aspecto a sus ojos, sino el de materias que ha de extraer el jugo que ha de nutrir a la comunidad social". 1

1.7.1. Administración de lo Exterior

La administración de lo exterior hacía respetar al país en el exterior y guardaba los derechos de todos en el interior.

Las Administraciones No-Estatales Asociaciones civiles conocida como Organización No-Gubernamental

La libertad es su principio y los estatutos que las norman son votados por sus miembros, que también nombran a sus dirigentes, quienes luego de un breve período de ejercicio en el gobierno de la asociación, son reemplazados y constituye un ámbito de actividad pública que no tiene un carácter gubernamental, pero tampoco privado.

1.8.1. Definición del Servidor Público

- ◆ Son funcionarios los que ejercen permanentemente las atribuciones que entrañan a la soberanía del Estado o que, por razones de su seguridad o por motivos de interés de la vida pública, no pueden confiarse a personas sometidas a relaciones laborales de derecho privado.
- ◆ Son funcionarios, que ejercen funciones de mando y coerción, así como de protección ciudadana y civil, previsión social o educación.
- ◆ Son los agentes públicos que gozan del régimen particular de la función pública.
- ◆ Es aquél que está normado por un régimen de función pública bajo una ley específica de derecho público o mediante disposiciones equivalentes, y asumen actividades enmarcadas en los intereses primordiales del Estado.

El perfil deseable del servidor público hoy en día aún vigente: "Es el de poseer una gran agilidad mental, capacidad de discernir y analizar lo esencial de asuntos delicados, y facilidad para expresarse con claridad, así de palabra como por escrito". Igualmente, debe ser hábil para tratar a todo tipo de personas, adaptarse a distintas situaciones, y ser apto para prever y estar dotado de perseverancia. Debe ser enérgico de carácter, y contar con aptitudes para mandar de modo responsable. Deberá tener imaginación práctica para trazar estrategias de trabajo, y sobre todo, estará dotado de buen juicio y sentido común. 1

1.9.1. Conclusiones

Para mi la administración la componen las etapas de:

Planeación.- La cual consiste en determinar los objetivos y seleccionar los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación que habrá de realizarse en un futuro, y a su vez, responderán a las preguntas ¿Qué se quiere hacer? y ¿Qué se va a hacer?.

Organización.- En la cual se establece la estructura necesaria para coordinar racionalmente los recursos, mediante la determinación de jerarquías, con el fin realizar y simplificar las funciones del grupo social y responde a la pregunta ¿Cómo se va a hacer?

Dirección.- Es ejecutar los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la motivación, comunicación y supervisión del grupo social y responde a la pregunta Ver que se haga.

Control.- Es evaluar y medir los resultados, con el fin de detectar y preveer desviaciones, para establecer medidas correctivas necesarias y responde a la pregunta ¿Cómo se ha realizado?

Y a su vez concluyó:

Que la Administración Pública es un factor importante para la economía de cualquier país ya que a través de ella damos paso al Desarrollo Social, Económico, Cultural y de Seguridad.

A través de una buena Administración Pública nuestro Producto Interno Bruto se verá incrementado.

Con el uso eficiente de los recursos aprobados por la H. Cámara de Diputados al Gobierno Federal y está a su vez al Gobierno Estatal tendremos una Administración Pública excelente.

Cuando realizamos un pacto social damos paso a la Administración Pública.

México va a florecer con una buena Administración Pública.

La Administración Pública, es un instrumento del Gobierno para resolver problemas de la sociedad, es decir, es una servidora de la comunidad.

Las diferentes leyes que rigen la Administración Pública delimita sus funciones.

El tener relaciones exteriores mi nación con los demás países del mundo ayuda que la Administración Pública Mexicana florezca.

El capacitar a los servidores públicos ayuda a que exista una buena Administración Pública.

Debería haber en México una Escuela para formar a los Servidores Públicos, porque a veces existen personas ignorantes con excelentes puestos.

1.2. Globalización y Democracia

1.2.1. Introducción

La Globalización se ha dado mediante un proceso complejo de cambios e interacciones entre los países.

El concepto de globalización es:

- Un proceso de intensificación de las interconexiones entre los diferentes sectores dentro del escenario mundial, de tal forma que los sucesos que ocurren de un lado del mundo, influyen y repercuten en lugares lejanos a este. Estos sucesos pueden ser de orden económico, político, social y cultural;
- Un proceso diferente de Acumulación del Capital (última etapa del Capitalismo), donde las multinacionales concentran cada vez más la producción. Existe por tanto, una concepción global de mercado;
- La base o pilar donde descansa el avance o innovación técnica. Se instaura una nueva sociedad del conocimiento, y
- Una existencia perfecta movilidad del capital, el capital financiero (dinero virtual) prima sobre el capital mercantil.

Los factores de la globalización son:

Libre Mercado (Sitio dónde se puede realizar intercambio de mercancías con libertad) (intercambio comercial)

· Tecnología

Revolución Informática (Cambio brusco y violento en las estructuras de la comunicación)(comunicaciones)

Los agentes que llevan a cabo este proceso son:

OTG'S (Organizaciones Intragubernamentales) (Están dentro de la Administración de un Estado). 1

- ONG'S (Organizaciones No Gubernamentales) (Están fuera de la Administración de un Estado).
- Empresas Transnacionales y Multinacionales son empresas ó grupo industrial, comercial ó financiero cuyas actividades y capitales se distribuyen entre varios países.

Democracia moderna es la forma de gobierno o de organizar el poder político en el que lo decisivo o lo importante es que el pueblo no sólo es el objetivo de gobierno; sino que también el sujeto que gobierna. El principio constitutivo de la democracia moderna es la soberanía popular. El pueblo es la fuente única y legítima de poder y también es el conjunto de procedimientos encargados de hacer viable el principio fundamental de la soberanía popular.

La globalización imprimió en las democracias la concepción de los intereses privados como beneficiarios a la sociedad.

Ahora, más que nunca, es fundamental la vigencia de una democracia basada en valores éticos, que la convierta en una forma de vida y no solamente en una forma de gobierno. La necesidad de la transparencia está implícita en el concepto de vida honesta y de democracia y debe estar vigente en todos los actos de la globalización.

1.2.2. Globalización y Estado

Ejemplo de la Globalización es que la economía nacional se está haciendo cada vez más interdependientes (son cosas que dependen unas de otras) unas de otras dentro del nuevo sistema, que está implementando los Estados Unidos de Norteamérica, la cual es una economía global, basada en el libre mercado, por lo consecuente, el mercado decide y el Estado vigila y regula, pero no ejecuta los programas económicos.

Ante la política global actual, el Estado ha dejado de ser el actor principal, es decir, que las políticas internas de las naciones tienen que ir adecuadas a la política internacional.

Otro problema es que éste ha dejado de ser el principal promotor de desarrollo, ya lo que debe entrar el Estado es a la coordinación con los demás actores tales como: empresas y organismos internacionales, para lograr el desarrollo o para lograr ser el promotor principal de éste.

La globalización tiene un carácter supranacional, es decir, que está por arriba de la nación que es inevitable que el poder político olvide su estructura actual, marcada por el Estado-nación; para dar origen a organizaciones supranacionales que puedan ejercer adecuadamente el poder político. Un ejemplo es la Unión Europea (UE), ya que es la única organización internacional que es supranacional. La unión esta por arriba de los estados miembros, ya que están organizados por un Parlamento Europeo, un Tribunal, y un Banco Europeo.

1.2.3. Los Factores Externos e Internos que afectan a la Globalización

Efectos que ha causado la globalización en las políticas externas de los países: 1

1 Google.com:www.eurosaii.org/guladelmundo/01_paises

- *El apetito imperialista de los estados más fuertes por seguir sometiendo a los más débiles.
- *El desarrollo de los armamentos nucleares, ha servido para que más países construyan armas nucleares.
- *Hay gran interés por parte de los países en alinearse en bloques comerciales para poder tener un intercambio comercial que los ayude a mejorar la productividad y elevar sus ingresos.
- *Se apoya la desaparición de las funciones del estado, así se liberan de la pesada carga de la burocracia y la planificación central del estado entregándose a la planificación central del Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial y la Organización Mundial de Comercio y las grandes Instituciones y Transnacionales de la Comunidad Capitalista.
- *Ya no se busca el bien común sino evitar males mayores (guerras mundiales, catástrofes epidemiológicas).
- *La democracia pluralista y el libre mercado.
- *La comunicación y manejo de la información real y verídica en el instante en que suceden los sucesos en cualquier parte del mundo.
- *Descontinuación de los estados nacionales en donde se reduce su soberanía y con ella la posibilidad de efectuar la democracia, aumentando el poder y fuerza de algunos pocos estados y de las grandes empresas transnacionales que controlan el proceso.
- *Las corporaciones multinacionales son organizaciones globales que no localizadas en ningún lugar específico de un estado-nación concreto forman una nueva clase gobernante mundial.

1.2.4. Efectos de la Globalización en las Políticas Internas de los Países.

- *La pobreza creciente en los países en vías de desarrollo.
- *El subdesarrollo económico y social.
- *Explotación.
- *Discriminación racial.
- *Resurgimiento de xenofobia. (Hostilidad hacia los extranjeros) (Hostilidad. Enemigo)
- *Contaminación y Calentamiento Global.
- *El gobierno democrático y no corrupto.
- *El estado carece de una perspectiva social que minan, las posibilidades de intervención y toma de decisiones de los ciudadanos a través de lo público.
- *Apertura comercial y a nuevos programas de calidad y productividad en la industria de los países que generan competitividad de los productos nacionales e internacionales.
- *Falta de preparación de los empresarios de países subdesarrollados para afrontar la Globalización ha causado la quiebra de algunas empresas gigantes por la falta de competitividad. 1

1 Google.com:www.eurosur.org/guiadelmundo/01_paises

1.2.5. Ejemplos de los Efectos de la Globalización en los Países



Cuba es el único país de América y casi del mundo entero que conserva una política comunista, donde además se mantiene el bloqueo económico impuesto por EUA desde 1962 que no permite que exista intercambio comercial entre la isla y los diversos países del mundo. Podemos decir que es de los únicos países de Occidente que no le ha entrado a la globalización, lo cual para ellos ha sido satisfactorio. 1

1 Google.com:www.eurosur.org/guiaelmundo/01_paises



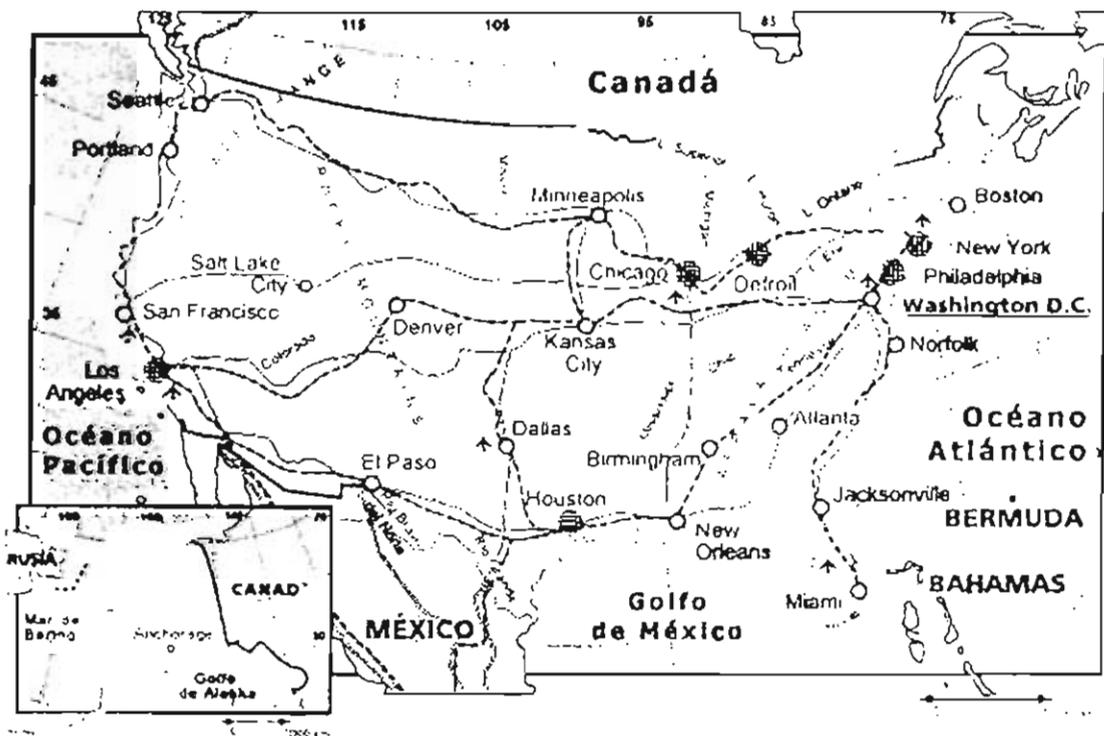
México junto a Brasil es el país latinoamericano de los nuevos movimientos sociales de la región que se presentan con mayor apogeo. Ejemplo: En Enero de 1994 hizo su aparición pública en el Estado de Chiapas el EZLN (Ejército Zapatista Liberal Nacional) y en la madrugada de ese mismo día entró en vigor el Tratado de Libre Comercio (EUA, Canadá y México). En las elecciones del 2000 la globalización hizo efecto en la política a través de la democracia que ejercieron los ciudadanos en las URNAS al derrocar al partido que llevaba más de 70 años en el poder del gobierno Mexicano.

La globalización ha traído enormes consecuencias sociales debido a la política neoliberal ha crecido en gran medida la desigualdad social que trajo la mala distribución de la riqueza, el aumento de la pobreza extrema en más del 50% en los últimos 30 años y el desempleo que ha causado un sin número de problemas.

Las ventajas que ha traído la globalización es la inversión extranjera sobretodo de maquiladoras donde México es famoso por su mano de obra barata. La competitividad y productividad creciente de las empresas mexicanas que han crecido hasta convertirse en empresas multinacionales y globalizadas FEMSA, CEMEX, ALFA. 1

1 Google.com:www.eurosur.org/guiadelmundo/01_paises

Estados Unidos



Es un país pionero y líder del proceso de globalización y figura en el número 12 entre las 50 principales economías del mundo.

La economía estadounidense depende mucho menos del comercio y la inversión internacional que otros países y sus habitantes viajan en menor cantidad que los Europeos.

Este país tiene muchas ventajas en el sector tecnológico y en el uso de la Internet.

En política es un país muy intervencionista en conflictos internacionales que provoca que guerras y movimientos armados para procurar un menor mal sobre todo en el Medio Oriente como por ejemplo el conflicto de Irak, Afganistán, Palestina-Israel, etc.

1.2.6. Organismos Políticos Mundiales Existentes

Como hemos mencionado anteriormente, uno de los principales actores dentro del marco de la globalización son los organismos internacionales, ya sean gubernamentales o intra gubernamentales (OIG's).

Estas organizaciones Internacionales tienen su auge en el Siglo XX y después de la Segunda Guerra Mundial; con las ideas de cooperación, buenas relaciones entre los Estados evitando hacia posible conflictos bélicos.

Las ONG's juegan un papel muy importante dentro de la política internacional. Cada vez más se involucran en la defensa de los derechos humanos, la lucha por el medio ambiente, la protección de refugiados, niños pobres, entre muchos otros.

Sin duda la OIG más importante es la ONU, la cual engloba 189 naciones de todo el mundo. En ella se trata de mantener la paz y seguridad internacional, encontrar soluciones pacíficas y ser promotor de desarrollo. La mecánica de este tipo de organizaciones es redactar resoluciones y recomendar a las naciones a que estas las sigan y las lleven a cabo aplicándolas a su política exterior. Este tipo de organizaciones no puede pasar por encima de la soberanía de los países miembros. 1

1.2.7. Conclusiones

A través de este trabajo pude analizar los cambios que la globalización ha ocasionado dentro de la política mundial. Las consecuencias han sido muchas, pero observe con mayor atención como el papel del Estado ha cambiado drásticamente a través de los años con el fortalecimiento de la globalización. También más que nunca, la democracia esta tomando un papel cada vez más importante como única fuente de verdadero poder entre la sociedad civil.

La globalización política ha unido al mundo haciéndolo uno mismo. En la actualidad, un país no puede vivir aislado del entorno internacional, se ha construido una interacción entre países que cada vez se esta reforzando más y más. Los acontecimientos ocurridos del otro lado del mundo, repercutirán sin duda alguna en la otra parte de éste.

Para mi la Globalización es lo opuesto a la democracia, por ejemplo: Los países capitalistas ó del primer mundo como es Estados Unidos de Norteamérica, impone sus leyes a los países más pobres como es México para poder ayudarnos económicamente y a la vez ser nuestro aval en el Fondo Internacional y el Banco Mundial, y por lo consecuente perdemos nuestra soberanía.

A continuación mencionó unos ejemplos:

- La reelección de George Bush ayuda a que exista una estabilidad en países como México, etc.
- El cambio de Gobernador del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, incrementa la especulación en la economía veracruzana.
- El libre mercado en el país perjudica al Producto Interno Bruto México.
- La transparencia está implícita en el concepto democracia.
- En el país, existen laborales de patrullaje en la cual se ven quienes son indocumentados, lo cual conlleva a que estos sean regresados a su país. Este es un efecto de los factores Internos que afectan la Globalización.
- Japón con el apetito de ser cada vez más poderoso ha invadido con mercancías a países como México. Este es un efecto de los factores externos que afecta la Globalización.
- La Globalización atraído mala distribución de riquezas aquí en México. Está es una desventaja.
- Pero también la Globalización ha traído maquiladoras a instalarse en territorio mexicano y esto nos beneficia porque genera empleos, pero nos perjudica por que la Obra de Obra mexicana se abarata cada vez más.

1.3. Definiciones de Federación, Estado y Municipio.

Federación

Agrupación de estados, con frecuencia subsiguiente a una confederación, que constituye una Unidad Internacional distinta, su propuesta los estados miembros, y a la que pertenece exhaustivamente la soberanía externa. Agrupación orgánica de colectividades humanas: estados, asociaciones, sindicatos, etc. 1

Agrupación de Estados u organismos. 2

Estado

Entidad política que preside los destinos colectivos de una sociedad y ejerce, por esta razón, el poder legal. 1

Organización Jurídica constituida por la población y el territorio y en el que existe un poder autónomo que tiene Órganos de Gobierno con miras al bien común. 2

Municipio

Comunidad de personas asentados en un mismo territorio, integrada en la organización superior que es el Estado, y con un Patrimonio y un órgano de gobierno. 1

Circunscripción administrativa básica, regido por un ayuntamiento, en que se divide oficialmente el territorio español, y algún país de Hispanoamérica. Territorio que comprende. Conjunto de ciudadanos que viven en ella. Término Municipal. 2

1 Diccionario Enciclopédico Larousse 2000, Edición 1996 y 1997, Editorial Agrupación Editorial, S.A.

2 Diccionario Enciclopédico Universo. Edición 1976, Editorial Fernández Editores, S.A

1.4. Ley Orgánica de la Administración Pública.

En este ordenamiento jurídico se establece las bases de organización, atribuciones, obligaciones de la Administración Pública Federal, la cual se divide en:

a) Centralizada la cual a su vez se divide:

Dependencias:

En éstas se incluye la Presidencia de la República, Secretaría de la Reforma Agraria, Secretaría de Gobernación, Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales, Secretaría de Relaciones Exteriores, Procuraduría General de la República, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Secretaría de Energía, Secretaría de la Defensa Nacional, Secretaría de Desarrollo Social, Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, Secretaría de Turismo, Secretaría de Comunicaciones y Transporte, Secretaría de Economía, Secretaría de Tribunales Agrarios, Secretaría de Educación Pública, Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativo, Secretaría de Salud, Secretaría de Marina, Secretaría de Seguridad Pública, Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal, Secretaría del Trabajo y Previsión Social y la Secretaría de la Función Pública, posteriormente se verá como está Secretaría es auxiliada a través de los Comisarios Públicos.

Ramos Generales:

En ésta se incluye las Aportaciones a Seguridad Social, Deuda Pública, Provisiones Salariales y Económicas, Participaciones a Entidades Federativas y Municipios, Provisiones y Aportaciones para los Sistemas de Educación Básica, Normal, Tecnológica y de Adultos, Erogaciones para las Operaciones y Programas de Saneamiento Financiero, Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios, Adeudos de Ejercicios Fiscales anteriores, Programa de Apoyos para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas, Erogaciones para los Programas de Apoyos a Ahorradores y Deudores de la Banca.

Órganos Administrativos Desconcentrados:

En estos se incluyen dependiendo del Ramo Administrativo que los coordina sectorialmente.

b) Administración Pública Paraestatal que a su vez se divide en:

Entidades Paraestatales No financieras

En éstas se incluyen las Entidades Bajo Control presupuestario directo y Entidades bajo control presupuestario indirecto.

Entidades Paraestatales

En éstas se incluyen los Organismos Descentralizados, Fideicomisos Públicos, Empresa de Participación Estatal Mayoritaria, Órganos Auxiliares. 1

1 Ley Orgánica de la Administración Pública Federal publicada en el Diario Oficial el 29 de Diciembre de 1976

1.5. Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Veracruz Llave.

En dicha ley se establecen las bases generales de organización funcionamiento, derechos y obligaciones de las dependencias centralizadas como son: La Secretaría de Salud y Asistencia, Secretaría de Gobierno, Secretaría de Finanzas y Planeación, Secretaría de Educación y Cultura, Secretaría de Desarrollo Económico, Secretaría de Comunicaciones, Secretaría de Desarrollo Regional, Secretaría de Comunicación Social, Secretaría de Trabajo y Prevención Social, Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal, Pesca y Alimentación, Secretaría de Seguridad Pública, Procuraduría General de Justicia y la Contraloría General del Estado, en cuanto a las atribuciones y obligaciones de los titulares de las dependencias centralizadas, Subsecretarios, Directores Generales; y las bases de organización, funcionamiento y control de las actividades de las Entidades Paraestatales Veracruzanas y dentro de éstas se encuentra Maquinaria de Veracruz, la cual es un Organismo Descentralizado.

El Organismo Descentralizado tiene las siguientes Características:

Las personas jurídicas creadas por ley o decreto del Congreso del Estado, o por decreto del titular del Ejecutivo, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cualquiera que sea la estructura legal que adopten y cuyo objeto sea:

- I. La realización de actividades correspondientes a las áreas estratégicas o prioritarias;
- II. La prestación de un servicio público o social; o
- III. La obtención o aplicación de recursos para fines de asistencia o seguridad social.

En las leyes o decretos que se expidan para la creación de un organismo descentralizado se establecerán, entre otros elementos:

- I. Su denominación;
- II. El domicilio legal;
- III. Su objeto, conforme lo señalado en el artículo anterior;
- IV. Las aportaciones y fuentes de recursos para integrar su patrimonio, así como aquéllas que se determinen para su incremento;
- V. La manera de integrar el órgano de gobierno y de designar al Director General, así como a los servidores públicos en las dos jerarquías inferiores a éste;
- VI. Las facultades y obligaciones del órgano de gobierno, señalando cuáles de dichas facultades son indelegables;
- VII. Las atribuciones del Director General, quien tendrá la representación legal del organismo; y
- VIII. Sus órganos de vigilancia, así como sus facultades. 1

1 Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Veracruz Llave, impreso en los talleres de la Editora de Gobierno del Estado el 19 de Mayo de 2000, en la ciudad de Xalapa, Ver

Cuando algún organismo descentralizado deje de cumplir sus fines u objeto, o su funcionamiento no resulte ya conveniente desde el punto de vista económico o del interés público, éste se podrá disolver, fusionar, liquidar o extinguir, según sea el caso, siempre que se observen las mismas formalidades establecidas para su creación y se fijen los términos de su disolución, fusión, liquidación o extinción.

Los organismos descentralizados serán administrados por un Órgano de Gobierno y un Director General.

El Órgano de Gobierno estará integrado por no menos de tres ni más de diez miembros propietarios y de sus respectivos suplentes. El cargo de miembro del Órgano de Gobierno será estrictamente personal y no podrá desempeñarse por medio de representantes.

