



**Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración
Pública Municipal**



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN**

**Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de
Administración Pública Municipal**

TESIS

Que para obtener el Título de:

LICENCIADO EN CONTADURÍA

Presenta:

ITZAEEL CHAVEZ QUINTERO

Asesor: L.C. JOSÉ SANTIAGO GUERRERO MARTINEZ

Cuautitlán Izcalli, Estado de México 2013



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



Índice



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

INDICE

Introducción.....	1
Objetivo.....	2
Capítulo 1. Auditoría.	
1.1 Antecedentes de la Auditoría.....	4
1.2 Concepto y Objetivos de la Auditoría.....	6
1.2.1 Objetivos de la Auditoría.....	8
1.3 Clasificación y Tipos de la Auditoría.....	10
1.3.1 Auditoría interna y Auditoría externa.....	10
1.3.2 Tipos de Auditoría.....	12
1.4 Importancia, Finalidad, Ventajas, Desventajas y Limitaciones de la Auditoría.....	14
1.5 Técnicas y Procedimientos.....	18
1.5.1 Clasificación de las Técnicas de Auditoría.....	19
1.5.2 Procedimientos de Auditoría.....	20
Capítulo 2. Administración Pública	
2.1 Antecedentes de la Administración Pública.....	21
2.2 Concepto y Definición de Administración Pública.....	22
2.3 Elementos de la Administración Pública.....	23
2.4 Administración Pública Municipal.....	25



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

2.5 Estructura de la Administración Pública Municipal.....	26
2.5.1 El ayuntamiento.....	26
2.5.2 Integración del Ayuntamiento.....	26
2.5.3 Funciones del Ayuntamiento.....	29
2.6 Manual de Organización de la Dirección de Administración.....	30

Capítulo 3. Auditorías de Desempeño

3.1 Antecedentes.....	55
3.2 Marco Legal.....	55
3.3 Definición de Auditoría de Desempeño.....	56
3.4 Concepto de Auditoría de Desempeño.....	56
3.5 Objetivo.....	57
3.6 Medición del Desempeño.....	59
3.6.1 ¿Por qué medir y para qué?.....	60
3.6.2 Conceptualización.....	61
3.7 Tipos de Medición del Desempeño.....	62
3.8 Sistema de medición de desempeño.....	63
3.8.2 Metodología para la Medición del Desempeño.....	64
3.9 Los indicadores de desempeño.....	65
3.9.1 Concepto y Objetivos de los indicadores de Desempeño.....	65



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

3.9.2 Tipos de Indicadores.....	67
3.9.3 Medición del Desempeño.....	68
3.4 Enfoque de la Auditoria de desempeño.....	69
3.4.1 Etapas de la Auditoría de Desempeño.....	70
 Capítulo 4. Caso Práctico.	
Conclusión.....	108
Bibliografía.....	109
Anexos.....	110



Capítulo 1

Auditoria



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Capítulo 1 Auditoría

1.1 Antecedentes de la auditoría.

Desde hace muchos años, aún sin tener previos conocimientos de concepto y objetivos de lo que actualmente se conoce como auditoría, la humanidad la ha ejercido de manera autodidacta o empírica desde el momento en que una persona ha de rendirle cuentas a otra, mientras la segunda tenga el derecho de exigirle claridad y puntualidad en los tributos rendidos a los que se hace acreedor, surgiendo a su vez la necesidad de establecer determinados controles que garanticen el cumplimiento de los objetivos exigibles.

Posteriormente en la edad media de forma empírica la auditoría es practicada en campos como el comercio o finanzas gubernamentales con la finalidad de detectar errores o fraudes en determinadas áreas para verificar si las personas responsables emitían informes honestos de las funciones en que se encontraban a cargo.

Sin embargo es hasta la revolución industrial cuando a medida que las industrias crecían, lo que antes eran pequeños talleres iban creciendo y en ocasiones se fusionaban con otros formando organizaciones, por lo tanto sus propietarios al no poder abarcar todo el rango de funciones que habían estado desempeñando hasta el momento se ven en la imperiosa necesidad de contratar altos funcionarios de confianza capacitados para ocupar puestos de inherente responsabilidad y así actúen en su representación o por cuenta de aquel.

Por lo tanto, lo que inicialmente vigilaban y cuidaban en su totalidad los propietarios ahora quedaba su manejo en manos de terceras personas, lo cual no dejaba de preocuparles en cuanto honradez y eficacia de los nuevos responsables.

En este proceso de delegación de responsabilidades, el empresario idea mecanismos para supervisar, vigilar y controlar a sus empleados, de esta manera es como surge lo que hoy conocemos como auditor interno, al cual en un inicio se le identificó como el chegador de cuentas o como un policía administrativo quien anteriormente rendía sus cuentas sus informes con libre albedrío.

La auditoría como profesión fue reconocida por primera vez bajo la ley Británica de Sociedades Anónimas de 1862. Desde 1862 hasta 1905, la profesión de la auditoría creció en Inglaterra, y se introdujo en los Estados Unidos hacia el año de 1900. En Inglaterra se siguió haciendo hincapié en cuanto a la detección del fraude como objetivo primordial de la auditoría.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

En los albores del siglo pasado, la función de auditoría consistía simplemente en revisar la situación financiera de la empresa, buscando posibles fraudes o errores y asegurando la aplicación correcta de las normas contables. Sin embargo, en los años previos a la Segunda Guerra Mundial, los hombres de empresa tomaron conciencia de que se hacía necesario implantar en ellas un sistema de control independiente de las estructuras jerárquica y operativa, que ayudara a las empresas a enfrentar la complejidad de los fenómenos económicos y la dinámica cambiante de