No pueden ser miembros del Órgano de Gobierno:

I. El Director General del organismo de que se trate, con excepción de aquellos casos en que así lo determinen expresamente las leyes o decretos del Congreso del Estado;

II. Los cónyuges y las personas que tengan parentesco por consanguinidad o afinidad hasta el cuarto grado o quienes tengan relaciones profesionales, laborales o de negocios con cualquiera de los miembros del Órgano de Gobierno o con el Director General;

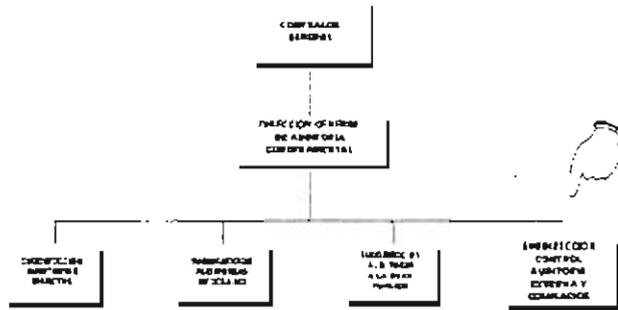
III. Las personas que tengan litigios pendientes con el organismo de que se trata; y

IV. Las personas sentenciadas por delitos patrimoniales, las inhabilitadas para ejercer el comercio o para desempeñar un empleo, cargo o comisión en el servicio público. 1

1.6. Reglamento Interior de la Contraloría General

En esta disposición Jurídica se planteó los primeros antecedentes de la Contraloría General del Estado, la cual inició a partir de la publicación del decreto Número 58 de Diciembre de 1989 publicado en la Gaceta Oficial y en cual se ven cuales son sus Objetivos, Competencia, Atribuciones, Suplencias del Contralor y de sus Directores Generales en sus siete áreas básicas, entre las que se encuentra la Dirección General de Auditoría Gubernamental y dentro de sus atribuciones se encuentra la Coordinación de los Comisarios designados en las diferentes Entidades Paraestatales evaluando sus programas de trabajo y los resultados de su actuación, para someterlos a la aprobación del Contralor General del Estado, como a continuación se analiza:

Dentro de la Dirección General de Auditoría Gubernamental se encuentra la **Subdirección de Control a la Auditoría Externa y Comisarios** cuya función general es la de supervisar y controlar el trabajo de los despachos de Auditores Externos, así como apoyar la función del Comisario como Órgano de Vigilancia en las Entidades, con el fin de buscar mejores esquemas de administración y control que coadyuven a fortalecer la Administración Pública Paraestatal.



En respuesta a los retos que implica el Sector Gubernamental, y a través de la realización de acciones encaminadas a fortalecer el control en las Entidades de la Administración Pública del Estado de Veracruz-Llave; siempre bajo los principios rectores de: **Eficiencia, Honestidad, Capacidad y Transparencia, Simplificación y Modernización Administrativa, Corresponsabilidad y Compromiso.**

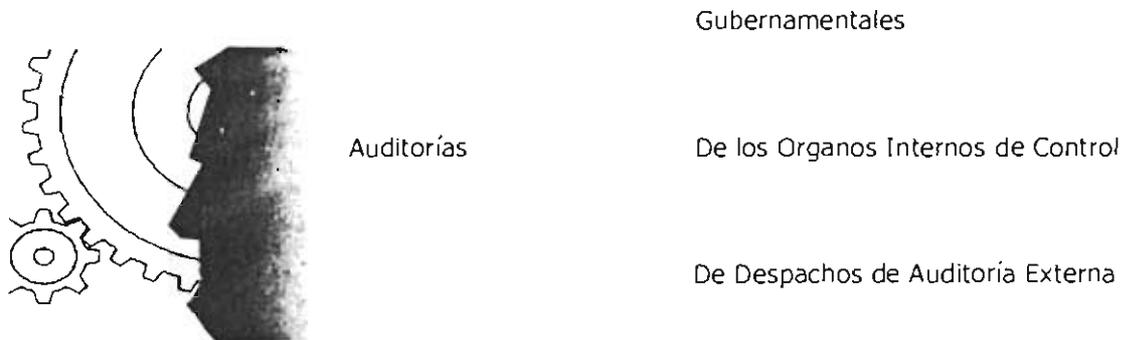
Los objetivos esperados en las Entidades Paraestatales son:

1. Incrementar eficiencia en las operaciones
2. Utilización adecuada de los recursos
3. Apego a normatividad
4. Cumplimiento de programas y metas
5. Austeridad, eficiencia, transparencia y honestidad en la gestión
6. Fortalecimiento de la organización y presencia del control

Las Entidades Paraestatales del Gobierno del Estado, son instrumentos efectivos del Ejecutivo para la promoción del Desarrollo y Modernización de Veracruz. 1

1 Reglamento Interior de la Contraloría General, impreso en los talleres de la Editora de Gobierno del Estado publicado en la Gaceta Oficial el 11 de Marzo del 2003 en la ciudad de Xalapa

La Auditoría Gubernamental, como instrumento de control y evaluación tiene el propósito de verificar permanentemente el cumplimiento de las disposiciones legales y normativas establecidas para que la Administración Pública Estatal lleve a cabo el ejercicio honesto, eficaz y eficiente de los recursos públicos a su cuidado, mediante:



El marco legal de la intervención de los Comisarios dentro del Sector Público del Estado de Veracruz-Llave:

Constitución Política del Estado de Veracruz-Llave

*Artículo 50 que establece que "El Poder Ejecutivo, para el despacho de los asuntos de su competencia, tendrá las dependencias centralizadas y entidades paraestatales que señale la Ley". "La ley establecerá las bases generales de creación de las entidades de la administración pública descentralizada y la intervención del ejecutivo en su operación".

Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Veracruz-Llave

* Basado en las facultades que le confiere en su Artículo 41-B fracción X a la Contraloría General: "Proponer al Gobernador la designación de Comisarios o sus equivalentes en los órganos de vigilancia en los Consejos o Juntas de Gobierno y Administración de las Entidades de la Administración Pública Paraestatal"

Reglamento Interior de la Contraloría General del Estado

* Artículo 13 fracción XV y XVII que establece como atribución de la Dirección General de Auditoría Gubernamental. "Coordinar a los Comisarios designados en las Entidades Paraestatales, evaluar sus programas de trabajo y los resultados de actuación, para someterlos a la aprobación del Contralor General del Estado"; "Emitir, previo acuerdo con el Contralor General, las Bases y Lineamientos de actuación de los Comisarios Públicos de las Entidades Paraestatales".

Diversas leyes y decretos que crean a las Entidades Paraestatales, como se mostrará posteriormente.

Normatividad interna generada por la Contraloría General del Estado y que esta relacionada a que tienen que observar en su actuación los Comisarios, entre otras:

"Acuerdo que establece las bases generales para el funcionamiento de los Órganos de Gobierno o sus equivalentes en la Administración Pública Paraestatal del Estado de Veracruz-Llave y lineamientos para presentación de los asuntos básicos a tratar".¹

1 Reglamento Interior de la Contraloría General, impreso en los talleres de la Editora de Gobierno del Estado publicado en la Gaceta Oficial el 11 de Marzo del 2003 en la ciudad de Xalapa

Naturaleza, Requisitos y Atribuciones del Comisario Público

Naturaleza

Es un Órgano de vigilancia, evaluación y promoción de la gestión de las Entidades Paraestatales, designado por la Contraloría General del Estado, quien para el cabal cumplimiento de sus funciones, asiste con voz, pero sin voto a las sesiones del órgano de gobierno y participa en los comités y subcomités técnicos especializados, así como en otros foros vinculados con la operación de las entidades.

Requisitos

- I. Reconocida capacidad profesional y experiencia vinculada a la naturaleza y tipo de operaciones o servicios que realiza la entidad en que haya sido designado; así como un amplio conocimiento técnico en materia de sistemas de vigilancia, control y evaluación.
- II. Plena disponibilidad de tiempo para entender con diligencia y oportunidad los asuntos inherentes a su cargo.
- III. No encontrarse inhabilitado conforme a la ley para ejercer el comercio.
- IV. No tener lazos consanguíneos con los administradores en línea recta sin limitación de grado, ni colaterales y afines dentro del cuarto.
- V. No tener litigios pendientes con la entidad.

Atribuciones

A. Generales

- I. Vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales, así como de las reglamentarias administrativas y de política general y sectorial que emita el Ejecutivo Federal o sus dependencias.
- II. Vigilar el cumplimiento de las disposiciones y lineamientos relativos al sistema de control y evaluación gubernamental.

B. En los órganos de gobierno

- I. Asistir regular y puntualmente a las reuniones ordinarias y extraordinarias, con voz pero sin voto.
- II. Solicitar y verificar que se incluyan en el orden del día de las sesiones los asuntos que considere.
- III. Rendir anualmente al órgano de gobierno o en su caso, a la asamblea de accionistas, un informe sobre los estados financieros, con base en el dictamen de los auditores externos.
- IV. Verificar la debida integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de las entidades.
- V. Presentar por escrito al órgano de gobierno una opinión semestral sobre el desempeño general de la entidad, con base en las autoevaluaciones que presenta el titular de la misma al órgano de gobierno.¹

¹ Reglamento Interior de la Contraloría General, impreso en los talleres de la Editora de Gobierno del Estado publicado en la Gaceta Oficial el 11 de Marzo del 2003 en la ciudad de Xalapa

VI. Promover ante el órgano de gobierno, el establecimiento de comités o subcomités técnicos especializados en los casos en que éstos se requieran para el seguimiento de la atención de las recomendaciones derivadas de las auditorías, de los análisis y opiniones del propio comisionario; así como para atender problemas de administración y organización de los procesos productivos y, para la selección y aplicación de adelantos tecnológicos.

C. En la operación de las Entidades Paraestatales

I. Vigilar la instrumentación y funcionamiento de los sistemas de programación presupuestación de las entidades paraestatales.

II. Vigilar que las entidades paraestatales conduzcan sus actividades conforme al programa sectorial correspondiente, así como que cumplan con lo previsto en el programa institucional.

III. Promover y vigilar que las entidades establezcan indicadores básicos de gestión en materia de operación, productividad, financieros y de impacto social, que permitan medir y evaluar su desempeño.

IV. Ejecutar un seguimiento mensual del ejercicio del presupuesto en las entidades de cuenta pública, a efecto de conocer las causas y efectos de las desviaciones que se registren durante el período y elaborar el informe respectivo, incorporando las propuestas correspondientes.

V. Practicar visitas a las entidades con el propósito de conocer, a mayor detalle, los aspectos relevantes de la operación y, en general, verificar el cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que éstas tienen encomendadas.

D. En los comités y Subcomité técnicos especializados

I. Asistir a las sesiones de los comités conformados para apoyar al órgano de gobierno y vigilar que se apeguen a los requisitos de integración y funcionamiento que les señale el propio órgano de gobierno, así como que las tareas que tienen encomendadas se lleven a cabo con agilidad y eficiencia.

II. Promover, en los comités, una adecuada coordinación entre los diversos mecanismos de control y auditoría del Gobierno, tales como órganos internos de control, auditores externos y auditores gubernamentales, a fin de optimizar los resultados y propiciar la retroalimentación y complementariedad en la realización de estas tareas.

E. En materia de evaluación y promoción

I. Promover a través de propuestas concretas, el logro de los objetivos y metas de la entidad, así como la atención oportuna de la problemática que obstaculice su adecuado desempeño y, en su caso, las investigaciones sobre hechos irregulares de que tenga conocimiento con motivo de quejas y denuncias que le presentaren y hacer las recomendaciones que estime pertinentes.

II. Promover el establecimiento o actualización de sistemas de registro e información en la entidad paraestatal, que sustenten eficazmente la toma de decisiones de sus niveles directivos, incluyendo su órgano de gobierno.

III. Efectuar el seguimiento de los acuerdos que adopte el órgano de gobierno y promover que las instancias o áreas involucradas realicen las acciones que les correspondan. 1

1 Reglamento Interior de la Contraloría General, impreso en los talleres de la Editora de Gobierno del Estado publicado en la Gaceta Oficial el 11 de Marzo del 2003 en la ciudad de Xalapa

IV. Promover que la operación se lleva a cabo con elevados niveles de eficiencia, eficacia, productividad y rentabilidad, a fin de establecer la competitividad de las Entidades Paraestatales, su permanencia en el mercado y su autosuficiencia financiera.

V. Promover a través del planteamiento, estrategias gerenciales, una nueva cultura de excelencia, que impulse el constante mejoramiento de los bienes y servicios productivos por la entidad paraestatal.

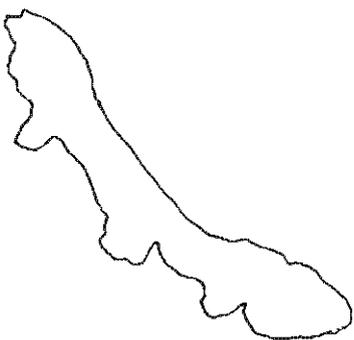
F. En materia de desincorporación de Entidades Paraestatales

I. Vigilar y dar seguimiento a los procesos de desincorporación de las entidades paraestatales; fungir como representante de la Contraloría General ante las dependencias, entidades e instancias que intervengan en estos procesos. Requerir a las instancias involucradas, la información necesaria para el cumplimiento de las funciones a su cargo, así como recomendar las medidas que procedan tendientes a promover la conclusión de los procesos con estricto apego a las disposiciones aplicables.

II. Formular un informe final sobre la forma y términos en que se llevaron a cabo las operaciones inherentes a cada proceso de desincorporación, destacando si éstas se apegaron a las disposiciones y procedimientos legales aplicables y si durante el proceso se tomaron las decisiones más idóneas para salvaguarda del Patrimonio Público Municipal, Estatal y Federal.

Designación de Comisarios como Órganos de vigilancia y la aplicación de normatividad para regular el funcionamiento de los sistemas de control

En este contexto, la función de Auditoría Gubernamental pretende continuar avanzando en su consolidación, a través de ampliar, por una parte, su función de fiscalización de los ingresos y gastos del Estado y, por otra, de revisor del cumplimiento de programas sustantivos, señalados por el Ejecutivo Estatal, de los objetivos sectoriales e institucionales, así como de las actividades en las que es susceptible la promoción de la eficiencia.



Bajo un enfoque de modernización y promoción de la calidad en las actividades del Sector Público, se interviene activamente en el Desarrollo y Modernización de la Administración Pública, lo que representa un gran compromiso de cambio, implicando tener una visión de trabajo con un enfoque de calidad total, de reingeniería de procesos y de mejora continua, buscando siempre la excelencia en la función del Servidor Público, orientada a satisfacer las demandas de la Ciudadanía.

Se ha buscado que el control sea preventivo y por excepción, para que logre efficientar las operaciones, promoviendo la adecuada utilización de recursos, y vigilando la transparencia de los procesos y el cumplimiento de la obligación de rendir cuentas claras, objetivas y razonables, y vigilando que se acaten las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a la gestión pública.¹

¹ Reglamento Interior de la Contraloría General, impreso en los talleres de la Editora de Gobierno del Estado publicado en la Gaceta Oficial el 11 de Marzo del 2003 en la ciudad de Xalapa

Intervención del Comisario

El Comisario Público constituye el Órgano de Vigilancia de las Entidades Paraestatales, con facultades para vigilar ilimitadamente y en cualquier tiempo las operaciones de las mismas.

El papel del comisario es el de promover eficiencia, eficacia, productividad y legalidad en las Entidades Paraestatales. Su mayor compromiso es propiciar el constante mejoramiento de la gestión de las Entidades, y contribuir a su permanente modernización; por lo que su desempeño debe basarse en conocimientos multidisciplinarios y en amplia experiencia sobre la gestión pública, así como en una actualización permanente de su perfil profesional.

En virtud de lo anterior, la actuación del Comisario se representa a través de análisis, estudios, evaluaciones, opiniones y propuestas las cuales se funden en un pleno conocimiento de la problemática de las Entidades de los programas institucionales de estos y de los sectoriales vinculados a su objeto y operación; del marco legal que las rige; de los avances que se registran en relación a sus sistemas de operación; del entorno económico que las rodea; de los postulados del plan nacional de desarrollo y, de las políticas y directrices que fija el ejecutivo para el Sector Paraestatal.

Debe destacarse el hecho muy importante de que la disposición y uso de la información financiera examinada, está propiciando que los auditores y los miembros de los Órganos de Gobierno y de la administración de las Entidades Paraestatales, conozcan con oportunidad las condiciones en que se encuentran y desarrollan sus operaciones, apoyándose así para tomar mejores decisiones.

De aquí la trascendencia de la función que la Contraloría General del Estado cumple de manera permanente, dentro de su programa de apoyo, vigilancia y fiscalización a las Entidades Paraestatales, la participación de los **Comisarios**, es parte importante.

El comisario para hacer la evaluación de la administración tendrá que analizar los objetivos no sólo lucrativos sino de costo-beneficio, de servicio social, regulación del mercado, reducir la tasa de desempleo, su participación dentro de la microeconomía y de distribución más equitativa del gasto público presentando al consumidor o usuario más desprotegido bienes o servicios más accesibles, o su efecto en la economía pública o en su caso, en la balanza comercial y de pagos dentro de la macroeconomía, que realmente lleguen a justificar el subsidio y sus resultados, en las "Entidades de Servicio Institucional, aquellas que cumplen con una clara función social, mediante la prestación de servicios públicos, la realización de actividades de promoción, de desarrollo, de investigación, de salud y educación, el cumplimiento de una función de regulación del mercado, distribución del ingreso o bien de desarrollo social o regional.

Es por ello que la vigilancia del comisario, en estos casos, tiene un nuevo campo y una nueva dimensión, con extrema responsabilidad a la que debe de responder e informar adecuadamente.

El comisario no debe existir únicamente en las sociedades anónimas, sino en toda persona moral u organismo, cualquiera que sea su forma de constitución, aún en aquellas que no tengan fines lucrativos, pero que manejan fondos y recursos financieros para cumplir sus objetivos, o sea, los actos de vigilancia no deben ser exclusivos de un determinado tipo constitución legal de la empresa, se hace indispensable su participación en los organismos públicos vigilando además el cumplimiento de sus objetivos y metas, para lo cual requiere aplicar, incluso, la auditoría social.¹

¹ Reglamento Interior de la Contraloría General, impreso en los talleres de la Editora de Gobierno del Estado publicado en la Gaceta Oficial el 11 de Marzo del 2003 en la ciudad de Xatapa.

1.7. Auditoría del Sector Público.

1.7.1. Principios Básicos de Contabilidad Gubernamental

Estos representan un marco de referencia para uniformar los métodos, procedimientos y prácticas contables, así como organizar y mantener una efectiva sistematización que permita la obtención de información veraz en forma clara y concisa del Sector Público.

Son doce principales, los cuales son los siguientes:

- 1) Ente.- Es toda dependencia gubernamental con existencia propia e independiente que ha sido creada por Ley ó Decreto.
- 2) Existencia Permanente.- Salvo modificación posterior de la Ley ó Decreto que lo creó, en la que se especifique lo contrario.
- 3) Cuantificación en Términos Monetarios.- Las operaciones que realice la entidad, serán registrados en moneda nacional.
- 4) Período Contable.- Consiste en que la vida del ente se dividirá en períodos uniformes para efecto del registro de las operaciones y de información acerca de las mismas.
- 5) Costo Histórico.- Consiste en que los bienes se deben registrar a su costo de adquisición ó a su valor estimado, en caso de que sean producto de una donación expropiación ó adjudicación.
- 6) Importancia Relativa.- Consiste en que todos los Estados Financieros deben revelar todas las partidas que son de suficiente importancia para efectuar evaluaciones ó tomar decisiones.
- 7) Consistencia.- Consiste en que las políticas, métodos de cuantificación y procedimientos contables deben ser los apropiados para reflejar la situación del ente, debiendo aplicarse con criterio uniforme a lo largo de un período y de un período a otro.
- 8) Base de Registro.- Consiste en que los gastos deben ser reconocidos y registrados como tales en el momento en que se devengan y los ingresos cuando se realicen.
- 9) Revelación Suficiente.- Consiste en los Estados Financieros, deben incluir la información suficiente para mostrar amplia y claramente la situación financiera presupuestal y patrimonial del ente.
- 10) Cumplimiento de Disposiciones Legales.- Consiste en que se les aplique en cualquier transacción, en registro y en cualquier aspecto relacionado con el sistema contable y presupuestal.
- 11) Control Presupuestario.- Este corresponde al Sistema Contable de los ingresos y egresos comprendidos en el presupuesto del ente así como la vinculación con el avance físico, financiero de los proyectos programados.
- 12) Integración de la Información.- En informes financieros independientes, deben eliminarse las transacciones efectuadas entre las distintas unidades ó entes, y los estados financieros no deben reflejar superávit ó déficit originados entre ellos. 1

1 Principios Básicos de Contabilidad Gubernamental, Dirección General de Control y Evaluación de la Contraloría General de Estado, impreso en los talleres de la Editora de Gobierno del Estado, en Junio de 1996, en la ciudad de Xalapa, Ver

1.7.2. Auditoría Integral

Está promueve una mejor administración de los recursos humanos, materiales y financieros, mediante técnicas que facilitan el análisis de las empresas públicas y conducen a la obtención de mayores niveles de eficiencia y productividad a través de las Contraloría Internas.

Se entiende por Auditoría Integral como un esquema de revisión total, cuyo propósito es evaluar el grado de cumplimiento del objeto social de las dependencias y entidades y se ponen en práctico:

- a) Las normas generales de Auditoría Interna Gubernamental.
- b) La metodología para el Desarrollo de la Auditoría Integral la cual incluye lo siguiente: Análisis General y Diagnóstico, Planeación Específica, Ejecución, Informe de Resultados y Diseño, Implantación y Evaluación.
- c) Las instancias de Control que realizan las Auditorías son los Órganos Internos de Control, Revisiones directas de la Contraloría General del Estado y los Despachos de Auditores Independientes. 1

1 Auditoría Integral, Dirección General de Control y Evaluación de la Contraloría General del Estado, impreso en los talleres de la Editora de Gobierno del Estado, en Junio de 1996, en la ciudad de Xalapa, Ver

1.7.3. Normas Generales de Auditoría Interna Gubernamental

En estas normas se tiende a asegurar un manejo honesto, transparente y eficiente de los recursos públicos, dentro del marco jurídico normativo regulador de la administración Pública Estatal a través de los Órganos de Internos de Control, los cuales son los responsables de ejecutar la Auditoría Interna Gubernamental. Son once integrados en tres grandes grupos los cuales son:

- (a) Referido a las normas personales, está establece las cualidades que debe reunir el auditor interno gubernamental, y son las siguientes: La Independencia, Conocimiento Técnico y Capacidad Profesional, y Cuidado y Diligencia Profesional.
- (b) Referido a las normas que rigen la actividad del auditor interno gubernamental, es decir, la planeación, ejecución y supervisión de los sistemas de Control y son los siguientes: Planeación del Trabajo de Auditoría, Examen y Evaluación de Control Interno, Supervisión del Trabajo de Auditoría, Obtención de Evidencia, Papeles de Trabajo y Tratamiento de Irregularidades.
- (c) Se contemplan los requisitos necesarios para la elaboración y presentación del informe del auditor y lo relativo al seguimiento de sus recomendaciones y son las siguientes: El Informe de Auditoría y el Seguimiento de las Recomendaciones.

Y tienen los siguientes Objetivos:

- ◆ Precisar los propósitos y alcance de la Auditoría Interna Gubernamental.
- ◆ Establecer los criterios generales para guiar y contra los cuales evaluar la práctica de la Auditoría Pública Estatal, uniformando el desarrollo profesional de esta función.
- ◆ Establecer requisitos personales y técnicos de quienes ejerzan la función de la Auditoría en el Gobierno Estatal.
- ◆ Propiciar el adecuado entendimiento y aceptación del papel y responsabilidades de la función de la Auditoría Interna Gubernamental, en todos los niveles de la Administración Pública del Estado de Veracruz Llave. 1

1 Normas Generales de Auditoría Interna Gubernamental, Dirección General de Control y Evaluación de la Contraloría General del Estado, Impreso en los talleres de la Editora de Gobierno del Estado, en Junio de 1996, en la ciudad de Xalapa, Ver

1.8. AUDITORIA OPERACIONAL O DE DESEMPEÑO

1.8.1. Introducción

A partir de 1960 se empieza a plantear en la literatura profesional la necesidad de darle un mayor alcance al objetivo de la auditoría; se habla de la auditoría en función del "hombre de negocios" y se comienza a señalar la importancia de que la auditoría sea más útil al desarrollo de los entes públicos o privados, ampliando la cobertura de su acción al examen de las operaciones en términos de eficacia o efectividad, economía o economicidad y eficiencia. Surge así un nuevo objetivo de auditoría, que finalmente ha configurado una nueva clase de auditoría que hoy se le denomina auditoría operacional.²

1.8.2. Definición

Servicio encaminado a evaluar la efectividad y eficiencia del proceso gerencial, así como proporcionar recomendaciones para su mejora.

Se desarrolla en divisiones, departamentos o abarca la totalidad de la Entidad. Arroja información útil para la Dirección General y el Órgano de Gobierno.

Es el examen posterior, profesional, objetivo y sistemático de la totalidad o parte de las operaciones o actividades de una entidad, proyecto, programa, inversión o contrato en particular, sus unidades integrantes u operaciones específicas.

Como el "examen y evaluación profesional de todas o una parte de las operaciones ó actividades de una entidad cualquiera, para determinar su grado de eficacia, economía y eficiencia, y formular recomendaciones gerenciales para mejorarlo", es decir, en que medida se alcanzan las metas propuestas (eficacia), con que nivel de costo (economía) y con que grado de eficiencia.

"Es un examen amplio y constructivo de la dependencia gubernamental o de cualquier componente de ellas, como una división o un departamento, de sus planes y objetivos, sus métodos de control, sus medios de operar y su utilización de recursos humanos y físicos."

1.8.3. Objetivo General

Promover el mejor uso de los recursos institucionales y la buena administración, bajo un marco de cumplimiento de la normativa que regula la gestión en sus funciones de apoyo general y administración de la academia

1.8.4. Propósito

Determinar los grados de efectividad, economía y eficiencia alcanzados por la Entidad, y formular recomendaciones para mejorar las operaciones evaluadas. 1

1 Yahoo.com.mx:<http://www.loftonsc.com/>

2 Google.com:ocw.ucr.ac.cr/prodB3

1.8.5. Conceptos de Eficacia, Economía y Eficiencia

La auditoría ha venido evolucionando en el transcurso del tiempo y uno de sus objetivos primordiales en la actualidad es la evaluación de las operaciones para determinar y aumentar su grado de eficacia, economía y eficiencia; criterios conocidos en la ciencia administrativa como las tres "E" de la Gerencia.

Tales criterios son los que maneja la auditoría operacional, pero con un alcance que trasciende los propósitos de la tradicional auditoría financiera.

1. Eficacia o Efectividad

Consiste en lograr o alcanzar los objetivos propuestos, las metas programadas, o los resultados deseados.

Es la esencia de la gerencia pública, pues su misión es conducir el ente hacia el logro de los objetivos, metas y resultados deseados.

Los objetivos estratégicos de una institución gubernamental generalmente están señalados en la disposición legal que la crea u ordena su creación y las metas periódicas en los planes y programas de la entidad.

Metas Mensurables

Son aquellas que se pueden cuantificar fácilmente y que se deben lograr en un periodo de tiempo dado.

Metas Cualitativas

Son metas difíciles de cuantificar que generalmente están influenciadas por un alto grado de subjetividad.

2. Economicidad o Economía

Es lograr el costo mínimo posible.

3. Eficiencia

Es el criterio integral que maneja la auditoría operacional, pues relaciona la productividad de las operaciones o actividades y rentabilidad con un estándar de desempeño o con una medida o criterio de comparación.

La eficiencia se expresa normalmente en términos porcentuales (relativos).

Productividad y Rentabilidad

Por productividad se entiende la relación entre el monto de los bienes o servicios producidos y el monto de los recursos utilizados en su producción. La rentabilidad es la capacidad que tienen los capitales propios o ajenos invertidos en una empresa o entidad, de generar una renta o utilidad a favor de las mismas.

En el sector público puede establecerse una rentabilidad que estaría dada por el grado de capacidad de cada entidad pública para retribuir en servicios los tributos o impuestos, cualquiera que sea su forma, que pagan los contribuyentes. 1

1 Yahoo.com.mx: <http://www.loftonsc.com/>

Estándares de Desempeño o Medidas de Comparación

Pueden ser los índices planeados para una entidad, que son aquellos previamente determinados por la misma o por el gobierno y que deben lograrse en el futuro. También pueden ser los índices históricos o sea aquellos establecidos por la entidad o por los auditores, sobre la base de hechos sucedidos en el pasado, por lo menos durante los tres últimos años.

En auditoría operacional se han adoptado índices o estándares para la evaluación de la eficiencia, como por ejemplo:

a) Índice o Estándar de Producción de Bienes o Servicios

Está dado por la cantidad de bienes o servicios que se deben producir en un periodo de tiempo determinado. Para establecer la Eficiencia de una operación, cuando se utiliza este índice, la fórmula es la siguiente:

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Índice Actual}}{\text{Estándar de Desempeño}} \times 100$$

b) Índice o Estándar de Trabajo Realizado en un Periodo de Tiempo

Está dado por la cantidad de tiempo que se debe invertir para producir una unidad de bienes o servicios. Para establecer la Eficiencia de una operación, cuando se utiliza este índice, la fórmula es la siguiente:

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Tiempo trabajado}}{\text{Tiempo disponible}} \times 100$$

c) Índice o Estándar de Costo por Unidad Producida

Está dado por la cantidad en dinero, de los insumos que se deben invertir para producir una unidad de bienes o servicios. Para establecer la Eficiencia de una operación, cuando se utiliza este índice, la fórmula es la siguiente:

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Estándar de Desempeño}}{\text{Índice Actual}} \times 100$$

1.8.6 Objetivos y Alcance de la Auditoría Operacional

Los objetivos de la auditoría operacional son:

- * A Corto Plazo

Estos diagnostican y formulan recomendaciones profesionales para mejorar la eficacia, la economía y la eficiencia de las operaciones involucradas en los hallazgos

- * A Mediano y Largo Plazo

Estos logran la prosperidad razonable de la empresa o entidad.¹

Alcance de la Auditoría Operacional

El alcance de la Auditoría Operacional es ilimitado. Todas las operaciones o actividades de una entidad pueden ser auditadas, sin considerar que sea una operación financiera o no, y en cada hallazgo la auditoría operacional cubre todos los aspectos internos o externos que lo interrelacionan.

E ilimitado y diverso de hallazgos que pueden encontrarse, implica que se requiera profesionales de diferentes disciplinas.

1.8.7. Hallazgo de Auditoría Operacional

Está dirigido hacia hallar las operaciones o actividades inefectivas, antieconómicas o ineficientes.

1.8.8. Área Crítica o Débil

Se supone que todas las operaciones o actividades que allí se realizan, son posibles hallazgos de auditoría operacional es decir, estarán afectadas negativamente en su efectividad o eficacia, economía y eficiencia.

1.8.9. La Metodología de Auditoría Operacional y el Proceso de Auditoría

El método general para realizar una auditoría operacional es similar al utilizado en auditoría financiera. Esta dado por unas normas, unas técnicas, y unos procedimientos que se desarrollan mediante programas de trabajo. A continuación nos referimos a la metodología, que en sentido general, se aplica en auditoría operacional.

Normas, Técnicas y Procedimientos de Auditoría Operacional

- Las Normas de Auditoría Operacional.

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA) que rigen la Auditoría Financiera, pueden adaptarse para su aplicación en Auditoría Operacional.

- Técnicas de Auditoría Operacional

Son los recursos que el Auditor emplea en el examen y evaluación de las operaciones o actividades de una entidad, organismo o empresa, para llegar a conclusiones y recomendaciones, tales como: Analizar, comparar, comprobar, computar, conciliar, confirmar, indagar, inspeccionar, observar, muestrear, rastrear, fotografiar, grabar, filmar, método Gantt, Pert.

- Procedimientos de Auditoría Operacional

Son el conjunto de técnicas aplicables a una Operación o Actividad determinada, para determinar si de hecho existe un problema o una situación que afecta la eficacia, economía o eficiencia y de ser así, el camino a seguir para establecer su causa y efecto, que conduzcan a identificar la solución pertinente.¹

¹ Yahoo.com.mx: <http://www.loftonsc.com/>

- Programas de Auditoría Operacional

Describen específicamente como se debe llevar a cabo la ejecución de una Auditoría. Contienen la relación ordenada de forma secuencial y lógica de las diferentes actividades para desarrollar los procedimientos.

El Proceso de Auditoría Operacional

Se divide en tres grandes partes:

I. Estudio y planificación, tiene 5 etapas que a continuación se mencionan:

1. Preparación de la Auditoría.- Implica el relevamiento.

2. Relevamiento de Información.- El Auditor Gubernamental debe obtener datos generales de la entidad u organismo público que se auditará y sobre esta base apoyar la elaboración de los Términos de Referencia de la Auditoría.

3. Términos de Referencia o Resumen del Plan General.- Los cuales resumirán los aspectos principales del plan general de la auditoría estos términos tienen como objetivo permitir que tanto las autoridades de la Contraloría como de la entidad u organismo público que se va a auditar, tomen pleno conocimiento de la naturaleza, objetivos, alcance y metodología de la auditoría que se realizará, así como de la composición del equipo profesional que deberá llevarla a cabo y del apoyo que la entidad auditada debe prestar para el éxito de la auditoría.

4. La Designación del Equipo de Auditoría.- El Director específico de área o sector deberá tener el cuidado de integrar un grupo multidisciplinario que incluya auditores profesionales y otros profesionales en disciplinas afines como administradores, ingenieros o analistas de sistemas y de ser posible se incorporará desde el inicio un especialista de acuerdo a la naturaleza de las operaciones de la entidad que se va a auditar.

5. Planeación y Programación de la Auditoría.- Se efectúa en forma progresiva, en la medida en que se va ejecutando cada una de las cinco fases del proceso

II. Ejecución del Examen

Está implica el desarrollo de un proceso que se cumple en cinco fases o etapas que a continuación se mencionan:

Fase I: Estudio Preliminar

Es el de obtener información sobre la entidad, organismo o empresa pública, la cual deberá servir como instrumento para el desarrollo de las siguientes etapas del examen y para la ilustración general del personal de Auditoría que sea agregado a la ejecución del trabajo. El cual se divide en:

Recopilación de Información.- En esta fase la máxima información útil en el tiempo más corto posible sobre, por lo menos, sobre los siguientes aspectos: 1

1 Yahoo.com.mx: <http://www.kofonsc.com/>

- Antecedentes

Por qué y para qué se creó la entidad

Cambios en los objetivos iniciales

Informes financieros recientes

Informes técnicos recientes

- Marco Legal

Disposición legal de creación

Estatutos

Reglamentos

Pacto o Convenio Laboral

Leyes, decretos y demás normas de carácter legal externo que tengan incidencia directa en el desarrollo de las operaciones de la entidad.

- Organización

Organigrama

Asignación de Responsabilidad

Delegación de autoridad o grado de autonomía

Manual de Funciones

Reglamento Interno o Manual General Administrativo

- Operaciones

Operaciones o actividades de importancia

Manuales de procedimiento

- Financiamiento

Fuentes de Financiamiento

Presupuesto

- Control

Manual de Auditoría Interna

Manuales específicos de control

- Información Adicional 1

! Yahoo.com.mx: <http://www.iftlonsc.com/>

- Características de la Fase I de Estudio Preliminar

No es una lectura detallada de información o de manuales

Es un proceso rápido de recopilación de información escrita y mediante entrevistas con funcionarios.

Si en la ejecución de esta fase se observan indicios de áreas críticas, no se deben examinar; solamente se dejará constancia en los papeles de trabajo para ser tenidos en cuenta posteriormente.

¿Procedimientos Generales para el Desarrollo de la Fase de Estudio Preliminar

Entrevista con el titular de la entidad (Director) y demás funcionarios de importancia, para obtener información sobre el estudio preliminar.

Visita de familiarización a las oficinas e instalaciones de la entidad, para: conocer su ubicación física, apreciar su tamaño, y conocer brevemente a los funcionarios responsables.

*Modelo de Programa General para la Ejecución de la Fase I

Este Programa debe ser preparado por el Supervisor del equipo de Auditoría con la colaboración del Auditor Encargado del Trabajo y sometido a la aprobación de la Dirección específica a la cual corresponda la entidad que se está auditando. Igualmente, deberá ser adaptado a las características de la entidad, organismo o entidad pública respectiva. 1

1 Yahoo.com.mx: <http://www.loftonsc.com/>

CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO DE VERACRUZ LLAVE

AUDITORIA OPERACIONAL DE (Nombre de la entidad)

MODELO DE PROGRAMA GENERAL DE LA FASE I (Estudio Preliminar o Recopilación de Información)

AUDITORES RESPONSABLES:

TIEMPO TOTAL PREVISTO:

FECHA DE INICIO:

OBJETIVO Y PROCEDIMIENTOS BASICOS	Comentarios	%
1. OBJETIVO DE LA FASE I Recopilar información, clasificarla y referenciarla, sobre los 7 aspectos en el estudio preliminar.		
2. PROCEDIMIENTOS		

<p>2.1 Prepare un calendario para las entrevistas con las Autoridades de la entidad (si este procedimiento no se cumplió en la reunión inicial de presentación del Equipo de Auditoría) y con los Directores de Áreas y Subáreas, con el fin de explicarles el objetivo de la auditoría e identificar y solicitar información adicional a la ya identificada en la elaboración de los Términos de Referencia y que no esté en los archivos de la Contraloría.</p> <p>2.2 Recopile información escrita sobre:</p> <p>Antecedentes</p> <p>Marco legal</p> <p>Organización</p> <p>Operaciones, Proyectos y Programas</p> <p>Financiamiento</p> <p>Control</p> <p>Información Adicional</p> <p>2.3 Obtenga información verbal sobre los aspectos que no existiere información escrita (Elabore un calendario de entrevistas y tramítelo con el Coordinador de la Entidad).</p> <p>2.4 Visite las instalaciones de la Entidad u organismo a nivel central y establezca con claridad en que otros lugares o regiones tiene instalaciones, anotando la respectiva dirección. En esta visita salude a los funcionarios responsables de las dependencias y explíqueles brevemente el enfoque constructivo de esta auditoría. Deje constancia por escrito de esta visita.</p> <p>2.5 Clasifique la información recopilada (incluyendo la que esté en poder de la Entidad, por cada uno de los 7 aspectos ya mencionados. Para cada aspecto referencie cada uno de los documentos de la información con una relación sumaria del respectivo aspecto y arme los siete legajos correspondientes. (Uno para cada aspecto).</p> <p>Nota: Los programas detallados para desarrollar los procedimientos generales, serán elaborados a la medida por el auditor encargado del trabajo y revisados y aprobados por el supervisor.</p>		
--	--	--

REVISADO:

FECHA:

Fase II: Comprensión de la Entidad Auditada

Debe examinar la información recopilada en la etapa anterior con la finalidad de determinar y analizar los objetivos, políticas y normas de la entidad, organismo público.

*Actividades Mínimas para comprender la Entidad Auditada

Determinar por qué se creó la entidad.

Determinar si los objetivos iniciales han cambiado.

Determinar con claridad la misión primordial de la entidad.

Determinar las operaciones o actividades de importancia para alcanzar los objetivos principales y los propósitos de cada actividad.

Determinar con claridad la regulación de carácter legal. 1

Revisar únicamente los documentos que contengan disposiciones generales con respecto a las operaciones de la entidad.

Una de las evidencias de que el Auditor ha cumplido con los objetivos de la fase, es la presentación gráfica de la misión primordial, los objetivos principales y las operaciones o actividades más significativas, jerarquizando su importancia mediante la asignación de un número en orden consecutivo correspondiendo el No.1 a la mayor jerarquía. Esta presentación gráfica constituye lo que se denomina el "Árbol de Misión, Objetivos y Operaciones". 1

1 Yahoo.com.mx:http://www.loftonsc.com/

*Modelo de Programa General de Auditoría para la Ejecución de la Fase II

CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO DE VERACRUZ

AUDITORIA OPERACIONAL DE (Nombre de la Entidad)

**PROGRAMA GENERAL DE LA FASE II
(COMPRESION DE LA ENTIDAD AUDITADA)**

AUDITORES RESPONSABLES:

TIEMPO TOTAL PREVISTO:

FECHA DE INICIO:

OBJETIVO Y PROCEDIMIENTOS	Comentarios	%	Total Horas
<p>1. OBJETIVO DE LA FASE II</p> <p>El propósito de esta fase es que el equipo responsable de la auditoría comprenda la misión principal, los objetivos principales y las operaciones de importancia de la entidad auditada. Igualmente, que el equipo tenga claridad sobre la organización, procedimientos generales, fuentes de financiamiento y demás aspectos de importancia, relativos al ente auditado. Esta fase se basa en los resultados de la Fase I de Estudio Preliminar.</p>			

2. PROCEDIMIENTOS

2.1 Analice la información sobre antecedentes recopilada en la Fase I y determine con claridad:

Por qué y para qué se creó la entidad auditada.

Si los objetivos iniciales han sido modificados desde su creación hasta la fecha de inicio de la auditoría.

2.2 Analice los antecedentes, marco legal y planificación estratégica de la entidad auditada y establezca con claridad la visión y misión primordial actual y los objetivos principales que debe desarrollar para cumplir su misión primordial.

2.3 Analice la información sobre marco legal de la entidad auditada y establezca y relacione o liste con precisión las disposiciones legales vigentes que regulan las operaciones y actividades, indicando los aspectos que regulan o reglamentan.

2.4 Analice la información sobre organización de la entidad auditada y establezca con claridad la organización formal y real, las principales delegaciones de autoridad y asignación de responsabilidades a las diversas unidades que integran la organización.

2.5 Analice la información sobre operaciones de la entidad auditada y determine con claridad las operaciones típicas de importancia que debe ejecutar en el año actual para lograr los objetivos principales y las actividades que debe cumplir para desarrollar las operaciones de importancia. Deben incluirse los Proyectos y sus operaciones principales, que se hayan terminado o estén en ejecución en el año actual. Indique los procedimientos generales para la ejecución de las operaciones principales de la entidad auditada.

2.6 Analice la información sobre financiamiento de las operaciones de la entidad auditada y establezca con claridad las principales fuentes de recursos para el año actual y previstas para el año siguiente, especificando ingresos presupuestales corrientes, ingresos derivados de crédito externo, ingresos por donaciones y fuentes de recursos propios.

2.7 Establezca las generalidades del sistema de control interno y externo. En cuanto al control interno deje constancia de la existencia de una unidad de auditoría interna y de su composición. Si además de esta unidad, existen otras unidades o dependencias que ejercen controles internos de cualquier clase, indique claramente en los papeles de trabajo cuáles son esas unidades y la clase de control que ejercen. En cuanto al control externo indique si además del control que corresponde a la Contraloría General del Estado, la entidad contrató con una firma privada de contadores públicos, en el año anterior y en el año actual, servicios de auditoría externa de la entidad o de cualquiera de sus Proyectos y si tiene previsto contratar estos servicios en el año próximo.

2.8 Analice la información adicional que haya recopilado y liste o indique los aspectos principales a que se refiere.

2.9 Elabore el árbol de la misión primordial, objetivos principales, operaciones y actividades de importancia. De ser necesario elabore varios árboles que faciliten la comprensión gráfica de los objetivos, operaciones y actividades de la entidad.

2.10 Correlacione el árbol de misión, objetivos principales y operaciones principales con la estructura orgánica de la entidad

Nota: Los programas detallados para desarrollar los procedimientos generales, serán elaborados a la medida por el auditor encargado del trabajo y revisados y aprobados por el supervisor.

FECHA DE FINALIZACIÓN:

REVISADO:

FECHA: 1

Fase III - Identificación y Selección de las Áreas Débiles ó Críticas que serán Auditadas

*Aspectos Básicos

Por principio de auditoría operacional, los esfuerzos deben orientarse hacia las áreas débiles o críticas y dentro de estas seleccionar las más significativas o importantes para dirigir hacia ellas, prioritariamente la aplicación de la auditoría operacional. En caso de no encontrar ninguna debilidad el grado de dificultad en la identificación y selección de las áreas depende de las circunstancias.

* Control Interno Operacional

Implica un proceso cuyos elementos son los siguientes:

El Desarrollo de los Objetivos

Es determinar lo que se quiere lograr.

La medición de los resultados

Sirve para determinar si la unidad está progresando hacia el logro de dichos objetivos.

Comparación del rendimiento actual o real con los Objetivos y metas propuestas

Hace posible la identificación de diferencias o desviaciones que se pueden emplear para determinar los puntos débiles en el proceso.

Análisis de las causas de las diferentes desviaciones

Determinar por que resultaron las desviaciones significativas.

La determinación de la acción gerencial apropiada

Es decir, la acción correctiva debe tomar la gerencia respecto a las desviaciones de los objetivos.

La toma de acción

Debe ser tomada lo más rápido posible para concordar las operaciones reales con los objetivos.

Revisión continua

Después de haber efectuado la acción correctiva es necesario efectuar un seguimiento para asegurar si ha sido efectiva y si han surgido otras desviaciones.

* Selección de las áreas débiles o críticas

Para poder identificar las áreas Débiles o Críticas, el auditor operacional debe elaborar una matriz que le permita ver de una manera objetiva el impacto que las desviaciones o deficiencias de los controles internos tienen en los sistemas de administración y en las áreas tanto de administración como sustantivas.

En dicha matriz presentará a la izquierda las deficiencias de control, ya sea porque no existen controles, porque existen y no funcionan, o porque existen y son innecesarios. A la derecha se titularán los objetivos del Control Interno, los sistemas de administración y las áreas de la entidad. Con una x se marcará, en las casillas de la derecha que corresponda, el impacto de la deficiencia de control de tal forma que en el último renglón se pueda totalizar la cantidad de x que han afectado cada sistema de administración y cada área de la entidad. Los sistemas y áreas con más x serán los sistemas y las áreas débiles o críticas de la entidad auditada entre las cuales el auditor operacional seleccionará las más importantes de acuerdo a los criterios derivados de los resultados de la Fase II y dentro de estas, escogerá las más propicias para el examen detallado. 1

Modelo de Programa General para la Ejecución de la Fase III

CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO DE VERACRUZ

AUDITORIA OPERACIONAL DE (Nombre de la Entidad)

**MODELO DE PROGRAMA GENERAL DE LA FASE III
(IDENTIFICACION Y SELECCIÓN DE LAS AREAS CRITICAS O DEBILES A SER AUDITADAS O
EXAMINADAS EN DETALLE)**

AUDITORES RESPONSABLES:

TIEMPO TOTAL PREVISTO:

FECHA DE INICIO:

OBJETIVO Y PROCEDIMIENTOS	Comentarios	%	Total Horas
<p>1. OBJETIVO DE LA FASE III</p> <p>El propósito de esta Fase es el de identificar las áreas débiles o críticas de la entidad, mediante la evaluación del control interno contable financiero y operacional o gerencial, obteniendo evidencias sobre su efectividad, y seleccionar las mas importantes para orientar hacia ellas los esfuerzos de auditoría. Las limitaciones de tiempo y de recursos pueden limitar el alcance de la auditoría operacional a una sola área, en cuyo caso se seleccionarán las operaciones o actividades más importantes que de acuerdo a la disponibilidad de recursos puedan ser examinadas a profundidad.</p> <p>2. PROCEDIMIENTOS</p> <p>2.1 Identifique los ciclos de transacciones de la entidad, elabore los flujogramas respectivos y efectúe pruebas de recorrido.</p> <p>2.2 Analice el diseño de los sistemas de administración financiera.</p> <p>2.3 Identifique los controles clave y deficiencias y formule conclusiones al respecto.</p> <p>2.4 Compruebe el funcionamiento de los sistemas.</p> <p>2.5 Evalúe el control interno operacional o gerencial.</p> <p>2.6 Elabore un informe sobre la efectividad y cumplimiento de los sistemas de administración y la efectividad del control gerencial u operacional, formulando las recomendaciones pertinentes para mejorar.</p> <p>2.7 Identifique las áreas débiles o críticas, con base en los resultados de la evaluación del control interno.</p> <p>2.8 Seleccione según su importancia el área débil o crítica hacia la cual se orientarán los esfuerzos de auditoría y dentro de ésta las operaciones que se examinarán en detalle.</p> <p>Nota 1: Los programas detallados para desarrollar los procedimientos generales, serán elaborados a la medida por el auditor encargado del trabajo y revisados y aprobados por el supervisor.</p> <p>Nota 2: Para la ejecución de los puntos 2.1 a 2.4 los auditores deberán consultar el Capítulo 2 de la Parte II del presente Manual, sobre Evaluación del Control Interno (Enfoque de Auditoría de los Sistemas de Administración).</p>			

FECHA DE FINALIZACION:

REVISADO:

FECHA: 1

Fase IV - Examen Detallado de Áreas Críticas

Tiene por objetivo evaluar los posibles hallazgos que puedan existir en el área o áreas críticas seleccionadas, para determinar el grado de eficacia o efectividad, economía y eficiencia de las operaciones y para formular recomendaciones para mejorar dicho grado.

* Actividades que comprende el Examen Detallado de las Áreas Críticas o Débiles

- ◆ Revisión detenida de la información recopilada en las fases anteriores que tenga relación con el área crítica seleccionada.
- ◆ Recopilación de información adicional por medio de entrevistas, inspecciones físicas, observación directa de las operaciones, consulta de literatura especializada, etc.
- ◆ Determinación de la precisión, confiabilidad y utilidad de la información del área para uso de la gerencia o dirección de la entidad.
- ◆ Clasificación de los posibles criterios de medición que podrán utilizarse (Leyes, decretos, resoluciones, normas, políticas, objetivos y metas establecidas en el presupuesto programático o en el Programa Anual de Operaciones PAO, estándares de desempeño, indicadores de rendimiento).
- ◆ Determinación de la necesidad de obtener asesoría técnica de un especialista que no este involucrado en las operaciones examinadas.
- ◆ Selección de la operación u operaciones que se consideren más importantes o significativas y dentro de estas las más viables, para ser examinadas a profundidad.
- ◆ Identificación y desarrollo de las características de los posibles hallazgos de auditoría operacional (HAO), para establecer si las operaciones seleccionadas del área examinada están logrando los objetivos y metas establecidas, dentro de los objetivos generales del área o unidad y de la entidad y para establecer la economía y eficiencia en la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros involucrados en las áreas críticas.
- ◆ Formulación de las conclusiones e identificación de las recomendaciones para mejorar la efectividad o eficacia, economía y eficiencia de las operaciones involucradas en los hallazgos de auditoría operacional.

Los anteriores puntos serán la base para elaborar el Programa general de la Fase, el cual contemplará como último procedimiento la discusión de los resultados de los HAO con los funcionarios responsables, para llegar a un acuerdo sobre los mismos.

* Programas de Auditoría para el Examen de las Áreas Críticas

Los programas de trabajo deberán tener una estructura lógica que conduzca a alcanzar los objetivos de establecer y mejorar el logro de las metas propuestas (efectividad) o a reducir el costo de las operaciones (economía) o a determinar y mejorar el nivel de eficiencia. 1

- Características del Hallazgo de Auditoría Operacional

Son cuatro a saber:

* La Condición

Esta característica está dada por la situación actual encontrada por el auditor (Lo que es).

* El Criterio

Está dado por las unidades de medida, las disposiciones legales o normas aplicables, los indicadores o índices y en general por los parámetros que el auditor utiliza para comparar o medir la situación actual. Puede decirse que " el criterio " es " lo que debe ser", es decir la situación ideal.

* El Efecto

Es el resultado adverso de la comparación de la condición contra el criterio. Hay efectos que se pueden rescatar en el futuro, pero también hay efectos irrescatables.

* La Causa

Es el motivo o razón de las evaluaciones o efectos establecidos al comparar la condición contra el criterio; es el porqué del efecto o de la condición. 1

**CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO DE VERACRUZ
AUDITORIA OPERACIONAL DE (Nombre de la Entidad)**

**PROGRAMA GENERAL DE LA FASE IV
(EXAMEN DETALLADO DE LAS AREAS DEBILES O CRITICAS)**

AUDITORES RESPONSABLES:

TIEMPO TOTAL PREVISTO:

FECHA DE INICIO:

OBJETIVO Y PROCEDIMIENTOS	Comentarios	%	Total Horas
<p>1. OBJETIVO DE LA FASE IV</p> <p>Evaluar los posibles hallazgos que puedan existir en el área o áreas críticas seleccionadas, para determinar el grado de efectividad, economía y eficiencia de las operaciones y para formular las conclusiones y recomendaciones para mejorar dicho grado.</p> <p>2. PROCEDIMIENTOS</p> <p>2.1 Revise detenidamente la información recopilada en las Fases anteriores que tenga relación con el área crítica.</p> <p>2.2 Recopile información adicional sobre el área por medio de entrevistas, inspecciones físicas, observación directa de las operaciones y por otros medios que considere conveniente.</p> <p>2.3 Determine la precisión, confiabilidad y utilidad de la Información para uso de la gerencia o dirección.</p> <p>2.4 Clasifique los posibles criterios de medición que se podrán utilizar (Leyes, decretos, resoluciones, normas, políticas, objetivos y metas establecidas en el presupuesto programático o en el Programa Anual de Operaciones PAO, estándares e indicadores)</p> <p>2.5 Determine la necesidad de obtener asesoría técnica de un especialista que no este involucrado en las operaciones examinadas.</p> <p>2.6 Seleccione la operación u operaciones que se consideren mas importantes o significativas para ser examinadas a profundidad.</p> <p>2.7 Identifique y desarrolle las características de los posibles Hallazgos de Auditoria Operacional (HAO).</p> <p>2.8 Establezca si las operaciones seleccionadas del área Examinada están logrando los objetivos y metas establecidas, dentro de los objetivos generales del área o unidad y de la entidad.</p> <p>2.9 Establezca la economía y eficiencia de las operaciones</p> <p>2.10 Redacte las conclusiones de los HAO.</p> <p>2.11 Identifique las recomendaciones para mejorar la eficacia o efectividad, economía y eficiencia de las operaciones involucradas en los HAO.</p> <p>2.12 Discuta los HAO con los funcionarios responsables de las operaciones, para llegar a un acuerdo sobre los mismos.</p> <p>Nota: Los programas detallados para desarrollar los procedimientos generales, serán elaborados a la medida por el Auditor Encargado del trabajo y revisados y aprobados por el supervisor.</p>			

FECHA DE FINALIZACION:

REVISADO:

FECHA: 1

* Conclusiones y Recomendaciones sobre los HAO

La **Conclusión** es la síntesis redactada con objetividad y con impacto, de las características del hallazgo (condición, criterio, efecto y causa). Dicha síntesis no debe exceder de dos frases presentando la gravedad del problema.

Las **Recomendaciones** son las sugerencias presentadas por el Auditor para corregir o mejorar la eficacia, economía y eficiencia de las operaciones involucradas en el hallazgo. Las recomendaciones estarán orientadas a evitar que la causa del hallazgo se repita en el futuro y a rescatar los efectos cuando estos sean recuperables. Igualmente las recomendaciones de auditoría operacional, deben ser practicables, útiles y costeables. 1

Programa de Evaluación de un HAO

MODELO DE PROGRAMA PARA LA EVALUACION DE LOS HALLAZGOS DE AUDITORIA OPERACIONAL

ENTIDAD: INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL –IMSS

ÁREA : Departamento de Consulta Externa del IMSS

FECHA: (Fecha de la evaluación)

POSIBLE HALLAZGO: Efectividad o Eficacia en la Atención de Pacientes en el Consultorio N° 1

TIEMPO PREVISTO _____ FECHA DE INICIO _____

AUDITOR RESPONSABLE: _____

1. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN	Comentarios	%	Total Horas
<p>Determinar la efectividad de la atención de pacientes en el consultorio No. 1, obtener evidencias al respecto y formular las recomendaciones pertinentes.</p> <p>2. PROCEDIMIENTOS</p> <p>2.1 Establezca la cantidad de pacientes atendidos, a la fecha de evaluación.</p> <p>2.2 Seleccione el criterio de medición que considere más adecuado para medir la condición anterior.</p> <p>2.3 Establezca el efecto absoluto y determine su impacto en la misión principal de la entidad</p> <p>2.4 Identifique las causas de los resultados negativos obtenidos de la comparación entre la condición y el criterio establecido.</p> <p>2.5 Resuma con impacto el hallazgo, en una o dos frases de no más de cuatro renglones.</p> <p>2.6 Analice si el efecto negativo es recuperable total o parcialmente.</p> <p>2.7 Identifique y analice las causas del efecto Absoluto establecido.</p> <p>2.8 Si el efecto negativo es recuperable en el futuro Determine la recomendación o recomendaciones necesarias para lograrlo.</p> <p>2.9 Establezca la recomendación o recomendaciones necesarias para evitar que las causas identificadas se repitan en el futuro</p> <p>2.10 Discuta con el personal del Consultorio N° 1 el hallazgo, las conclusiones y las recomendaciones</p>			

FECHA DE FINALIZACION:

REVISADO:

FECHA: 1

1 Yahoo.com.mx:http://www.kofonsc.com/

* Constancia de las Evidencias de la Evaluación de los HAO en Papeles de Trabajo

- Papeles de Trabajo en Auditoría Operacional.- Son el conjunto de cédulas y documentos que el auditor utiliza para dejar constancia o evidencia de:

- Información obtenida en el transcurso del examen.
- Evaluación de la efectividad del control interno contable financiero y operacional, y de la identificación y selección de las áreas críticas.
- La evaluación o desarrollo de los hallazgos.

- Cédulas.- Son los papeles de trabajo preparados directamente por el auditor y se dividen en sumarias y analíticas. Las cédulas sumarias resumen todo lo concerniente al HAO (condición, criterio, efecto, causa, conclusión y recomendación). Las cédulas analíticas sustentan, fundamentan o demuestran los HAO.

- Documentos.- Son los papeles de trabajo preparados o suministrados por personas distintas al Auditor (la entidad, terceros, etc.), que sirven para soportar o demostrar las aseveraciones del Auditor.

- Utilidad de los Papeles de Trabajo

- Sustentar y demostrar competentemente los hallazgos de auditoría operacional, las conclusiones y recomendaciones para mejorar la efectividad o eficacia, economía y eficiencia.
- Suministrar información suficiente para la preparación del Informe de Auditoría Operacional
- Demostrar la solidez y calidad profesional del trabajo de Auditoría.
- Permitir la supervisión del trabajo de Auditoría.
- Guiar la conducción de Auditorías Operacionales subsiguientes.

- Normas de preparación de los Papeles de Trabajo

- Debe tener un encabezamiento que indique el área bajo examen o evaluación, la fecha de la evaluación y el título de su contenido.
- Deben ser redactados con claridad, objetividad y adecuada gramática.
- Deben ser elaborados con limpieza y matemáticamente exactos
- Deben incluir las evidencias que sustentan las afirmaciones del Auditor.
- Deben contener las informaciones que demuestren la realización de las pruebas y procedimientos realizados.
- Deben estar totalmente terminados, referenciados y cruzados de tal forma que su revisión no requiera de la presencia de quien los elaboró. 1

1 Yahoo.com.mx: <http://www.loftonsc.com/>

- Índice.- Es la codificación de las áreas y de los diferentes hallazgos, sirve para referenciar, cruzar y archivar adecuadamente los papeles de trabajo.

- Marcas.- Son signos convencionales que el Auditor utiliza para indicar el trabajo realizado o para efectuar notas, observaciones y explicaciones.

- Archivo de los Papeles de Trabajo

- ◆ Archivo corriente está compuesto por los papeles de trabajo de interés exclusivo para una Auditoría determinada y por lo tanto no son de uso continuo en auditorías posteriores, como son los análisis que respaldan las pruebas realizadas, la correspondencia relativa al examen, los programas de auditoría, etc.
- ◆ Archivo Permanente está integrado por los papeles de trabajo de utilización continua o necesarios en auditorías posteriores como son: disposiciones legales, políticas, procedimientos, organización de la entidad, evaluación de control interno, etc.

Fase V.- Comunicación de los Resultados de Auditoría Operacional

*Aspectos Básicos de la Comunicación de Resultados

El auditor operacional debe ir comunicando los resultados de su examen, verbalmente durante el transcurso de la cuarta etapa, para obtener el punto de vista de los funcionarios de la empresa, y para debatir con ellos los hallazgos de auditoría. Igualmente, al final del trabajo el auditor debe tener una conferencia, un ciclo de conferencias o un seminario con los funcionarios principalmente responsables de las operaciones examinadas para comunicarles y discutir los resultados de su examen.

La comunicación oficial y formal de los resultados de la auditoría operacional, se efectúa en un informe escrito en el cual el auditor presenta debidamente documentados dichos resultados, teniendo cuidado de que las expresiones sean efectivamente convincentes al lector de la importancia de los hallazgos, la razonabilidad de las conclusiones y la conveniencia de aceptar las recomendaciones, debiendo de incluir los puntos de vista de los funcionarios de la empresa o entidad, cuando sean diferentes o contrarios al criterio del auditor.

El auditor Operacional debe tener en cuenta al redactar los resultados del trabajo, los siguientes requisitos:

- Importancia.
- Utilidad y Oportunidad
- Sustentación exacta, suficiente y adecuada
- Convicción
- Objetividad y Concisión
- Integridad
- Tono Constructivo 1

III. El Informe de Auditoría Operacional

- Contenido del Informe.-El informe de auditoría operacional, puede contener básicamente las siguientes partes:

- ◆ Síntesis o resumen del informe (Resumen ejecutivo)
- ◆ Información introductoria (Introducción)
- ◆ Resultados de la Auditoría (Capítulos individuales sobre hallazgos de auditoría)
- ◆ Anexos (cuando sean considerados necesarios)

- Síntesis o Resumen (Resumen Ejecutivo).-El Auditor deberá exponer brevemente las características de la auditoría realizada y las conclusiones y recomendaciones más significativas de su trabajo, de tal forma que los ejecutivos de la entidad tomen rápidamente una visión general del trabajo realizado y sus principales resultados y a la vez por la gravedad motive a los interesados.

- Información Introductoria.- Se incluirá cualquier antecedente y datos que puedan ser útiles para leer los demás capítulos, teniendo especial cuidado de no presentar información innecesaria que pueda tratarse en las secciones que siguen y de que no exceda de tres o cuatro páginas.

- Resultados de la Auditoría (Hallazgos de Auditoría Operacional)

Debe tenerse en cuenta que para cada hallazgo de Auditoría es conveniente destinar una sección o capítulo en esta parte del Informe, siguiendo el siguiente orden:

1. Conclusión

- Condición
- Criterio
- Efecto
- Causa

2. Comentarios de los funcionarios responsables. Recomendaciones, incluyendo cualquier acción ya tomada al respecto

La presentación de cada HAO debe llevar como título el asignado al respectivo hallazgo en la Sumaria; pero no es necesario que al presentar los hallazgos se titule cada una de las características o elementos de los mismos, excepto las recomendaciones.

- Anexos.- Podrá adjuntar los documentos que considere estrictamente necesarios o sea aquellos que por su naturaleza no pudieron desmembrarse y presentarse para su análisis en la sección correspondiente. 1

1 Yahoo.com.mx: <http://www.loftonsc.com>

1.8.10. Metodología de la Auditoría Operacional según Boletín No. 2 de la Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores, A.C.

- Consideración de la información preliminar que sugiere el problema (familiarizaron).
- Formulación del problema (panorama general).
- Observación de Hechos pertinentes al problema (recolección de información).
- Uso de conocimientos anteriores (preparación especial y capacidad profesional).
- Formulación de hipótesis (recomendaciones tentativas alternativas).
- Deducción de las implicaciones de la hipótesis (análisis de la investigación).
- Conclusión que confirme o no la hipótesis (afirmación de los hallazgos y presentación del problema a los afectados).

Como puede observarse, el método científico sigue un ordenamiento cronológico de los pasos que en términos muy generales deben seguirse en el desarrollo de la auditoría operacional, al iniciar estos pasos con la obtención del conocimiento de la compañía, continuado con la captación de los problemas existentes en la misma, y por último concluyendo con la elaboración y presentación a la empresa, del informe correspondiente.

A este, respecto la Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, S.A., exponen el Boletín antes mencionado, que un intento de metodología podía ser el siguiente:

***Familiarización:** Consiste en el conocimiento inicial, por parte del auditor, de los diversos aspectos de importancia en una empresa (objetivos, políticas, procedimientos, controles, etc.), como base para planear el desarrollo de un trabajo (esta impresión inicial la puede obtener a través de la lectura de las Actas de Asamblea de Accionistas, de las juntas del Consejo de Administración, de Estados Financieros, del Manual de Procedimientos, de alguna revista que publique la empresa, recorriendo sus oficinas, etc.).

Visita a la planta para apreciar objetivamente y tener un mejor conocimiento de las diversas características de la misma (su personal, naturaleza de las operaciones que efectúa, la forma en que se lleva a cabo la producción y/o almacenamiento de las existencias, tipo de maquinaria que se utiliza, condiciones de seguridad, del equipo y ambiente en general).

***Análisis Financiero y operacional:** Se debe realizar una evaluación de la función financiera, resultados y operaciones de una empresa para obtener un panorama general de la forma en que se a desarrollado (estudiando su solvencia, estabilidad, productividad, sus índices de rotación de personal, de inventarios, sus cuadros estadísticos, sus gráficas, etc.). 1

Para tal efecto podrían emplearse los diversos procedimientos de análisis e interpretación de Estados Financieros, los Presupuestos, etc. y aplicarlos a la situación actual pasada y de ser posible futura de la empresa tratando de compararla (aunque sea en términos generales), con empresas de su mismo ramo, volumen de operaciones y nivel económico.

*Selección de operaciones a examinar: La selección de operaciones, como base para la evaluación de las mismas podrá efectuarse tomando en consideración el objetivo concreto de la auditoría (revisión de las operaciones del Departamento de Ventas o Compras, etc.), la relativa importancia y el riesgo probable que representan para la empresa estas mismas. Además de que también sean representativas de la situación sujeta a evaluación y tomar además muy en cuenta, los resultados obtenidos al efectuar los trabajos mencionados en los puntos anteriores.

*Ejecución: Consiste propiamente en la revisión de las operaciones de la empresa (aunque no es el examen documental o la investigación de las mismas con los funcionarios correspondientes, técnicas que se mencionan posteriormente).

Para llevar a cabo la ejecución, podemos utilizar cuestionarios y/o gráficas de operación, estándares de calidad, manuales de operación de la empresa, así como también un programa de trabajo ya definido; también será muy conveniente la elaboración de cédulas o papeles de trabajo que permitan aclarar cualquier consulta sobre el particular, facilita la supervisión correspondiente y constituir también una base para futuras planeaciones, además de ser una evidencia, por si fuera necesario, del trabajo desarrollado.

*Examen de la documentación: Con el objeto de comprobar la forma en que se están llevando a cabo las operaciones de la empresa; será pertinente revisar los diversos registros, informes, formatos, archivos, comprobantes, etc. Que se utilizan en cada caso. El examen que efectúa el auditor operacional debe hacerlo con una mente abierta para apreciar situaciones que provoquen una ineficiencia, y para proponer la recomendación correspondiente. Será una medida adecuada para que además de pensar como auditor lo haga como hombre de empresa.

*Entrevistas o investigaciones: Para ratificar las situaciones detectadas en la aplicación de las técnicas antes mencionadas, o bien, para ampliar el conocimiento de esas mismas situaciones, es conveniente entrevistar a las personas que efectúan las operaciones, o a los funcionarios que las controlan y/o dirigen. También resulta útil mantener un contacto frecuente con estos funcionarios, para efectos de exponerles aquellos aspectos en los cuales pueden colaborar, y con ello se facilite la revisión.

*Resumen de las observaciones y comentario inicial con los interesados: Resulta muy útil, que de ser posible se vayan elaborando las observaciones y sugerencias correspondientes, en la medida en que se vayan detectando, para que resulte más oportuno efectuar su solución. A este respecto, antes de enviar por escrito a la empresa estas observaciones, es recomendable comentarlas con el personal que interviene en las operaciones, con los funcionarios menores, con objeto de confirmar nuestras apreciaciones y ver la posibilidad de implantar nuestras sugerencias o inclusive escuchar y tomar en cuenta los puntos de vista de estos funcionarios. 1

Al efectuarse estos comentarios, resulta adecuado enfatizar el aspecto constructivo de las sugerencias, con objeto de evitar cualquier mala interpretación o desconfianza sobre el propósito de nuestra intervención.

*Diagnóstico o informe de la auditoría: El diagnóstico o informe constituye el producto terminado de la auditoría, es la forma de dar a conocer tanto al hombre de empresa como a los funcionarios y encargados de los departamentos operativos que se vean afectados, de todos los hechos o circunstancias importantes observadas en la revisión, así como también de exponerles las sugerencias de carácter general que permitan mejorar el desempeño de las mismas.

Al informe de auditoría operacional se le conoce también como diagnóstico, por ser esta su verdadera naturaleza, es decir, la de una apreciación sobre la eficiencia con que se efectúan las operaciones de la empresa, que se acompaña de las recomendaciones que se estiman necesarias al caso, pero sin constituir, por lo menos actualmente, una opinión tipo dictamen de estados financieros, y en igual forma las sugerencias tampoco son de carácter específico, como por ejemplo, en la consultoría en administración en la que se puede considerar como una opinión autorizada, sino más bien son recomendaciones generales para los problemas detectados.

Especificación de Objetivos con Base en los Ciclos de Operación

1. Compras: La función básica de compras es el proveer buenos productos y servicios a buen precio, a buen tiempo y en buen lugar.
2. Recepción: Es una continuación del ciclo operacional que se inicia en la actividad de procurarse materiales y servicios. Da inicio en el momento en que el transportista hace su entrega a la organización o en algún otro sitio estipulado previamente; es aquí donde la mercancía es recibida en las cantidades, especificaciones y condiciones pactadas en el orden de compra.
3. Inventarios y Almacenes: Los materiales recibidos pueden ir directamente hacia los procesos productivos, o bien pasan a formar parte de un inventario en espera de ser utilizado. Estos inventarios son comúnmente conocidos como almacenes.
4. Producción y Mantenimiento: Es aplicado a toda situación donde los materiales son enviados o modificados de una manera significativa por la gente de una organización a través del uso de adecuadas instalaciones y equipo. El ciclo de producción cubre un amplio rango de objetivos, atendiendo a las diversas clases de manufacturas y el gran número de tipos diferentes de productos y servicios que produce y presta una organización. Los objetivos del ciclo de producción son útiles para la administración como una parte del problema directivo total de una organización. Introducir al auditor interno en esta área, es particularmente interesante debido a la gran necesidad de controles efectivos sobre el total de las operaciones de producción. 1

1 Yahoo.com.mx: <http://www.loftonsc.com/>

5.- Instalaciones, Maquinaria y Equipo: Un importante grupo de actividades operacionales esta afectado por estas. Tienen que ver con las decisiones administrativas que cubren los compromisos de allegarse de capital para ello (alto nivel). Un nivel bajo, involucra el cuidado diario y la utilización de piezas individuales de equipo. Los objetivos relativos a este ciclo combinan consideraciones de tipo físico y financiero con enfoque interrelacionado.

6.- Mercadotecnia: El ciclo de mercadotecnia y su impacto en las ventas a surgido en los años recientes con una nueva y amplia cobertura que va creciendo en importancia. El auditor interno, en su oportunidad ha orientado su interés a través de intervenir en aspectos de control financiero de gran servicio para esta área.

7.- Tesorería: Se conceptualizan y utilizan de manera sinónima las funciones de administración financiera y la de tesorería. Aun cuando ambas están íntimamente relacionadas en la tarea de allegarse y administrar los recursos financieros de una organización, en la filosofía y en la practica cabe establecer una diferenciación a efecto de intentar precisar los objetivos y actividades que competen a cada función. La administración financiera es la función que se encarga de aspectos financieros en su conjunto una organización; su objetivo es el dictar y establecer políticas en materia de pronosticar y planear la obtención de recursos monetarios, proponer y llevar a cabo programas de financiamiento requerido e inversión de excedentes. El ciclo de tesorería da captación de recursos, su manejo y custodia, y el programa de egresos, entre otras.

Da mayor cambio de actitud del auditor operacional, porque ya no solo se trata de revisar y examinar cifras de los Estados Financieros ni de evaluar el comportamiento y desempeño de la administración de la Auditoria operacional ahora se trata de la vida misma de la entidad a la que presta sus servicios.

Un Auditor operacional no buscara respuestas satisfactorias que justifiquen el buen o el mal resultado de la entidad el enfoque del auditor será el de hacer preguntas inteligentes en vez de buscar respuestas inteligentes. Para el Contador la capacidad y la calidad serán fundamentos importantes para el reto que se propongan, deberá introducirse al estudio, al conocimiento de otras disciplinas: como mercadotecnia, relaciones industriales, etc. En general su voluntad será superarse para poder brindar un mejor servicio. 1

1.9. Función Directiva en las Entidades Paraestatales Modernas.

Las diversas medidas jurídicas y administrativas adoptadas en estos últimos años, han establecido bases firmes para que el Comisario Público se convierta en un apoyo estratégico de la administración de las Entidades Públicas, sobre todo cuando tienen la delicada encomienda de cumplir una función de beneficio social.

El Comisario Público en el Sector Público asume de manera sistemática no sólo su función como vigilante de los intereses del patrimonio público, sino como promotor de la excelencia en la gestión de las entidades Paraestatales.

La meta no es ganar temporalmente sino permanentemente.

Propósitos tan trascendentes requieren básicamente de tres elementos: calidad profesional de los niveles directivos; utilización adecuada de los instrumentos y mecanismos de registro, información, vigilancia, control, evaluación, promoción y una sustentada toma de decisiones que impacte el desempeño integral de la organización, su eficiencia, eficacia y productividad.

En las entidades de gran magnitud es frecuente observar que sus políticas generales y específicas se encuentran comprendidas en documentos denominados "Manuales de Políticas y Procedimientos".

El factor importante para tomar una decisión consiste en contar con el mayor grado de certeza posible, lo que sólo puede alcanzarse con un sustento de calidad que incorpore los ingredientes señalados.

De ahí la importancia de que el sustento para tomar las decisiones sea de alta calidad y suficiencia y que se cumpla adecuadamente con todas las etapas que la misma implica.

El término información se refiere a la financiera, incorporando la economía y a la gestión.

Entre los beneficios que aporta el uso de sistemas de cómputo, están los siguientes:

- 1) Bajo Costo en el procesamiento de datos al reducirlos requerimientos del personal.
- 2) Evaluación de la eficiencia en las operaciones al poder utilizar fácilmente la información contenida en los sistemas.
- 3) Existencia de archivos permanentemente actualizados y confiables.
- 4) Posibilidad de efectuar proyecciones a futuro.
- 5) Mayor y mejor soporte de información para las actividades del Auditor Externo, el Comisario y Órgano de Gobierno.

Pero la no-utilización del sistema de cómputo trae aparejado lo siguiente:

El estilo tradicional de tomar e instrumentar decisiones, con frecuencia puede traer consigo efectos contrarios al cumplimiento de los objetivos y metas de las empresas, pérdida de recursos o escaso aprovechamiento de ellos y, en ocasiones, hasta la cancelación de su propia permanencia.¹

¹ Google.com:www.geocities.com

1.9.1. El Órgano de Gobierno en las Entidades Paraestatales.

Para garantizar la buena toma de decisiones y la marcha de la sociedad, es conveniente establecer un Órgano de Gobierno debidamente estructurado, integrado por un Presidente, un Secretario, los Vocales que se requieran y un Comisario, según lo establecido en su Decreto de Creación ó Contrato Constitutivo.

El Órgano de Gobierno se encarga de analizar, discutir, proponer y aprobar las políticas, estrategias, normas y medidas de carácter financiero, económico, de producción, presupuestales, comerciales, administrativas o de cualquier otra índole relacionadas con la operación, características, problemática específica y objetivos y metas de la entidad

Los objetivos que debe perseguir son los siguientes:

Apoyar al Director General de la entidad a través de opiniones, recomendaciones y orientaciones que se deriven del análisis del desempeño de la entidad paraestatal, a efecto de que las decisiones que adopte se encuentren debidamente sustentadas en criterios profesionales y de personal calificado que cuente con un enfoque más amplio e independiente respecto de la operación de la entidad.

Contribuir a lograr la permanencia rentable de la entidad e impulsar que sus operaciones se realicen con elevados niveles de eficiencia y eficacia.

Promover una cultura de la excelencia que asegure el constante perfeccionamiento de los bienes que produce y/o servicios que presta la entidad.

Integración del Órgano de Gobierno:

El Presidente realizará las siguientes funciones:

Presidirá las reuniones de los Órganos de Gobierno y será el representante de éste ante la Entidad Paraestatal.

Coordinara los trabajos inherentes a la integración, organización, funcionamiento y adecuada actuación del Órgano de Gobierno.

El Secretario realizará las siguientes funciones:

- ◆ Tomar nota y elaborar el acta de los asuntos tratados y de los acuerdos a que se llegue durante las sesiones, e instrumentarlos en los plazos convenidos.
- ◆ Asentar él o los nombres de los responsables encargados de su implantación y la fecha de su cumplimiento.
- ◆ Atender debidamente los acuerdos en cada una de las sesiones que se celebren y asegurarse de que aquellos asuntos que no quedaron totalmente desahogados en la sesión correspondiente, sean los primeros que se traten en la siguiente reunión.1

Los Consejeros deben conocer:

1. Las reglas y normas que regulan los objetivos, funcionamiento y alcance del propio Órgano de Gobierno.
2. A nivel específico: naturaleza, objetivos, estrategias, programas, presupuestos y proyecciones en la entidad.
3. A nivel general, los métodos, sistemas y procedimientos implantados en la entidad, en los que se incluyen los procesos de productos y servicios.
4. Comportamiento, evaluación y resultados de la entidad.
5. Marco jurídico normativo específico al cual debe apegarse el funcionamiento de la entidad.
6. Comportamiento y tendencias generales del mercado en el cual se desenvuelven la entidad.
7. Principales competidores y su participación del mercado.
8. Políticas gubernamentales que impactan el funcionamiento de la entidad.
9. Nuevos avances técnicos, administrativos y tecnológicos logrados en la especialidad de su competencia.
10. Y sus cargos de Consejeros deben ser personales y no podrán desempeñarse por medio de representantes.

Y un Comisario que podrá, ser el representante de la Contraloría General del Estado ó el Contralor General del Estado.

Funcionamiento del Órgano de Gobierno

- Debe reunirse con una periodicidad razonable, se sugiere que sea una vez cada tres meses, de acuerdo con un calendario que será aprobado en la primera sesión ordinaria del ejercicio anual, pudiendo celebrar las reuniones extraordinarias que se requieran, pero en caso de que por su naturaleza, características y tipo de operación así lo requieran, las sesiones deberán celebrarse mensualmente.
- Para la celebración de las reuniones, la convocatoria respectiva debe ir acompañada del orden del día de la documentación correspondiente, las cuales deberán ser enviadas por el Director General, o el secretario de actas, y recibidas por los miembros del Órgano de Gobierno, con una anticipación no menor de cinco días hábiles, esto se hace para que ellos analizan y estudien los asuntos a desahogar.
- Todo consejero al iniciar la sesión debe conocer con exactitud los siguientes aspectos:
 - ◆ El Orden del día
 - ◆ La situación actual de la entidad derivada del análisis del informe del Director General y de la documentación respectiva.
 - ◆ Puntos específicos a tratar, de los cuales deberá llevar consigo una o varias propuestas ó recomendaciones.¹

- ◆ Los Estados Financieros de la empresa, y la información complementaria que facilite su análisis y la detección de aspectos relevantes correspondientes al período que se analiza.

Para la validez de las reuniones, se requerirá de la asistencia de, por lo menos, la mitad más de uno de sus miembros.

Las resoluciones se deben tomar por mayoría de los miembros, teniendo el Presidente voto de calidad para el caso de empate y están obligados todos los consejeros a emitir su voto.

Los temas que se traten en el seno del Órgano de Gobierno, deben quedar asentados en una acta en la que se describa con toda claridad y precisión: los asuntos tratados, los acuerdos tomados, los responsables de ejecutarlos y la fecha de cumplimiento de los mismos. Las actas inician su texto con el lugar y fecha de la sesión, el nombre de quién la presidió, el acto en el que se declara la sesión legalmente instalada y la orden del día, también se agrega la lista de asistentes.

Atribuciones a cargo del Órgano de Gobierno.

- 1) Definir las políticas generales, metas, programas y presupuestos que regulen la operación de la entidad, así como adoptar las medidas que resulten pertinentes para que éstos sean adecuadamente entendidos e instrumentados por la Dirección General y sus niveles directivos.
- 2) Es un órgano fundamental de apoyo al Director General, que no revela a este último de sus funciones y responsabilidades ejecutivas.
- 3) Definir las prioridades que debe atender la Dirección General.
- 4) Aprobar la estructura de la organización de la entidad y las modificaciones que procedan a la misma, para asegurar las funciones de la entidad y que respondan al logro de objetivos y metas y otra la constituye propiciar que la distribución de la fuerza de trabajo sea la más razonable para hacer "más con menos" y refleje un equilibrio organizacional.
- 5) Analizar previamente toda la información financiera y de gestión que se acompañe al Orden del Día de la sesión que se convoque, con el propósito de que al celebrarse ésta, cada consejero cuente con el conocimiento suficiente de los resultados alcanzados y de los asuntos que deberán ser tratados.
- 6) Analizar y comentar los informes periódicos que rinda el Director General, sobre el desempeño de la entidad, emitir una opinión sobre los mismos y recomendar las estrategias más convenientes para superar la problemática que en su caso se presente, o la mejor manera de alcanzar los objetivos fijados, con la intervención a los Comisarios. Este esquema de las tres figuras es como sigue: El Órgano de Gobierno analiza, orienta y apoya a la función directiva; el Director General que reporta los resultados de su gestión al Órgano de Gobierno y atiende las pautas de éste y el Comisario Profesional encargado de la vigilancia y evaluación de la entidad.¹

¹ Google.com:www.geocities.com

7) Aprobar los programas y presupuestos a corto y largo plazo que en cumplimiento de sus responsabilidades le presente al Director General, este debe poseer los alcances y la visión de conjunto para lograr la coherencia adecuada entre dichos programas y sus respectivos presupuestos, las metas, objetivos de corto y largo plazo, las estrategias, las políticas generales y profundizar las causas de las desviaciones a los programas y a los presupuestos, detectadas en el análisis de la información financiera y de gestión y, en su caso, adecuar estos instrumentos a los recursos y capacidades reales de la entidad.

8) Analizar y someter anualmente al Órgano de Gobierno, los estados financieros de la entidad paraestatal, previo informe del comisario y dictamen del auditor externo, al ser preparados por profesionales independientes expertos en la materia, le otorgan mayor confiabilidad a la información financiera de la entidad lo cual constituye una base objetiva para que el Órgano de Gobierno adopte los acuerdos encaminados a la obtención de mejores resultados, y sobre todo a subsanar deficiencias u obstáculos que, en su caso, no fue posible detectar durante el ejercicio o que arrojaron al final del mismo.

9) Aprobar la estructura salarial, prestaciones y compensaciones de los niveles directivos.

10) Promover el establecimiento de un sólido sistema de control interno e indicadores financieros y de gestión que le permitan medir más fácilmente el desarrollo de la entidad, para que se de esto el Órgano de Gobierno debe verificar que existen los Sistemas de Control y que son adecuados para la buena marcha de las operaciones y le aporten elementos para el análisis y conocimiento de la entidad.

11) Proporcionar a los Comisarios, la información y documentación que requieran, para el debido cumplimiento de sus funciones. Con este lineamiento se propicia que el Comisario cuente con la información suficiente que le permita ejercer sus funciones de vigilancia, evaluación y promoción de la gestión de la entidad.

12) Opinar sobre la constitución de reservas y aplicación de las utilidades de las entidades a fin de expandir, ampliar la capacidad instalada y modernización productiva y tecnológica.

En las Asambleas Ordinarias se tratan los siguientes asuntos:

Discutir, aprobar o modificar el informe que sobre la situación financiera de la entidad presentada ante el Órgano de Gobierno.

Nombrar a los integrantes del Órgano de Gobierno.

En las Asambleas Extraordinarias se tratan los siguientes asuntos:

Disolución Anticipada

Cambio de Objeto Social

Transformación de la Entidad Paraestatal

Fusión con otra Entidad Paraestatal.

Los demás asuntos para los que la Ley o el Contrato, Acuerdo, Decreto de Creación exija un quórum especial.¹

Dentro de los mecanismos encargados de ejercer las funciones de vigilancia de la entidad paraestatal, destaca la figura del Comisario.

El control de la entidad se establece a través de los sistemas y procedimientos que se instrumenten en la organización a fin de asegurar que las operaciones se efectúen de acuerdo con los planes, políticas, estrategias, programas y presupuestos determinados.

La entidad paraestatal debe establecer un sistema de control integral al que técnicamente se le conoce como "Control Interno". El Instituto Mexicano de Contadores Públicos de México, A.C. se pronuncia de la siguiente manera:

"La estructura de control interno de una entidad, consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad. Dicha estructura consiste en los siguientes elementos: El ambiente de Control, El Sistema Contable y los Procedimientos de Control. 1

1.9.2. Comités de apoyo al Órgano de Gobierno de las Entidades Paraestatales.

En este comité participan consejeros que tengan suficientes conocimientos en la materia, el Auditor Externo, El Auditor Interno, Comisario, el titular del área administrativa y el Director General ó Coordinador General.

Es un mecanismo altamente especializado, cuya gestión aporta amplios beneficios a la Entidad Paraestatal en virtud de que en todo momento promueve el fortalecimiento de los sistemas de Control, para lo cual mantienen estrecho contacto con los titulares de las áreas administrativas y concreta con ellos la instrumentación de las medidas que corrijan las desviaciones y debilidades detectadas.

Estos pueden ser permanentes ó en todos los casos su creación es opcional y estará en función de las necesidades y características de cada Entidad Paraestatal.

Están encargados de analizar con mayor profundidad el asunto en cuestión deberán allegarse de todos los elementos de juicio necesarios para sustentar la opinión que emitirá el Órgano de Gobierno.

Constituye el vínculo entre el Órgano de Gobierno y las áreas operativas y ejecutivas de la Entidad Paraestatal.

Integración

Se le deberá otorgar la formalidad que demanda su función por lo que se recomienda que lo integre un Presidente, Un Secretario Ejecutivo y los Vocales que ameriten la intensidad y amplitud de las tareas a desarrollar.

Las funciones de Presidente podrán desempeñarlas alguno de los integrantes del Órgano de Gobierno ó aquellos que a su juicio del Órgano de Gobierno resulten más idóneo para que dicho Órgano alcance con su cometido.

Dada la responsabilidad y la naturaleza de las funciones del Comisario Público, debe asistir a las sesiones de Órgano de Gobierno que juzgue pertinentes.

El Comisario promoverá lo conducente a efecto de que los Órganos de Gobierno se integren y funcionen adecuadamente y cumplan con los propósitos específicos para los que fueron creados.

El Director General como los titulares de las áreas relacionadas con el objeto del Órgano de Gobierno, podrán incorporarse a esos grupos de trabajo dependiendo de la naturaleza del asunto que deba atenderse.

Puede ser conveniente que asistan especialistas invitados a las sesiones de los Órganos de Gobierno a fin de que enriquezcan los estudios y análisis que se lleven a cabo.

Funcionamiento

Deben celebrarse sus sesiones el número de veces que sean necesarias para analizar y estudiar con amplitud y profundidad los asuntos a tratar, fundamentar las decisiones y propuestas que en cada caso se someterán para acuerdo del Órgano de Gobierno y preparar el informe que habrán de presentar a éste.

Todos sus integrantes tendrán voz y voto excepto el Comisario quién decidirá por sí mismo sobre su participación y sólo podrá opinar, sugerir y vigilar su funcionamiento.¹

Lineamientos del Órgano de Gobierno:

- (1) En la primera reunión deberán fijarse con toda exactitud los objetivos que persigue el Órgano de Gobierno
- (2) Las sesiones ordinarias se realizarán previa convocatoria del Secretario Ejecutivo del Órgano de Gobierno, quien remitirá a los integrantes del Órgano de Gobierno con cinco días de anticipación, dando a conocer el orden del día acompañando la información complementaria de los asuntos a tratar.
- (3) La reunión se llevará a cabo con los asistentes a la misma.
- (4) Cualquier de los integrantes del Órgano de Gobierno podrá presentar propuestas, las cuales serán sometidas a la aprobación de los miembros del Órgano de Gobierno.
- (5) Cada uno de los integrantes procederá a informar el cumplimiento de las atribuciones que en forma específica tiene a su cargo, así mismo, en su caso, reportarán el avance o estado que guardan los asuntos que les hayan encomendado por acuerdo del Órgano de Gobierno, centrando los trabajos de la sesión en la presentación, revisión, análisis y dictamen de los problemas sustantivos de la Entidad Paraestatal.
- (6) Presentar el órgano de gobierno un informe sobre los resultados obtenidos durante su gestión, este deberá formularse periódicamente tratándose de Órganos de Gobierno permanentes y que atiendan asuntos rutinarios de las áreas de la Entidad Paraestatal.

Tipos

Los Comités más comunes son:

- Comité Ejecutivo
- De Auditoría
- De Compras
- De Crédito
- De Productividad
- De Finanzas y Planeación
- De Evaluación y Compensación
- De Capacitación
- De Ventas
- Otros.

Cabe destacar que no obstante de ser tan valiosos los conocimientos y la experiencia de los Consejeros, su remuneración tradicionalmente ha sido simbólica y a pesar de que este modelo pudiera propiciar una mayor retribución, la relación costo - beneficio se justificaría plenamente.¹

1.9.3. La Vigilancia, el Control y la Evaluación en las Entidades Paraestatales.

En la actualidad, es inaceptable la improvisación y el azar en la entidad paraestatal, afirmar lo contrario equivale a fomentar estilos de dirección y procedimientos inadecuados que conducen a resultados inciertos y que dejan a la organización a merced de la inercia institucional y de la fuerza de factores externos, lo cual representa una seria amenaza para la permanencia de la entidad.

El Plan Estratégico debe convertirse en una verdadera guía de la entidad paraestatal y en la línea que tendrán que observar todos los niveles de dicha entidad y es sólo buen comienzo para organizar, y dirigir las actividades de la entidad paraestatal, además que se requiere vigilar, controlar y evaluar que las operaciones que realiza cada área, efectivamente contribuyan al logro de las metas planeadas.

Esto exige del establecimiento de un conjunto de mecanismos que den seguimiento periódico al comportamiento de la entidad paraestatal y a sus resultados parciales a fin de inducir los ajustes que se requieran para garantizar el éxito del plan estratégico.

En consecuencia, tanto los sistemas como los mecanismos que incorpore la entidad paraestatal deben ser "un traje a la medida", es decir, que respondan efectivamente a las necesidades de información de las distintas áreas y niveles decisorios de la organización.

Debe señalarse que los sistemas de control e información, los procedimientos establecidos en la entidad paraestatal así como los planes, políticas, programas y presupuestos constituyen el elemento primario a partir del cual se desarrollan las tareas de vigilancia, control y evaluación. Por ello, la primera aportación se orienta a señalar las debilidades u omisiones que se producen en materia de sistemas de registro, información y control, y a proponer las medidas que subsanen adecuadamente estas deficiencias.

En cuanto a los mecanismos responsables destacan por su independencia de la operación dos de ellos: Auditor Externo, quien se encarga de dictaminar los estados financieros anuales y efectúa auditorías específicas de la entidad paraestatal y el Comisario designado por el Contralor General del Estado, según Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Veracruz-Llave, que constituye el órgano oficial de vigilancia de la entidad.

Existe otro mecanismo orientado al ejercicio de las tareas antes mencionadas es el Auditor Interno.

La vigilancia en la entidad paraestatal se orienta:

- Asegurar el estricto cumplimiento del marco jurídico normativo que regula la actuación, tanto de la entidad paraestatal como del personal que labora en ella.
- Asegurar el uso honesto, eficiente y eficaz de los recursos de la entidad.
- Promover el adecuado cumplimiento de los objetivos y metas de la organización establecidos en sus planes, programas, presupuestos y proyectos.
- Prevenir la comisión de actos u operaciones ilícitas, y promover la aplicación de las medidas que resulten aplicables.

La vigilancia consiste en supervisar y comprobar principalmente la existencia de sistemas y controles adecuados en toda la entidad.¹

1.9.4. Conclusiones

- En las Entidades Paraestatales modernas en lo que respecta a su función directiva se da el reconocimiento al Comisario Público, el cual es un apoyo estratégico para que la Entidad a través de la participación del Órgano de Gobierno y de los Comités de apoyo para que la Entidad Paraestatal siempre esté a la vanguardia.
- El órgano de Gobierno y los Comités de apoyo ayudan a la Entidad para que siempre trabaje con eficiencia, eficacia y a su vez logren sus objetivos y metas planeadas, según sus programas y presupuestos establecidos para ello.
- A través del trabajo del Órgano de Gobierno se da paso a paso cuatro fases que componen la Administración de la entidad como son la Planeación, Organización, Dirección y Control.
- También se debe hacer mucho hincapié en que la invitación debe llegar con una anticipación mínima de 5 días y con todos los anexos respectivos, para quien asista este en posibilidades de emitir una opinión al respecto.

1.0. Comisario Público en el ámbito Federal.

1.10.1. Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública.

En este ordenamiento Jurídico estará al frente de la Secretaría de la Función Pública el Secretario del Despacho, quien para el desahogo de los asuntos de su competencia se auxiliara de las unidades administrativas, de los servidores públicos como son los Delegados y Comisarios Públicos;

El Secretario tendrá las siguientes facultades no delegables: Designar y remover a los delegados de la Secretaría en las dependencias de la Administración Pública Centralizada, a los comisarios públicos en las entidades de la Administración Pública Paraestatal, a los titulares de los órganos internos de control, y a los de las áreas de responsabilidades, auditoría y quejas, de dichos órganos en las propias dependencias y entidades y en la Procuraduría General de la República, así como a los supervisores regionales y visitantes que se requieran para el funcionamiento de la Secretaría;

Al frente de la Coordinación General de Órganos de Vigilancia y Control habrá un Coordinador General quien tendrá las siguientes atribuciones:

- ◆ Coordinar, integrar e interrelacionar a los delegados, subdelegados y comisarios públicos con el Titular de la Secretaría, así como dirigir y evaluar su desempeño con base en las políticas y prioridades que dicte el Titular de la Secretaría;
- ◆ Aprobar los programas de trabajo de delegados y comisarios públicos con base en las políticas y prioridades que dicte el Titular de la Secretaría;
- ◆ Diseñar y operar los sistemas de información para evaluar el desempeño de los delegados, subdelegados, comisarios públicos y titulares de los órganos internos de control y de las áreas de auditoría, quejas y responsabilidades, ello con base en las políticas y prioridades que dicte el Titular de la Secretaría y con el apoyo de las unidades administrativas competentes de la misma;
- ◆ Proponer y someter a la consideración del Titular de la Secretaría, la designación y, en su caso, remoción de los delegados, comisarios públicos y titulares de los órganos internos de control, así como los de las áreas de auditoría, quejas y responsabilidades, y mantener actualizado el catálogo respectivo;
- ◆ Ser el conducto para entregar los nombramientos correspondientes a los titulares de los órganos internos de control y los respectivos de los titulares de las áreas de auditoría, quejas y responsabilidades de dichos órganos, así como de los delegados, subdelegados y comisarios públicos, y brindar el apoyo necesario en la toma de posesión de sus cargos.
- ◆ Informar al Titular de la Secretaría sobre la evaluación del desempeño de delegados, comisarios públicos y titulares de los órganos internos de control, a fin de propiciar su óptimo desarrollo y funcionamiento; 1

- ◆ Coordinar la integración de los informes que deban rendir los comisarios públicos y delegados conforme a los requerimientos de información que determine la Unidad de Control y Evaluación de la Gestión Pública, con el fin de llevar a cabo la evaluación sectorial y de las entidades no sectorizadas, ello tomando en cuenta la participación que esa Unidad hubiere programado en los Comités de Control y Auditoría en órganos desconcentrados y entidades de la Administración Pública Federal y en los Comités de Control Interno en las dependencias y en la Procuraduría General de la República;
- ◆ Con base en las experiencias y propuestas de los delegados, comisarios públicos y titulares de los órganos internos de control, sugerir a las áreas competentes de la Secretaría las adecuaciones y mejoras a la normatividad e instrumentos de control y evaluación, así como a los programas institucionales con el fin de asegurar las políticas y prioridades que dicte el titular de la Secretaría;
- ◆ Promover, con el apoyo de otras unidades administrativas competentes de la Secretaría, la capacitación y el apoyo técnico que requieran los delegados y subdelegados, y los comisarios públicos, así como los titulares de los órganos internos de control y los de las áreas de auditoría, quejas y responsabilidades de los mismos;

La Unidad de Control y Evaluación de la Gestión Pública:

- a) Establecerá comunicación permanente con la Coordinación General de Órganos de Vigilancia y Control, con el objeto de definir los reportes que deberán rendir a la Unidad, los delegados y comisarios públicos sobre los resultados de la gestión pública de las dependencias y entidades y de la Procuraduría General de la República;
- b) Proporcionar a los delegados y comisarios públicos de la Secretaría, a las unidades administrativas de ésta y a los órganos internos de control en las dependencias, órganos desconcentrados y entidades de la Administración Pública Federal y en la Procuraduría General de la República, el apoyo, los informes, asesoría y capacitación que necesiten en materia de control, fiscalización, seguimiento y evaluación de la gestión pública; y
- c) Programará su participación en las sesiones ordinarias y extraordinarias de los Comités de Control Interno en las dependencias y en la Procuraduría General de la República, así como en los Comités de Control y Auditoría en los órganos desconcentrados y entidades de la Administración Pública Federal, en la inteligencia de que podrá participar en dichos Comités a través de los comisarios o delegados, según corresponda, previo acuerdo con el Titular de la Coordinación General de Órganos de Vigilancia y Control; 1

El Titular de la Secretaría designará para el mejor desarrollo del sistema de control y evaluación gubernamental, a los delegados y subdelegados ante las dependencias de la Administración Pública Federal Centralizada y sus órganos desconcentrados, así como ante la Procuraduría General de la República, y a los comisarios públicos ante los órganos de gobierno o de vigilancia de las entidades de la Administración Pública Federal Paraestatal.

Los delegados y Comisarios Públicos tendrán las siguientes facultades:

- I. Representar a la Secretaría ante las dependencias de la Administración Pública Federal y sus órganos desconcentrados, y ante la Procuraduría General de la República, constituyendo el conducto directo ante éstos a fin de facilitar la evaluación de su desempeño general, y en su caso, como coordinadoras de su respectivo sector;
- II. Realizar análisis sobre la eficiencia con que las dependencias de la Administración Pública Federal y sus órganos desconcentrados, y la Procuraduría General de la República, desarrollen los programas que les estén encomendados y la forma en que se ejerzan los desembolsos de gasto corriente y de inversión vinculados con ellos, así como en lo referente a sus recursos humanos, financieros, materiales y de cualquier otro tipo;
- III. Realizar análisis sobre los riesgos y problemas de corrupción y falta de transparencia en las dependencias de la Administración Pública Federal y sus órganos desconcentrados, y la Procuraduría General de la República, de conformidad con las disposiciones legales aplicables;
- IV. Requerir a las dependencias y órganos desconcentrados, así como a la Procuraduría General de la República, la información necesaria para el cumplimiento de sus funciones, y
- V. Desarrollar las demás tareas específicas que les asigne el Secretario o el Coordinador General de Órganos de Vigilancia y Control.

Los delegados serán asistidos por los subdelegados y personal de apoyo que el Titular de la Coordinación General de Órganos de Vigilancia y Control determine, conforme a los requerimientos de la dependencia u órgano desconcentrado de que se trate o de la Procuraduría General de la República. Los subdelegados ejercerán funciones conforme a las instrucciones de los delegados y representarán a la Secretaría en ausencia de ellos.

Los comisarios públicos serán propietarios y suplentes, y representarán a la Secretaría ante los órganos de gobierno o de control interno, así como ante los comités y subcomités especializados de las entidades de la Administración Pública Paraestatal, e igualmente realizarán análisis sobre los riesgos y problemas de corrupción y falta de transparencia en las entidades en las que sean designados, y desarrollarán las demás tareas específicas que les asigne el Secretario o el Coordinador General de Órganos de Vigilancia y Control. Los titulares de los órganos internos de control, así como los de las áreas de auditoría, quejas y responsabilidades se auxiliarán del personal adscrito a los propios órganos internos de control.

La función de delegado, comisario público y titular del órgano interno de control, podrá concentrarse en cualquiera de sus modalidades en un mismo servidor público, que será en este caso, el titular del órgano interno de control, de acuerdo a las necesidades de la Secretaría. 1

1.10.2. Código de Ética de los Servidores Públicos de la Administración Federal.

Bien Común

Todas las decisiones y acciones del servidor público deben estar dirigidas a la satisfacción de las necesidades e intereses de la sociedad, por encima de intereses particulares ajenos al bienestar de la colectividad. El servidor público no debe permitir que influyan en sus juicios y conducta, intereses que puedan perjudicar o beneficiar a personas o grupos en detrimento del bienestar de la sociedad.

El compromiso con el bien común implica que el servidor público esté consciente de que el servicio público es un patrimonio que pertenece a todos los mexicanos y que representa una misión que sólo adquiere legitimidad cuando busca satisfacer las demandas sociales y no cuando se persiguen beneficios individuales.

Integridad

El servidor público debe actuar con honestidad, atendiendo siempre a la verdad. Conduciéndose de esta manera, el servidor público fomentará la credibilidad de la sociedad en las instituciones públicas y contribuirá a generar una cultura de confianza y de apego a la verdad.

Honradez

El servidor público no deberá utilizar su cargo público para obtener algún provecho o ventaja personal o a favor de terceros.

Tampoco deberá buscar o aceptar compensaciones o prestaciones de cualquier persona u organización que puedan comprometer su desempeño como servidor público.

Imparcialidad

El servidor público actuará sin conceder preferencias o privilegios indebidos a organización o persona alguna.

Su compromiso es tomar decisiones y ejercer sus funciones de manera objetiva, sin prejuicios personales y sin permitir la influencia indebida de otras personas.

Justicia

El servidor público debe conducirse invariablemente con apego a las normas jurídicas inherentes a la función que desempeña. Respetar el Estado de Derecho es una responsabilidad que, más que nadie, debe asumir y cumplir el servidor público.

Para ello, es su obligación conocer, cumplir y hacer cumplir las disposiciones jurídicas que regulen el ejercicio de sus funciones. 1

1 Código de Ética de los Servidores Públicos publicado en el Diario Oficial el 31 de Julio de 2002

Transparencia

El servidor público debe permitir y garantizar el acceso a la información gubernamental, sin más límite que el que imponga el interés público y los derechos de privacidad de los particulares establecidos por la ley.

La transparencia en el servicio público también implica que el servidor público haga un uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su aplicación.

Rendición de Cuentas

Para el servidor público significa asumir plenamente ante la sociedad, la responsabilidad de desempeñar sus funciones en forma adecuada y sujetarse a la evaluación de la propia sociedad.

Ello lo obliga a realizar sus funciones con eficacia y calidad, así como a contar permanentemente con la disposición para desarrollar procesos de mejora continua, de modernización y de optimización de recursos públicos.

Entorno Cultural y Ecológico

Al realizar sus actividades, el servidor público debe evitar la afectación de nuestro patrimonio cultural y del ecosistema donde vivimos, asumiendo una férrea voluntad de respeto, defensa y preservación de la cultura y del medio ambiente de nuestro país, que se refleje en sus decisiones y actos.

Nuestra cultura y el entorno ambiental son nuestro principal legado para las generaciones futuras, por lo que los servidores públicos también tienen la responsabilidad de promover en la sociedad su protección y conservación.

Generosidad

El servidor público debe conducirse con una actitud sensible y solidaria, de respeto y apoyo hacia la sociedad y los servidores públicos con quienes interactúa.

Esta conducta debe ofrecerse con especial atención hacia las personas o grupos sociales que carecen de los elementos suficientes para alcanzar su desarrollo integral, como los adultos en plenitud, los niños, las personas con capacidades especiales, los miembros de nuestras etnias y quienes menos tienen.

Igualdad

El servidor público debe prestar los servicios que se le han encomendado a todos los miembros de la sociedad que tengan derecho a recibirlos, sin importar su sexo, edad, raza, credo, religión o preferencia política.

No debe permitir que influyan en su actuación, circunstancias ajenas que propicien el incumplimiento de la responsabilidad que tiene para brindar a quien le corresponde los servicios públicos a su cargo.

Respeto

El servidor público debe dar a las personas un trato digno, cortés, cordial y tolerante.

Está obligado a reconocer y considerar en todo momento los derechos, libertades y cualidades inherentes a la condición humana.

Liderazgo

El liderazgo el servidor públicos debe asumirlo dentro de la institución pública en que se desempeñe, fomentando aquellas conductas que promuevan una cultura ética y de calidad en el servicio público. El servidor público tiene una responsabilidad especial, ya que a través de su actitud, actuación y desempeño se construye la confianza de los ciudadanos en sus instituciones. 1

1 Código de Ética de los Servidores Públicos publicado en el Diario Oficial el 31 de Julio de 2002

2. Marco Referencial

2.1. Decreto de Creación de Maquinaria de Veracruz

Al margen un sello que dice: Estados Unidos Mexicanos.- Gobernador Constitucional del Estado de Veracruz – Llave.

PATRICIO CHIRINOS CALERO, Gobernador Constitucional del Estado Libre y Soberano de Veracruz – Llave, en uso de sus facultades que me confieren los artículos 87 fracción VI de la Constitución Política Local; 5º fracción IV, 48 y 50 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado.

Considerando

Que "Maquinaria de Veracruz" es un organismo público descentralizado dependiente del Poder Ejecutivo del Estado, con personalidad jurídica, administración y patrimonio propio, que tiene como objetivo brindar un servicio oportuno y eficiente a las distintas dependencias públicas, patronatos u organizaciones sociales demandantes de obras de infraestructura de interés público y contenido social que directa ó indirectamente ejecuta el Gobierno del Estado, con el empleo de maquinaria y equipo de construcción, además, asistencia técnica y supervisión de los servicios;

Que de acuerdo con las disposiciones vigentes de la Ley Orgánica del la Administración Pública del Estado de Veracruz – Llave y las Bases Generales para el Funcionamiento de los Órganos de Gobierno o sus Equivalentes en la Administración Pública Paraestatal del Estado de Veracruz – Llave, necesaria la actualización y modernización orgánica y funcional del organismo público descentralizado "Maquinaria de Veracruz", a efecto de optimizar sus recursos humanos, materiales y financieros conforme a la nueva política de Gobierno;

Que la demanda de los servicios de "Maquinaria de Veracruz" se da fundamentalmente por parte de las dependencias gubernamentales, a través de la realización de obra derivada contenida en sus programas de trabajo.

Que "Maquinaria de Veracruz" es contratado también para la realización de obras por los diversos ayuntamientos del estado, o para prestar servicio de arrendamiento de maquinaria y equipo, y que por su naturaleza actual contiene entre otros aspectos fundamentales que hacen necesaria la revisión de su Decreto de Creación:

1. Brindar respaldo legal a la estructura actual del Consejo de Administración.
2. Ubicar al organismo descentralizado "Maquinaria de Veracruz" en el marco tributario correspondiente, pues actualmente es un contribuyente que no desarrolla actividades empresariales, por lo cual evita el pago del Impuesto sobre la Renta y por consiguiente el Impuesto al Activo por las actividades preponderantemente de carácter social e interés público que realiza.
3. Adicionar las funciones de estudios, supervisión y construcción de la obra pública que actualmente realiza "Maquinaria de Veracruz". 1

1 Decreto de Creación de Maquinaria de Veracruz publicado en la Gaceta Oficial de fecha 12 de Febrero de 1998.

Por todo lo cual, he tenido a bien expedir el siguiente:

Decreto que regula el Organismo Descentralizado Maquinaria de Veracruz.

Capítulo Primero Constitución y Objetivos

Artículo 1. "Maquinaria de Veracruz" es un organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, con domicilio en la ciudad de Xalapa - Enríquez, Veracruz.

Artículo 2. Las actividades del organismo descentralizado "Maquinaria de Veracruz" son de interés público, de carácter preponderantemente social, no empresarial. Objeto del organismo será brindar un servicio oportuno, eficiente y de calidad a las dependencias gubernamentales, patronatos u organizaciones sociales que demanden la realización de obras de infraestructura de interés público y contenido social que ejecuten con el empleo de maquinaria y equipo de construcción.

Capítulo Segundo Funciones

Artículo 3. Las funciones de "Maquinaria de Veracruz" serán las siguientes:

I. Ejecutar en cualquier modalidad con la supervisión del sector correspondiente, los trabajos que el Gobierno del Estado le asigne.

II. Contratar con las dependencias ejecutoras del Gobierno federal, estatal y municipal; comités, patronatos y demás organizaciones civiles, estudios, supervisión, arrendamiento de maquinaria y equipo y construcción de obras.

III. Contratar con personas morales y físicas la realización de obras y/o arrendamiento de maquinaria y equipo de construcción en aquellos trabajos que contribuyan al bienestar social, y que no representen una actividad lucrativa para los contratantes.

IV. Apoyar con la maquinaria y equipo a su cargo, la realización de obras de interés social, cuando existan recursos propios excedentes.

V. Formular las normas de planeación, programación, presupuestación, mantenimiento y uso de la maquinaria y equipo de construcción y equipo de transportes de su propiedad y la que tenga por cualquier otro título.

VI. Adquirir la maquinaria y equipo de construcción, así como el equipo de transportes, refacciones e insumos, necesarios para cumplir con su objetivo, observando lo que establece la Ley de Adquisiciones para dicho efecto.

VII. Contratar y arrendar, en su caso, servicios complementarios para poder realizar los trabajos encomendados.

VIII. Procurar la conservación y mantenimiento de las instalaciones a su cargo. 1

1 Decreto de Creación de Maquinaria de Veracruz publicado en la Gaceta Oficial de fecha 12 de Febrero de 1998.

IX. Ofrecer la capacitación y adiestramiento de técnicos usuarios de maquinaria.

X. Las demás funciones afines que le sean encomendados por el Gobernador del Estado o que le resulten de los convenios que establece.

Capítulo Tercero Del Patrimonio y los Productos

Artículo 4. El patrimonio de Maquinaria de Veracruz se integrará con:

I. Los recursos materiales y financieros que actualmente administra.

II. Los recursos provenientes de los gobiernos federal, estatal y municipal.

III. Las aportaciones que le hagan los particulares en calidad de donación o por cualquier otro título.

IV. Los bienes muebles e inmuebles que le transmitan los gobiernos federal, estatal y municipal.

V. Los beneficios o frutos que obtenga de la enajenación de bienes de su patrimonio.

VI. Los financiamientos que obtenga de la enajenación de bienes de su patrimonio.

VII. Los ingresos que perciba por los servicios que proporcione y

VIII. Los bienes y derechos que adquiera por cualquier otro título.

Artículo 5. Los remanentes generados por Maquinaria de Veracruz serán destinados a:

I. El sostenimiento de sus costos de administración y operativos no considerados en el presupuesto original de ejercicio de que se trate.

II. La capitalización permanente del organismo, que permita suficiente revolvencia para el correcto desarrollo de sus funciones, y

III. El fomento de actividades de beneficio social de acuerdo con sus objetivos.

Artículo 6. Todos los servicios que preste Maquinaria de Veracruz deberán ser retribuidos, preponderantemente mediante el sistema de cuotas de recuperación establecidas por el propio organismo.

Solo el Consejo de Administración podrá determinar los casos de excepción a la disposición contenida en el párrafo anterior.

Capítulo Cuarto De su Organización

Artículo 7. La dirección y administración de Maquinaria de Veracruz corresponda a:

I. El Consejo de Administración, que será el órgano de gobierno, y a 1

1 Decreto de Creación de Maquinaria de Veracruz publicado en la Gaceta Oficial de fecha 12 de Febrero de 1998.

II. El Director General.

Artículo 8. El Consejo de Administración es la máxima autoridad del organismo y estará integrado por:

I. El Secretario de Comunicaciones del Estado, quien tendrá el carácter de Presidente del Consejo de Administración.

II. Tres Vicepresidentes que serán los secretarios de Finanzas y Planeación, de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal, Pesca y Alimentación y de Desarrollo Regional.

III. Un Secretario que será el Director General del organismo.

IV. Un Comisario propietario que será designado por el Gobernador del Estado.

El cargo de miembro del Órgano de Administración será estrictamente personal y no podrá desempeñarse por medio de representantes.

Artículo 9. El Consejo se reunirá en sesiones ordinarias trimestrales y extraordinarias, con la asistencia de la mayoría de sus integrantes.

Las sesiones extraordinarias se llevarán a cabo cuando así lo estimen conveniente el Presidente, los Vicepresidentes, o lo determine el propio Consejo.

Se invitará a las sesiones del Consejo a los Presidentes Municipales que el Presidente del Consejo estime necesario para el buen desarrollo de los programas del organismo. Asimismo, el presidente podrá invitar a los representantes de los sectores que considere pertinentes.

Se llevará un libro de actas en el que se consigne el resultado y acuerdos de las sesiones.

Artículo 10. Las decisiones del Consejo serán tomadas por la mayoría de sus miembros presentes. El presidente del Consejo tendrá voto de calidad. El Secretario del Consejo, el Comisario, así como los invitados por el Presidente, asistirán a las sesiones con derecho de voz, pero sin voto.

Artículo 11. La Administración de Maquinaria de Veracruz estará a cargo de un Director General, que será designado y removido por el Gobernador del Estado.

Capítulo Quinto De las Atribuciones y Funciones

Artículo 12. El Consejo de Administración tendrá las siguientes atribuciones:

I. Vigilar el estricto cumplimiento de los objetivos del organismo y de las disposiciones de este decreto.

II. Analizar y aprobar el presupuesto anual de egresos y la estimación de ingresos para el año siguiente, que somete a su consideración el Director General.

III. Discutir y aprobar, en su caso, los programas que le presente el Director General. 1

1 Decreto de Creación de Maquinaria de Veracruz publicado en la Gaceta Oficial de fecha 12 de Febrero de 1998.

IV. Analizar y proponer alternativas de solución a los problemas inherentes a las funciones del organismo que por su importancia someta a su consideración el Director General.

V. Aprobar el reglamento interior y los manuales de organización y procedimientos que le sean sometidos a su consideración por el Director General.

VI. Vigilar el cumplimiento de los programas y presupuesto anual, con seguimiento del avance de las actividades y con verificación del apego a la normatividad para que el caso se expida.

VII. Promover ante las Dependencias y Organismos del Gobierno del Estado y de los Ayuntamientos, la participación de Maquinaria de Veracruz en los programas de inversión a fin de que cumpla con su objetivo y logre su autosuficiencia.

VIII. Aprobar solicitudes para la venta, permuta o baja de los bienes del Organismo, según las disposiciones legales aplicables.

IX. Aprobar solicitudes para la venta, permuta o baja de los bienes del organismo, según las disposiciones legales aplicables.

X. Promover el fortalecimiento del Órgano Interno de Control, para que lleve a cabo sus funciones.

XI. Decidir sobre los demás asuntos que le plantee el Director General de acuerdo con sus facultades.

Artículo 13. Corresponde al Presidente y a los Vicepresidentes:

I. Vigilar el cumplimiento de los acuerdos del Consejo de Administración.

II. Proponer prioridades al Consejo de Administración, de conformidad con las necesidades del sector de que se trate.

III. Aplicar las medidas correctivas en caso de algún incumplimiento de los acuerdos tomados en el Consejo.

IV. Solicitar se lleven a cabo sesiones extraordinarias.

Artículo 14. El Director General tendrá las siguientes atribuciones:

I. Cumplir los acuerdos del Consejo de Administración y de su Presidente.

II. Representar a Maquinaria de Veracruz, con poder general para pleitos y cobranzas, actos de administración y de dominio, con todas las facultades generales y especiales que requieran cláusula especial conforme a la ley, comprendiendo de manera enunciativa, pero no limitativa las siguientes: presentar querrelas, desistirse de las mismas y del juicio de amparo; ocurrir ante toda la clase de autoridades del trabajo; expedir, suscribir y avalar títulos de crédito, conferir poderes generales y especiales, así como revocarlos, todo ello con la amplitud que determinan los artículos 2487 párrafos primero, segundo y tercero del Código Civil que rige en el Estado de Veracruz y 9 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito. (Nota: En estos ordenamientos se ven lo referente a pleitos). 1

1 Decreto de Creación de Maquinaria de Veracruz publicado en la Gaceta Oficial de fecha 12 de Febrero de 1998.

- III. Nombrar y remover al personal del organismo, con base en el presupuesto autorizado y a las necesidades que se generen para el cumplimiento de sus objetivos.
- IV. Formular los programas, presupuestos de egresos y previsiones de ingresos del organismo, y someterlos a la aprobación del Consejo de Administración.
- V. Elaborar y someter a la consideración del Consejo de Administración, el reglamento interior y los manuales de organización y procedimientos, así como los documentos que éste solicite.
- VI. Establecer los mecanismos que permitan el óptimo aprovechamiento de los bienes muebles, inmuebles y maquinaria del Organismo y tomar las medidas pertinentes a fin de que las funciones se realicen de manera congruente y eficaz.
- VII. Rendir al Consejo de Administración un informe semestral de las actividades desarrolladas.
- VIII. Presentar anualmente al Consejo de Administración el Balance General y los Estados Financieros que correspondan.
- IX. Convocar a las sesiones del Consejo de Administración, en los términos del artículo 9 de este decreto.
- X. Realizar estudios de inversión y de mercado para conocer la demanda actual y futura de créditos para la adquisición de maquinaria y equipo de construcción y de transporte.
- XI. Asesorar a quien lo solicite en todo lo relativo al servicio y sistema de arrendamiento, así como en la compra de maquinaria y equipo.
- XII. Proponer al Consejo de Administración las modificaciones, que permitan acceder al mejor cumplimiento de sus objetivos.
- XIII. En coordinación con el sector que corresponda, apoyar a los beneficiarios en todo tipo de obras que requieran el uso de maquinaria pesada, en los términos que convengan.
- XIV. Las que resulten de otras disposiciones legales aplicables.

Artículo 15. Son atribuciones del Comisario:

- I. Auditar los Estados Financieros del organismo.
- II. Supervisar los actos y documentos de carácter financiero.
- III. Vigilar que las disposiciones financieras del organismo se ejecuten conforme a las disposiciones legales aplicables y a lineamientos del Consejo de Administración, y
- IV. Cuidar el correcto ejercicio presupuestal del organismo.
- V. Vigilar el seguimiento de acuerdos. 1

1 Decreto de Creación de Maquinaria de Veracruz publicado en la Gaceta Oficial de fecha 12 de Febrero de 1998.

Capítulo Sexto De la Coordinación

Artículo 16. Con el propósito de que las actividades de Maquinaria de Veracruz se realicen en forma concertada y eficaz, éste deberá coordinarse con todas las dependencias y entidades afines de la Federación, del Estado y los Municipios, así como con las Instituciones y Organizaciones Sociales y Privadas.

Artículo 17. El Director General procurará la congruencia entre los planes del Organismo y los planes nacionales relativos a la materia; así como el Plan Estatal de Desarrollo y los planes de los municipios de la entidad y demás disposiciones establecidas en la Ley de Planeación y en el Convenio de Desarrollo Social.

Artículos Transitorios

Primero. El presente decreto entrará en vigor al día siguiente de su publicación en la Gaceta Oficial del Estado.

Segundo. Se deroga el Decreto que Crea el Organismo Público Descentralizado Maquinaria de Veracruz, de 27 de Septiembre de 1989, publicado en la Gaceta Oficial del Estado número 134, del 9b de Noviembre de 1989.

Dado la residencia del Poder Ejecutivo del Estado, en la ciudad de Xalapa Enríquez, Veracruz, a los veintidós días del mes de enero de mil novecientos noventa y ocho. 1

**Patricio Chirinos Calero
Gobernador del Estado
Rúbrica**

**Salvador Mikel Rivera
Secretario General de Gobierno
Rúbrica**

**Juan Fernando Perdomo Bueno
Secretario de Comunicaciones
Rúbrica**

1 Decreto de Creación de Maquinaria de Veracruz publicado en la Gaceta Oficial de fecha 12 de Febrero de 1998.

2.2. Reglamento Interior de Maquinaria de Veracruz

Secretaría de Comunicaciones

Maquinaria de Veracruz

Al margen un sello que dice: MAVER. Gobierno del Estado

El Consejo de Administración, con fundamento en lo establecido en la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Veracruz, en el Capítulo III, sección primera, artículo 40 y el Decreto publicado en la Gaceta Oficial del Estado, del 12 de Febrero de 1998 que Crea el Organismo Público Descentralizado Maquinaria de Veracruz, aprueba el siguiente:

Reglamento Interior del Organismo Público Descentralizado Maquinaria de Veracruz

Capítulo I

Disposiciones Generales

Artículo 1. El presente ordenamiento tiene por objeto reglamentar la organización y funcionamiento del Organismo Público Descentralizado Maquinaria de Veracruz.

Artículo 2. Cuando estas disposiciones se refieran al Organismo, se entenderá el Organismo Público Descentralizado Maquinaria de Veracruz; cuando se mencione al Director General, se entenderá el Director General del Organismo Público Descentralizado Maquinaria de Veracruz; y cuando se mencione al Consejo de Administración, se entenderá el Consejo de Administración del Organismo Público Descentralizado Maquinaria de Veracruz.

Artículo 3. Maquinaria de Veracruz es un Organismo Público Descentralizado, sectorizado a la Secretaría de Comunicaciones del Estado, con personalidad jurídica y patrimonios propios, creado por el Ejecutivo del Estado de Veracruz, mediante Decreto publicado en la Gaceta Oficial de fecha 12 de Febrero de 1998.

Artículo 4. El Organismo será responsable de brindar un servicio oportuno y eficiente a las distintas dependencias públicas, patronatos u organizaciones sociales demandantes de obras de infraestructura contenido social que directa o indirectamente ejecuta el Gobierno del Estado, con el empleo de maquinaria y equipo de construcción, además de proporcionar asistencia técnica y supervisión de los servicios.

Artículo 5. El Organismo llevará a cabo las acciones señaladas en el artículo anterior por sí mismo, en forma directa, mediante el otorgamiento de convenios y contratos que celebre. 1

Artículo 6. El Organismo conducirá sus actividades con apego a las prioridades, restricciones y políticas de desarrollo que, para el logro de los objetivos y metas del Plan Veracruzano de Desarrollo y del Programa respectivo, establezcan el Consejo de Administración y el Director General, en el ámbito de sus atribuciones, bajo criterios de racionalidad y disciplina fiscal, así como a la contabilidad, evaluación, información periódica, auditoría interna y control de gestión que dispongan las leyes de la materia. 1

1 Reglamento Interior de Maquinaria de Veracruz publicado en la Gaceta Oficial el 19 de Febrero de 2004.

Capítulo II De la Integración del Organismo

Artículo 7. Para el cumplimiento de su objeto, el Organismo contará con las siguientes áreas:

I. El Consejo de Administración

II. El Director General, quien ejercerá las funciones del Secretario Técnico del Consejo de Administración; y

III. El Órgano de Vigilancia

Artículo 8. El Consejo de Administración es la Autoridad Suprema del Organismo y se integra por:

I. Un Presidente, que será el Secretario de Comunicaciones.

II. Vicepresidentes: Los Secretarios de Finanzas y Planeación, de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal, Pesca y Alimentación y de Desarrollo Regional.

III. Un Secretario, que será el Director General del Organismo.

Un Comisario Propietario que será designado por el Gobernador del Estado.

Capítulo III Del Consejo de Administración

Artículo 9. El Consejo de Administración tendrá las siguientes atribuciones:

I. Vigilar el estricto cumplimiento de los objetivos del organismo y de las disposiciones del decreto de creación.

II. Analizar y aprobar el presupuesto anual de egresos y la estimación de ingresos para el año siguiente, que someta a su consideración el Director General.

III. Discutir y aprobar, en su caso, los programas que le presente el Director General.

IV. Discutir y aprobar, en su caso, los estados financieros anuales y mensuales que le presente el Director General.

V. Analizar y aprobar alternativas de solución a los problemas inherentes a las funciones del organismo que por su importancia someta a su consideración el Director General.

VI. Aprobar el Reglamento Interior y los manuales de organización y procedimientos que le sean sometidos a su consideración por el Director General.

VII. Vigilar el cumplimiento de los programas y presupuesto anual, con seguimiento del avance de las actividades y con verificación del apego de la normatividad que para el caso se expida.

VIII. Promover ante las dependencias y organismos del Gobierno del Estado y de los ayuntamientos, la participación de Maquinaria de Veracruz en los programas de inversión a fin de que cumpla con su objetivo y logre sus actividades. 1

1 Reglamento Interior de Maquinaria de Veracruz publicado en la Gaceta Oficial el 19 de Febrero de 2004.

IX. Aprobar la concertación de los préstamos para el financiamiento del organismo, de acuerdo con la normatividad vigente en la materia.

X. Aprobar solicitudes para la venta, permuta o baja de los bienes del organismo, según las disposiciones aplicables.

XI. Promover el fortalecimiento permanente del Órgano Interno de Control, para que lleve a cabo sus funciones.

XII. Decidir sobre los demás asuntos que le plantee el Director General acuerdo con sus facultades.

Artículo 10. El Consejo de Administración, celebrará las sesiones en forma ordinaria y extraordinaria en lugar, fecha y hora que para el efecto se indique en la respectiva convocatoria.

Artículo 11. Las sesiones ordinarias se celebran cuando menos una vez cada tres meses, y cuantos veces fueren convocados por su Presidente. Las sesiones extraordinarias se llevarán a cabo, a petición de lo integrantes del Consejo de Administración, cuando sea necesario para su debido funcionamiento.

Artículo 12. Para la celebración de las sesiones del Consejo de Administración, se deberá emitir convocatoria por parte del Director General del Organismo, en su carácter de Secretario del Consejo. A la convocatoria se acompañará el orden del día y el proyecto documental de los asuntos a tratar, mismos que se harán llegar a los integrantes de dicho Consejo cuando, menos cinco días de anticipación a la fecha de celebración de la sesión. Cuando ésta tenga carácter de ordinaria y con tres días cuando sea extraordinaria.

Artículo 13. Las decisiones del Consejo de Administración serán tomadas por la mayoría de sus miembros presentes. El presidente del Consejo tendrá voto de calidad. El Secretario del Consejo, el Comisario, así como los invitados por el presidente, asistirán a las sesiones con derecho a voz, pero sin voto.

Artículo 14. En caso de que la reunión convocada no pudiera llevarse a cabo en la fecha prevista, deberá de celebrarse ésta, entre los cinco o quince días hábiles siguientes.

Artículo 15. El acta de cada sesión deberá ser aprobada por el Consejo de Administración y suscrita por el Presidente y Secretario del mismo. El acta respectiva que se levante, deberá contener la lista de asistencia, el orden del día y los acuerdos tomados. 1

Capítulo IV Del Director General

Artículo 16. El Director General del Organismo será designado y removido por el Gobernador del Estado, o en su caso por el Presidente del Consejo de Administración.

Artículo 17. Son atribuciones del Director General, las siguientes:

- I. Formular, desarrollar y dirigir los programas, políticas, estrategias y acciones que le apruebe el Consejo de Administración en congruencia con los objetivos del Organismo;
- II. Cumplir con los acuerdos y decisiones del Consejo de Administración y de su Presidente;
- III. Representar al Organismo Público Descentralizado Maquinaria de Veracruz, con poder general para pleitos y cobranzas, actos de administración y actos de dominio, con todas las facultades generales y las especiales que requieran cláusula especial conforme a la ley;
- IV. Nombrar y remover al personal del Organismo, con base en el presupuesto autorizado y a sus necesidades que se generen para el cumplimiento de sus objetivos;
- V. Formular los programas, presupuestos de egresos y previsiones de ingresos del organismo, y someterlos a la aprobación del Consejo de Administración.
- VI. Someter a la consideración del Consejo de Administración, el interior y los manuales de organización y procedimientos, así como los documentos que éste solicite.
- VII. Establecer los mecanismos y acciones que permitan el óptimo uso y aprovechamiento de los bienes muebles e inmuebles y maquinaria del organismo y tomar las medidas pertinentes a fin de que las funciones se realicen de manera congruente y eficaz;
- VIII. Presentar anualmente al Consejo de Administración el balance general y los estados financieros anuales y mensuales que sean necesarios.
- IX. Convocar a las sesiones del Consejo de Administración en los términos en el Decreto que Regula el Organismo, elaborando y turnando oportunamente a los miembros del Consejo la información correspondiente;
- X. Realizar los estudios de inversión y de mercado para conocer la demanda actual y futura de créditos para la adquisición de maquinaria, equipo de construcción y de transporte.
- XI. Asesorar a quien lo solicite en todo lo relativo al servicio y sistema de arrendamientos, así como la compra de maquinaria y equipo.
- XII. Proponer al Consejo de Administración las modificaciones, que permita acceder al mejor cumplimiento de sus objetivos.
- XIII. En coordinación con el sector que corresponda, apoyar a los beneficiarios en todo tipo de obras que requieran el uso de maquinaria pesada, en los términos que convengan.
- XIV. Vigilar que las funciones que realice el Organismo se ejecuten de conformidad con las normas aplicables. ¹

¹ Reglamento Interior de Maquinaria de Veracruz publicado en la Gaceta Oficial el 19 de Febrero de 2004.

XV. Cuando por las necesidades de operación del Organismo requieran de nuevas áreas, el Director General propondrá al Consejo de Administración, la creación de las mismas debiendo justificarse plenamente.

XVI. Las que resulten de otras disposiciones legales aplicables.

Capítulo V De las Atribuciones Genéricas de las Áreas del Organismo

Artículo 18. El Director General para el desempeño de sus funciones se apoyará en las Subdirecciones de Área, a las cuales corresponde:

- I. Elaborar los anteproyectos de programas y presupuestos que les correspondan, conforme a la normatividad aplicable;
- II. Imponer y adoptar las medidas necesarias para la observancia de las leyes, reglamentos, acuerdos y demás disposiciones administrativas relacionadas con el funcionamiento del área a su cargo;
- III. Proponer al Director General proyectos de reorganización de las áreas a su cargo;
- IV. Proponer y participar en la organización de cursos de capacitación, seminarios y conferencias para su personal;
- V. Aplicar las leyes y reglamentos en el ámbito de su competencia;
- VI. Rendir al Director General periódicamente informes de actividades realizadas por el área a su cargo;
- VII. Las demás inherentes al área de su competencia que le confieran las disposiciones legales aplicables y aquellas que le confiere el Director General.

Capítulo VI De las Atribuciones Específicas de las Áreas del Organismo

Artículo 20. Para es despacho de los asuntos que le competen, la Dirección General contará con las áreas siguientes:

- Subdirección Técnica
- Subdirección Administrativa
- Oficina Jurídica
- Oficina de Control y Evaluación
- Oficina de Planeación

Artículo 21. Los titulares de las citadas áreas ejercerán sus funciones de acuerdo con los lineamientos y programas que establezca el Director General del organismo.

Artículo 22. Las áreas administrativas de apoyo contarán con el personal administrativo necesario para el cumplimiento de sus funciones, de acuerdo con el presupuesto aprobado. 1

¹ Reglamento Interior de Maquinaria de Veracruz publicado en la Gaceta Oficial el 19 de Febrero de 2004.

Artículo 23. La subdirección técnica para el desempeño de sus funciones tendrá las siguientes atribuciones:

- I. Realizar los estudios de ingeniería que se requieran para implementar los sistemas de administración de las obras que ejecuta el Organismo con los cuales se determinen los índices estadísticos que permitan desarrollar la planeación para la conservación, mantenimiento, rehabilitación y mejoramiento de la infraestructura carretera y de caminos.
- II. Elaborar en coordinación con las áreas a su cargo los anteproyectos del programa de presupuesto anual que le corresponda y una vez aprobado, vigilar su correcta aplicación.
- III. Coordinar la programación y presupuestación de las obras en ejecución y poder ejecutar;
- IV. Coordinar que las obras que se ejecuten conforme a las características, especificaciones, proyectos, precio y programas de ejecución convenidos, de acuerdo a lo estipulado en los contratos de obra.
- V. Suscribir los documentos relativos al ejercicio de sus funciones, las señaladas por delegación de facultades y las relativas a señalamientos de suplencia.
- VI. Resolver sobre las licitaciones públicas en materia de adquisiciones y obras públicas en que participe de acuerdo a la normatividad correspondiente.
- VII. Proporcionar al Director General en forma periódica y sistemática la información sobre los avances físicos y financieros del ejercicio de su presupuesto.
- VIII. Proponer al Director General el mejoramiento de los servicios existentes y el establecimiento de nuevos servicios para los usuarios.
- IX. Realizar con el apoyo de las áreas a su cargo los estudios y proyectos relacionados con las acciones que integran los programas de obras y arrendamientos;
- X. Mantener en condiciones de operación el parque de maquinaria y equipo a través de la aplicación de programas de mantenimiento;
- XI. Realizar oportunamente la Gestión de recursos para el inicio y ejecución de obras, vigilando que la comprobación de los mismos se apegue a la normatividad establecida;
- XII. Integrar, actualizar y resguardar el archivo de los expedientes unitarios de Obra Pública, de las obras y acciones ejecutadas por el Organismo.
- XIII. Elaborar, integrar y conservar para los efectos procedentes la documentación que se derive de los programas de obras, arrendamientos y acciones que lleve a cabo el Organismo.
- XIV. Las demás inherentes al área de su competencia que le confieran las disposiciones legales aplicables y aquellas que le confiera el Director General.¹

¹ Reglamento Interior de Maquinaria de Veracruz publicado en la Gaceta Oficial el 19 de Febrero de 2004.

Artículo 24. La Subdirección de Administración para su desempeño de sus funciones tendrá las siguientes atribuciones:

I. Participar en la gestión del Programa Operativo Anual y elaborar el proyecto de Presupuesto de Egresos del Organismo con base en la normatividad de la materia y someterlo a consideración del Consejo de Administración, por conducto del Director General;

II. Realizar el registro contable de las transferencias financieras que se llevan a cabo en el Organismo;

III. Realizar el control presupuestal de gasto corriente y de obra pública, tramitando las afectaciones y recalendarizaciones de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Secretaría de Finanzas y Planeación.

IV. Efectuar el cierre presupuestal y contable, supervisando la emisión de estados financieros para remitirlos a la Secretaría de Finanzas y Planeación de acuerdo a los lineamientos establecidos.

V. Supervisar las propuestas de organización y/o actualización del Reglamento Interior y los Manuales Administrativos respectivos.

VI. Implementar políticas, normas, sistemas y procedimientos para la adecuada administración de los recursos humanos, financieros y materiales.

VII. Convocar y presidir las reuniones del Subcomité de Adquisiciones del Organismo.

VIII. Presentar al Director General para su aprobación los movimientos de altas, bajas, cambios de adscripción, transferencias de plaza, incidencias y otros relativos al personal y realizando su operación; debiendo elaborar la nómina y realizar el pago de la misma.

IX. Elaborar el programa anual de adquisiciones, arrendamientos y servicios del Organismo.

X. Realizar las licitaciones públicas o simplificadas y emitir los dictámenes correspondientes que en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios de bienes muebles se lleven a cabo en el Organismo.

XI. Administrar el inventario de bienes inmuebles del Organismo, informando los movimientos de altas y bajas.

XII. Supervisar el funcionamiento del equipo de cómputo, red de datos y sistemas de información institucional.

XIII. Proveer a las diferentes áreas del Organismo de los bienes que soliciten para su operación y para el desarrollo de sus programas y acciones;

XIV. Las demás inherentes al área de competencia que le confieran las disposiciones legales aplicables y aquellas que le confiera el Director General. 1

1 Reglamento Interior de Maquinana de Veracruz publicado en la Gaceta Oficial el 19 de Febrero de 2004.

Artículo 25. Corresponde a la Oficina Jurídica:

- I. Actuar como órgano de consulta y asesorar en materia jurídica al Director General y a las demás áreas del Organismo.
- II. Representar legalmente al Organismo de los asuntos legales en que sea parte, mediante poder notarial otorgado por el Director General, interponiendo los recursos que procedan, inclusive el juicio de amparo.
- III. Elaborar y revisar las bases de los convenios, contratos, concesiones, permisos, autorizaciones, acuerdos, declaratorias y demás actos jurídicos que celebre, emita u otorgue el Organismo, y dictaminar sobre su interpretación, suspensión, rescisión, caducidad, revocación, terminación, nulidad, rescate y demás aspectos jurídicos.
- IV. Revisar la legalidad de toda la documentación que presenten las personas físicas o morales, contratistas o proveedores, prestaciones de servicios, arrendadoras y cualesquier otros que celebren contrato o convenio con el Organismo.
- V. Asesorar en materia jurídica en los procedimientos de las licitaciones públicas o simplificadas que se lleven a cabo en el Organismo.
- VI. Las demás inherentes al área de su competencia que le confieran las disposiciones legales y aquellas que le confiere el Director General.

Artículo 26. Corresponde a la Oficina de Control y Evaluación:

- I. Fungir como enlace con los distintos órganos de control en las revisiones que realicen al Organismo.
- II. Dar seguimiento a las observaciones que realicen los distintos órganos de control para un mejor cumplimiento.
- III. Verificar que los movimientos y afectaciones presupuestales del mes coincidan con los registros del Sistema Interno de Presupuesto para contar con cifras confiables de los egresos totales del mes y de los importes acumulados que permitan conocer la disponibilidad presupuestal.
- IV. Las demás inherentes al área de su competencia que le confieran las disposiciones legales aplicables y aquellas que le confiera el Director General.

Artículo 27. Corresponde a la Oficina de Planeación:

- I. Elaborar las propuestas de organización y/o actualización del Reglamento Interior y los Manuales Administrativos.
- II. Desarrollar los objetivos, estrategias, metas y acciones en manera conjunta con el resto de las áreas del Organismo en concordancia con los Programas existentes.
- III. Analizar los procesos que se desarrollan con el fin de implementar mejoras para el buen funcionamiento del Organismo, 1

1 Reglamento Interior de Maquinana de Veracruz publicado en la Gaceta Oficial el 19 de Febrero de 2004.

IV. Las demás inherentes al área de su competencia que le confieran las disposiciones legales aplicables y aquellas que le confiera el Director General.

Capítulo VII De la Suplencia de los Funcionarios.

Artículo 28. Durante las ausencias temporales del Director General, el despacho y resolución de los asuntos que le competen que darán a cargo que los subdirectores que corresponda según la naturaleza de los asuntos a tratar.

Artículo 29. Las ausencias temporales de los Subdirectores o de los Jefes de Departamento u Oficina, serán suplidas por los servidores públicos de jerarquía inmediata inferior del área de su responsabilidad y que por circunstancias y naturaleza del asunto corresponda conocer o por el Servidor Público que designe el Director General.

Transitorios

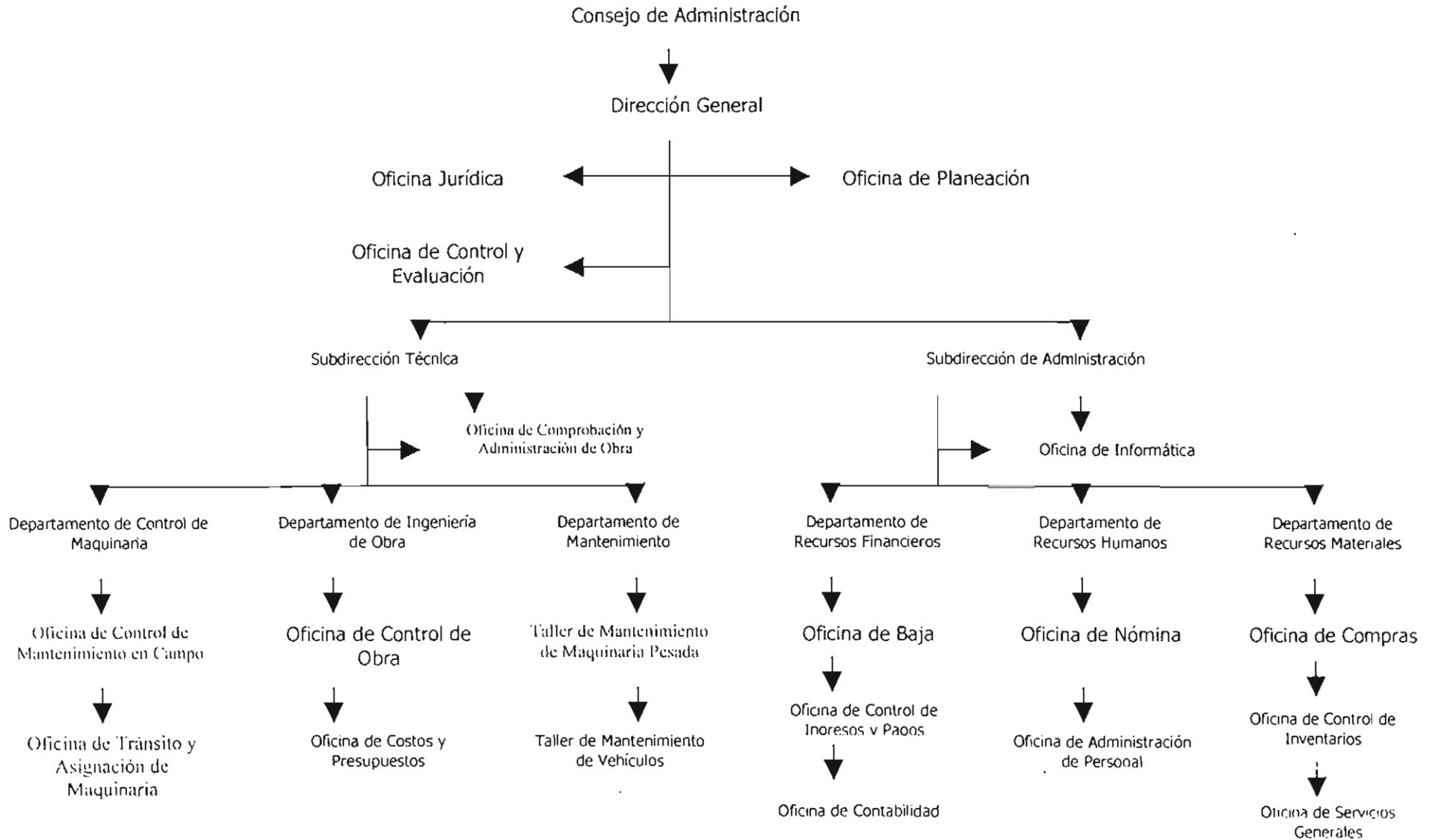
Único. El presente Reglamento entrará en vigor a partir del día siguiente de su publicación en la Gaceta Oficial del Estado.

Dado en la ciudad de Xalapa – Enríquez, a los 27 días del mes de Octubre de dos mil tres, previa aprobación del mismo en la Tercera Sesión Ordinaria del Consejo de Administración, celebrada en la misma fecha. 1

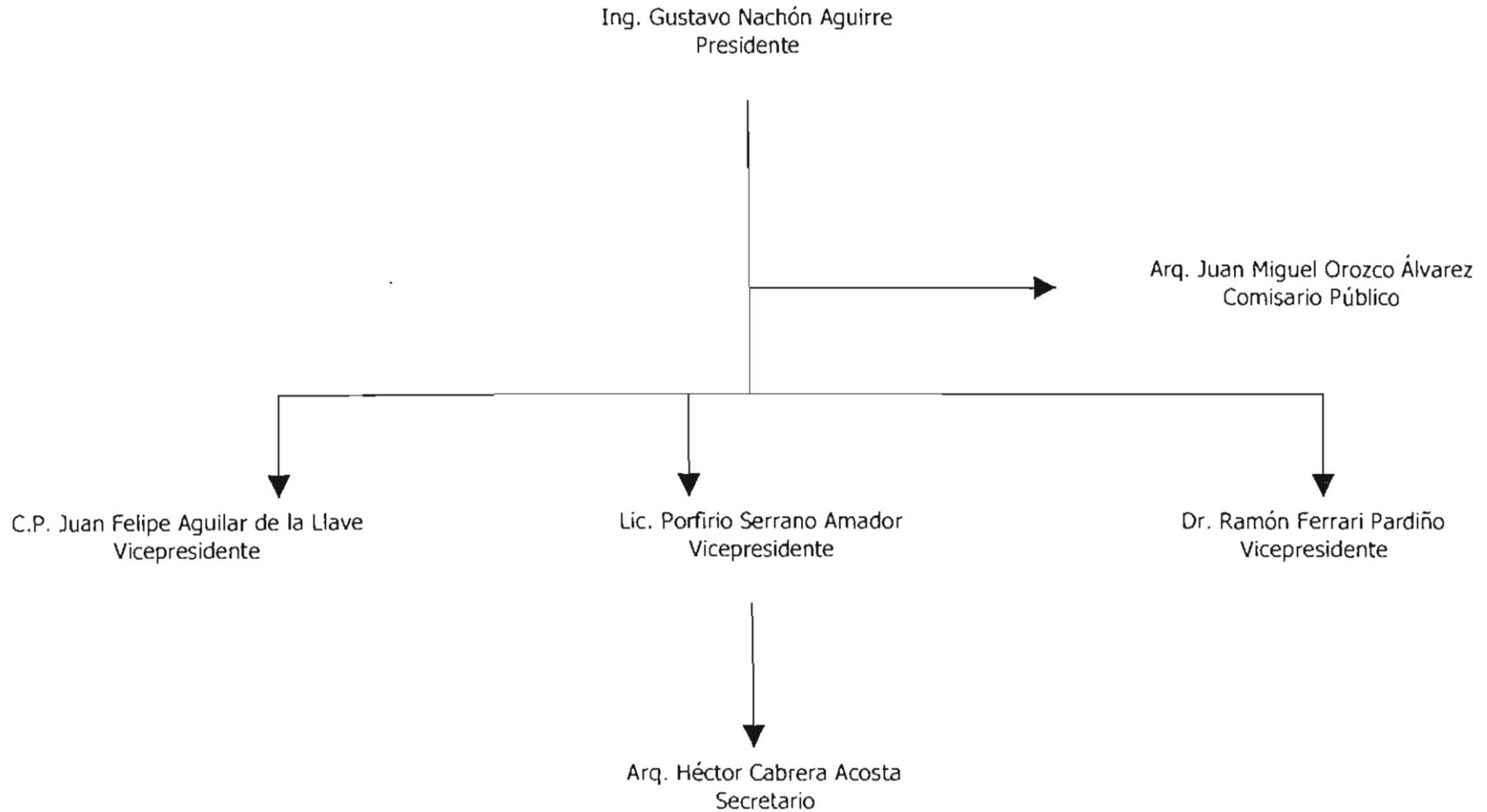
Rúbrica
Lic. Miguel Alemán Velazco
Gobernador Constitucional del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave

1 Reglamento Interior de Maquinaria de Veracruz publicado en la Gaceta Oficial el 19 de Febrero de 2004.

2.3. Organigrama de Maquinaria de Veracruz



2.4. Organigrama del Consejo de Administración



3. Presentación y Descripción del Caso

3.1. Presentación del Caso

En la Primera Sesión Ordinaria de fecha 27 de Febrero del presente año, el Ing. Gustavo Nachón Aguirre, Presidente del Consejo de Administración de Maquinaria de Veracruz presentó a los C. C.P. Juan Felipe Aguilar de la Llave, Lic. Porfirio Serrano Amador, Dr. Ramón Ferrari Pardiño los cuales participan en dicho Órgano de Gobierno en calidad de Vicepresidentes, al Arq. Héctor Cabrera Acosta en calidad de Secretario Técnico, y al Arq. Juan Miguel Orozco Álvarez en calidad de Comisario Público el siguiente problema en que no existe la eficiencia en el seguimiento de acuerdos de este Órgano de Gobierno y pidió tres alternativas de solución.

3.2. Alternativas de Solución

Los C.C. C.P. Juan Felipe Aguilar de la Llave, el Dr. Ramón Ferrari Pardiño y el Arq. Juan Miguel Orozco Álvarez, levantaron la mano y en el orden que levantaron la mano:

El C.P. Juan Felipe Aguilar de la Llave, propone que el Órgano Interno de Control de la Secretaría de Comunicaciones asesore al Secretario Técnico del Consejo de Administración de Maquinaria de Veracruz sobre el cumplimiento del seguimiento de acuerdos.

El Dr. Ramón Ferrari Pardiño, propuso que implemente el Secretario Técnico del Órgano de Gobierno de Maquinaria de Veracruz un sistema de seguimiento de acuerdos tomados en las diferentes sesiones del Consejo de Administración.

El Arq. Juan Miguel Orozco Álvarez, propuso que el mismo vigile el cumplimiento de los acuerdos tomados en las sesiones del Consejo de Administración de Maquinaria de Veracruz.

Una vez que se presentaron las tres propuestas se designó al Ing. Gustavo Nachón Aguirre, para que evalúe las tres alternativas y determinará cual es la mejor de ellas.

3.3. Metodología del Caso

A través del presente caso me estoy permitiendo preparar una investigación que es vagamente conocida por la gran mayoría de investigadores, escritores, científicos y publicistas, ya que casi no existen investigaciones, libros y revistas, folletos y trípticos acerca de la eficiencia en el seguimiento de los acuerdos del Órgano de Gobierno de una Entidad Paraestatal; que en mi caso es un Organismo Público Descentralizado denominado Maquinaria de Veracruz, es decir, que la investigación que estoy realizando es exploratoria.

Está a su vez es descriptiva debido a que se recopiló la información en los siguientes ordenamientos jurídicos: Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo el Estado de Veracruz – Llave, Reglamento Interior de la Contraloría General, Principios Básicos de Contabilidad Gubernamental, Auditoría Integral, Normas Generales de Auditoría Integral Gubernamental, Auditoría Operacional y el Comisario Público en el Ámbito Federal, que estás a su vez visualizan al Comisario Público y que dentro de sus atribuciones y obligaciones está inmerso la eficiencia con que se debe llevar el seguimiento de acuerdos para que el Órgano de Gobierno de cualquier Entidad Paraestatal Veracruzana trabaje con eficacia, efectividad y economía.

4. Diseño del Caso

4.1. Desarrollo del Caso de Auditoría Operacional.

La ley otorga a las Entidades Paraestatales autonomía de gestión para el cumplimiento de su objeto social. Su administración está a cargo de los Órganos de Gobierno y de su director o equivalente. Por tal motivo, la propia ley ha establecido que su vigilancia quede a cargo de los Comisarios Públicos que designe la Contraloría General del Estado, las cuales tienen como misión la de vigilar y evaluar la calidad de los servicios públicos y el desempeño de las Entidades Paraestatales, así como la actuación de sus órganos de gobierno, en apego a las disposiciones normativas que regulan su estructura y funcionamiento, y en congruencia con el Plan Veracruzano de Desarrollo 1999 – 2004 (Artículos 40 y 42 de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Veracruz).

En apego a lo previsto en el artículo 42 de Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado, la designación de Comisarios Públicos debe recaer en servidores públicos adscritos a la Contraloría General, quienes deben contar con suficiente capacidad profesional y probada experiencia en la Administración Pública Estatal.

En los instrumentos jurídicos de creación de las Entidades Paraestatales, se prevén la designación de Comisarios Suplentes, quienes cubrirán las ausencias temporales de los Comisarios Titulares, ya sea por motivos de trabajo o por situaciones imprevistas.

La función de vigilancia que ejercen los Comisarios es eminentemente preventiva, cuyo objetivo primordial es cuidar que los acuerdos que tomen los órganos de gobierno estén apegados a la normatividad vigente, aunado a esto, el puede dar opiniones acerca de los problemas que se presenten en la Entidad Paraestatal los cuales ayuden a cumplir con el objeto social de la entidad y con el Plan Veracruzano de Desarrollo, y así fortalecer su Programa de Modernización de dichas Entidades y mejorar continuamente la calidad de los servicios públicos.

Por disposición de Ley, a las reuniones de los Órganos de Gobierno, los Comisarios sólo asisten con derecho a voz y sin derecho a voto. Al respecto, considero que la intención de la ley es no mezclar la función de vigilancia con la responsabilidad de operación de los programas, la cual le corresponde directamente a la entidad ejecutora.

Es decir, a efecto de que la función de vigilancia mantenga independencia, los Comisarios no deben participar en las labores operativas, ni en aquellos trámites administrativos que sean de la responsabilidad directa de las Entidades Paraestatales.

Los Secretarios de Despacho y los servidores públicos de las dependencias forman parte de los Órganos de Gobierno y asisten a las reuniones con voz y voto. Es decir, cuentan con capacidad para decidir sobre asuntos relativos a la administración de las entidades.

En apego a las fracciones XV y XVII del artículo 13 del Reglamento Interior de la Contraloría General, la estructura programática y de organización de la Contraloría General establece que los Comisarios Públicos estén a cargo de la Dirección General de Auditoría Gubernamental la cual coordinará, apoyará y evaluará el desempeño de los Comisarios Públicos.

Las cuales para estar en condiciones de promover la eficiencia, eficacia, productividad, transparencia y legalidad de las operaciones de las entidades, el Comisario Público debe observar:

- ◆ Los programas institucionales y operativos, de cada entidad, y su vinculación al Programa Sectorial que le corresponda y al Plan Veracruzano de Desarrollo 1998 – 2004.
- ◆ El marco normativo que regula el funcionamiento de la entidad paraestatal y de su órgano de gobierno.
- ◆ La problemática operativa, financiera y presupuestal, y su relación con el entorno económico, político y social.
- ◆ El compromiso social de la entidad sujeta a vigilancia.

Actividades Programadas a cargo de los Comisarios Públicos

I. Promover y vigilar el ejercicio de la legalidad en la conducción de las Entidades Paraestatales, para que éstas cumplan con sus objetivos y orientar su modernización y desarrollo.

Para esto deberá:

- a) Participar en las asambleas de accionistas
- b) Asistir a las reuniones de Órgano de Gobierno

II. Vigilar y evaluar el ejercicio de la legalidad en la conducción de las entidades paraestatales, para que éstas cumplan con sus objetivos y orientar su modernización y desarrollo.

Actividades Programadas:

- (A) Opinar bimestralmente sobre el desempeño de las entidades paraestatales y dar seguimiento a los acuerdos del órgano de gobierno.
- (B) Solicitar a las entidades el status que guarda el seguimiento de acuerdos del órgano de gobierno, evaluando su cumplimiento.

Por lo tanto concluyó:

1. Que la Administración de las Entidades Paraestatales está a cargo de sus Órganos de Gobierno y de sus directores o equivalentes, en su caso. (Artículo 40,45, fracción VI, y 46 de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Veracruz).
2. Que la Vigilancia, Control y Evaluación de las Entidades Paraestatales es responsabilidad de los Órganos Internos de Control y de los Comisarios Públicos. (Artículo 42 y 45, fracción VII, de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Veracruz).
3. Que los Órganos de Gobierno son instancias de decisión y consulta de los asuntos previstos en los ordenamientos de creación de las Entidades Paraestatales.(Artículo 45, fracción VI, de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Veracruz)
4. Que de acuerdo con lo previsto en sus respectivos ordenamientos de creación, los Directores deben someter a la consideración de los Órganos de Gobierno los asuntos de competencia. (Normatividad interna de cada entidad).
5. Que los acuerdos tomados por los Órganos de Gobierno deben ser atendidos por los titulares de las Entidades Paraestatales, quienes deben informar acerca de su cumplimiento y avance de ejecución (Artículo 6 de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Veracruz y normatividad interna de cada entidad).
 - Conocer quienes son los integrantes del Órgano de Gobierno, titulares y suplentes, de acuerdo a la ley ó decreto de creación.
 - En las sesiones de los Órganos de Gobierno, verificar la asistencia de los titulares y suplentes, en su caso.
 - Verificar que los integrantes del Órgano de Gobierno tengan acreditada su personalidad, es decir, su nombramiento.

Aplique los siguientes pasos:

I. Familiarización

Después de haber revisado lo referente a los Problemas inherentes a las actividades que realiza Maquinaria de Veracruz; la estructura establecida para la Administración de las Operaciones y los antecedentes de las deficiencias detectadas en esta Entidad Paraestatal a través de los estudios ambientales, de la Gestión Administrativa y la visita a las instalaciones puedo concluir:

Que esta Entidad Paraestatal tiene como objeto el brindar un servicio oportuno, eficiente y de calidad a las dependencias gubernamentales, patronatos u organizaciones sociales que demanden la realización de obras de infraestructura de interés público y contenido social que ejecuten con el empleo de maquinaria y equipo de construcción, es decir, que realiza actividades de carácter social.

Que su Organización está compuesta por el Director General y el Consejo de Administración, siendo este último la máxima autoridad de esta Entidad y el cual está integrada por el Secretario de Comunicaciones del Estado, quien tendrá el carácter de Presidente del Consejo de Administración, Tres Vicepresidentes que serán los Secretarios de Finanzas y Planeación, de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal, Pesca y Alimentación y de Desarrollo Regional, Un Secretario que será el Director General del Organismo y Un Comisario Propietario que será designado por el Gobernador del Estado; y que el cargo de miembro de este Órgano de Administración será estrictamente personal y no podrá desempeñarse por medio de representantes.

Debido a que la Auditoría Operacional por lo que se me contrató es limitativa no pude obtener cuales son los Problemas inherentes a las actividades que realiza y los Antecedentes de las Deficiencias Detectadas en esta Entidad Paraestatal.

II. Investigación y Análisis

A través la revisión de las actas y de la observación directa conjuntamente con la Técnica de Evaluación de la gestión administrativa encontré que en la organización del Consejo de Administración de la Entidad Paraestatal no existe eficiencia en el seguimiento de acuerdos y para ver que grado de ineficiencia existente realice mi siguiente hoja de trabajo que me ayudaría a diagnosticar la situación encontrada. (Ver anexo, página 97).

Una vez realizada mi hoja de trabajo evalúe detalladamente la información y la presentación de los informes con que cuenta esta Entidad para llevar el seguimiento de acuerdos y este es el Libro de Actas de Consejo de Administración en las cuales se incluyen las firmas de los integrantes del Consejo de Administración. Aunado a esto y con mi experiencia elabore la siguiente hoja de trabajo, en la cual muestro los Puntos Débiles detectados en la investigación y análisis (Ver anexo, página 98)

III. Diagnóstico

El problema detectado es la ineficiencia en el seguimiento de acuerdos en el Consejo de Administración.

A continuación se presentan las tres posibles alternativas de solución del problema con sus respectivas ventajas y desventajas que representa cada una de ellas.

Que el Órgano Interno de Control de la Secretaría de Comunicaciones (ya que la Entidad Paraestatal pertenece a esta Secretaría) asesore al Secretario Técnico del Consejo de Administración de Maquinaria de Veracruz.

Ventajas:

- ◆ Debido a la experiencia que tienen las personas de este Órgano Interno de Control para auditar, puede emitir una opinión certera.
- ◆ Ella puede corroborar la veracidad de la información que está plasmada en las actas del Consejo de Administración.

Desventajas:

- ◆ Que los integrantes del Órgano Interno de Control como trabajan conjuntamente con ellos pueden pasar por alto algunas cosas.
- ◆ Que la Secretaría de Comunicaciones les da una compensación mensual a los integrantes del Órgano Interno de Control y estos a su vez pueden ocultar información.
- ◆ Que implemente el Secretario Técnico del Órgano de Gobierno un sistema de seguimientos de acuerdos tomados en las diferentes sesiones del Consejo de Administración.

Ventajas:

- ◆ Debido a la experiencia que tiene el Director General en otras Entidades Paraestatales puede implementar alguna de ellas.
- ◆ El Secretario Técnico puede implementar el siguiente cuadro que serviría como el seguimiento de acuerdos del Consejo de Administración, el cual contendrá la siguiente información. No. de acuerdo y descripción del mismo, acciones realizadas, % de avance, acciones por realizar, fecha de conclusión.

Desventajas:

- ◆ El mismo puede ocultar información acerca del seguimiento de acuerdos tomados en las sesiones del Consejo de Administración.
- ◆ Que el Comisario Público vigile el cumplimiento de los acuerdos tomados en las sesiones del Consejo de Administración de Maquinaria de Veracruz.

Ventajas:

- ◆ Dentro de las funciones que tiene un Comisario Público es vigilar el seguimiento de acuerdos de acuerdo al Decálogo del Comisario.

- ◆ El Comisario Público puede implementar para el seguimiento de acuerdos el siguiente cuadro, en el cual se incluyeran los siguientes rubros: No. de acuerdo, en que sesión fue tomada el acuerdo, descripción del mismo, acciones realizadas, % avance, acciones a realizar, fecha probable de terminación, observaciones, nombre de la persona que se va a ser responsable de que se cumpla el acuerdo tomado en la sesión del Consejo de Administración, ya que a través de está se puede ver el porcentaje de avance de los programas y del ejercicio presupuestal, así como de la situación financiera de Maquinaria de Veracruz.

Desventajas:

- ◆ No tiene ninguna ya que su obligación es vigilar que se realice el seguimiento de acuerdos, para reportar a su vez a la Subdirección de Auditorías Externas y Comisarios Públicos Bimestralmente, la cual está dentro de la Dirección General de Auditoría Gubernamental, la cual pertenece a la Contraloría General del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave.

Nota: No mencione lo del Costo – Beneficio en cada una de las alternativas de solución, por que esto se debe a la naturaleza del caso práctico que estoy realizando.

El Informe

Miembros del H. Consejo de Administración de Maquinaria de Veracruz Presente

Maquinaria de Veracruz es un Organismo Público Descentralizado según artículos 44, 45, 46 y 47 de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado, publicada en la Gaceta Oficial de fecha 19 de Mayo de 2000, Decreto de Creación de Maquinaria de Veracruz publicado en la Gaceta Oficial de fecha 12 de Febrero de 1998 y Reglamento Interior de Maquinaria de Veracruz publicado en la Gaceta Oficial el 19 de Febrero de 2004.

Derivado de la Auditoría Operacional que realice a este Organismo Público Descentralizado Maquinaria de Veracruz, encontré que el problema es la ineficiencia en el seguimiento de acuerdos del Consejo de Administración, el cual es la máxima autoridad de esta Entidad Paraestatal, según Decreto de Creación de Maquinaria de Veracruz publicado en la Gaceta Oficial de fecha 12 de Febrero de 1998, Reglamento Interior de Maquinaria de Veracruz publicado en la Gaceta Oficial el 19 de Febrero de 2004 y su Organigrama de esta Entidad Paraestatal.

Para lo cual en el Diagnóstico analice tres posibles alternativas para lograr la eficiencia en el seguimiento de acuerdos del Consejo de Administración y de las cuales considera más viable: Que el Comisario Público vigile el cumplimiento de los acuerdos tomados en las sesiones del Consejo de Administración de Maquinaria de Veracruz, por que el Comisario Público dentro de sus funciones está la de vigilar el seguimiento de acuerdos esto en base al Decálogo del Comisario, el también puede implementar para el seguimiento de acuerdos el siguiente cuadro, en el cual se incluyeran los siguientes rubros: No. de acuerdo, en que sesión fue tomada el acuerdo, descripción del mismo, acciones realizadas, % avance, acciones a realizar, fecha probable de terminación, observaciones, nombre de la persona que se va a ser responsable de que se cumpla el acuerdo tomado en la sesión del Consejo de Administración, ya que a través de esta se puede ver el porcentaje de avance de los programas y del ejercicio presupuestal, así como de la situación financiera de Maquinaria de Veracruz y no tiene ninguna desventaja ya que su obligación es vigilar que se realice el seguimiento de acuerdos, para reportar a su vez a la Subdirección de Auditorías Externas y Comisarios Públicos Bimestralmente, la cual está dentro de la Dirección General de Auditoría Gubernamental, la cual pertenece a la Contraloría General del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave.

Atentamente

Xalapa – Enríquez, Veracruz de Ignacio de la Llave

14 de Febrero de 2005

M.A. y L.A.E. María del Pilar García Vásquez

4.2.Conclusiones

Maquinaria de Veracruz es un Organismo Público Descentralizado según artículos 44, 45, 46 y 47 de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado, publicada en la Gaceta Oficial de fecha 19 de Mayo de 2000, Decreto de Creación de Maquinaria de Veracruz publicado en la Gaceta Oficial de fecha 12 de Febrero de 1998 y Reglamento Interior de Maquinaria de Veracruz publicado en la Gaceta Oficial el 19 de Febrero de 2004.

Derivado de la Auditoría Operacional que realice a este Organismo Público Descentralizado Maquinaria de Veracruz, encontré que el problema es la ineficiencia en el seguimiento de acuerdos del Consejo de Administración, el cual es la máxima autoridad de esta Entidad Paraestatal, según Decreto de Creación de Maquinaria de Veracruz publicado en la Gaceta Oficial de fecha 12 de Febrero de 1998, Reglamento Interior de Maquinaria de Veracruz publicado en la Gaceta Oficial el 19 de Febrero de 2004 y su Organigrama de esta Entidad Paraestatal.

Para lo cual en el Diagnóstico analice tres posibles alternativas para lograr la eficiencia en el seguimiento de acuerdos del Consejo de Administración y de las cuales considera más viable: Que el Comisario Público vigile el cumplimiento de los acuerdos tomados en las sesiones del Consejo de Administración de Maquinaria de Veracruz, por que el Comisario Público dentro de sus funciones está la de vigilar el seguimiento de acuerdos en base al Decálogo del Comisario, el también puede implementar para el seguimiento de acuerdos el siguiente cuadro, en el cual se incluyeran los siguientes rubros: No. de acuerdo, en que sesión fue tomada el acuerdo, descripción del mismo, acciones realizadas, % avance, acciones a realizar, fecha probable de terminación, observaciones, nombre de la persona que se va a ser responsable de que se cumpla el acuerdo tomado en la sesión del Consejo de Administración, ya que a través de esta se puede ver el porcentaje de avance de los programas y del ejercicio presupuestal, así como de la situación financiera de Maquinaria de Veracruz y no tiene ninguna desventaja ya que su obligación es vigilar que se realice el seguimiento de acuerdos, para reportar a su vez a la Subdirección de Auditorías Externas y Comisarios Públicos Bimestralmente, la cual está dentro de la Dirección General de Auditoría Gubernamental, la cual pertenece a la Contraloría General del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave.

Beneficios que va a tener Maquinaria de Veracruz después de haber realizado la Auditoría Operacional.

Que a través de lo propuesto anteriormente como solución se podrá saber con exactitud el porcentaje de avance de los programas y del ejercicio presupuestal, así como de la situación financiera por la que atraviesa Maquinaria de Veracruz en cualquier momento que desee saber tanto el C. Gobernador del Estado de Veracruz – Llave, el Secretario de Comunicaciones, el Secretario de Finanzas y Planeación, el Secretario de Desarrollo Regional, el Secretario de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal, Pesca y Alimentación, el Director General de Maquinaria de Veracruz y por su puesto el Comisario Público, todos ellos integrantes del Consejo de Administración del Organismo Público Descentralizado denominado Maquinaria de Veracruz.

Beneficios que como alumna tuve después de haber realizado la Auditoría Operacional

Que al Comisario Público, lo consideran como una persona de relleno.

Que al Comisario Público, se le tiene que dar más importancia dentro de los Órganos de Gobierno de cualquier Entidad Paraestatal Veracruzana.

Que el Comisario no está capacitado al 100%, para poder detener y objetar cualquier problema que se les presente en las reuniones de cada uno de los Órganos de Gobierno de las Entidades Veracruzanas.

Que haya más normatividad acerca de las funciones del Comisario Público en el Gobierno del Estado de Veracruz.

Que haya más literatura del seguimiento de acuerdos de cualquier Órgano de Gobierno de las diferentes Entidades Paraestatales Veracruzanas.

5. Reflexiones Finales

5.1. Bibliografía

- Auditoría Operacional Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2004.
- Auditoria Operacional, Tapia Ayala, ECASA.
- Auditoría Integral, Dirección General de Control y Evaluación de la Contraloría General del Estado, impreso en los talleres de la Editora de Gobierno del Estado, en Junio de 1996, en la ciudad de Xalapa, Ver.
- Código de Ética de los Servidores Públicos publicado en el Diario Oficial el 31 de Julio de 2002
- Decreto de Creación de Maquinaria de Veracruz publicado en la Gaceta Oficial de fecha 12 de Febrero de 1998.
- Diccionario Enciclopédico Laousse 2000, Edición 1996 y 1997, Editorial Agrupación Editorial, S.A.
- Diccionario Enciclopédico Universo, Edición 1976, Editorial Fernández Editores, S.A.
- Esquema básico para la auditoría operacional – Metodología de A. O. Boletines 1 y 2 del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (Comisión de Auditoría Operacional)
- Google.com:ocu.ucr.ac.cr/prod03
- Google.com:www.eurosur.org/guiadelmundo/01_paises
- Google.com:www.geocities.com
- Google.com:www.principiosdeadministracionpublicadeomarguerrero
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en el Diario Oficial el 29 de Diciembre de 1976
- Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Veracruz, impreso en los talleres de la Editora de Gobierno del Estado el 19 de Mayo de 2000, en la ciudad de Xalapa, Ver
- Normas Generales de Auditoría Interna Gubernamental, Dirección General de Control y Evaluación de la Contraloría General del Estado, impreso en los talleres de la Editora de Gobierno del Estado, en Junio de 1996, en la ciudad de Xalapa, Ver.
- Principios Básicos de Contabilidad Gubernamental, Dirección General de Control y Evaluación de la Contraloría General del Estado, impreso en los talleres de la Editora de Gobierno del Estado, en Junio de 1996, en la ciudad de Xalapa, Ver.

- Reglamento Interior de la Contraloría General, impreso en los talleres de la Editora de Gobierno del Estado publicado en la Gaceta Oficial el 11 de Marzo de 2003, en la ciudad de Xalapa, Ver.
- Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública publicado en el Diario Oficial I 11 de Diciembre de 2003.
- Reglamento Interior de Maquinaria de Veracruz publicado en la Gaceta Oficial el 19 de Febrero de 2004.
- Yahoo.com.mx:<http://www.loftonsc.com/>

5.2. Anexos

Hoja de Trabajo acerca del Acta del Consejo de Administración

Nombre del Informe	Acta de la "X" Sesión Ordinaria ó Extraordinaria del Consejo de Administración del ejercicio "Y".
Breve explicación del objetivo que se persigue con la obtención del informe	Que se de seguimiento oportuno a los acuerdos tomados en las diferente sesiones ordinarias y extraordinarias del Consejo de Administración.
Utilización del Informe	Se quedan asentados los acuerdos tomados e las sesiones del órgano de Gobierno.
Breve explicación del contenido	En este informe se da por asentado lo referente a las atribuciones del Consejo de Administración, según consta en el artículo 12 del Decreto que Regula el Organismo Público Descentralizado Maquinaria de Veracruz.
Frecuencia de preparación	Cada vez que sesiona el Consejo de Administración.
Persona responsable de su elaboración	El Secretario que es el Director General de la Entidad Paraestatal.
Distribución del informe, mencionando los diferentes puestos que recibe copia	Se turnan copias al Ing. Gustavo Aguirre Nachón, Secretario de Comunicaciones y Presidente del Consejo de Administración; Dr. Ramón Ferrari Pardiño, Secretario de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal, Pesca y Alimentación y Vicepresidente del Consejo de Administración; C.P. Felipe Aguilar de la Llave, Secretaría de Finanzas y Planeación y Vicepresidente del Consejo de Administración; Lic. Porfirio Serrano Amador, Secretario de Desarrollo Regional y Vicepresidente del Consejo de Administración; Arq. Juan Miguel Orozco Álvarez, Coordinador de Auditoría a la Obra Pública y Comisario Público del Consejo de Administración y en su poder las tiene el Ing. Alejandro Ortiz Gálvez, Director General de Maquinaria de Veracruz y Secretario del Consejo de Administración.
Medio que se utiliza para su obtención	Electrónico.
Formatos del Informe, es decir, si es impreso ó no, y en su caso la existencia de formas impresas.	Se tiene un machote del acta que se va a complementar con los asistentes a la sesión y los acuerdos tomados en la misma.
Se ponen en las actas fechas probables de término de los acuerdos tomados en el seno del Consejo de Administración	No.

Hoja de Trabajo de los Puntos Débiles detectados en la revisión y observación de las actas del Consejo de Administración

Observaciones	Inquietudes
Cuando realice la observación de las actas del Consejo de Administración encontré que en algunas actas no se encuentra el nombre y firma del Secretario de Desarrollo Regional y de la Secretaría de Finanzas y Planeación	Mi inquietud se debe a que ellos son vicepresidentes del Consejo de Administración y yo supongo que ellos no están de acuerdo con la que está expuesto en las actas.
Que no se lleva el seguimientos de acuerdos impresos en las actas del Consejo de Administración	Se verá el seguimiento de los acuerdos durante la reunión del Consejo de Administración ó en alguna otra posterior.
En el seguimiento de acuerdos no existe fecha probable de terminación de los mismos.	Se debe de poner la fecha de probable terminación de los acuerdos ya que esto ayuda a ver el grado de avance de los Programas Sustantivos, Sistemáticos del Ejercicio y la Situación Financiera de Maquinaria de Veracruz.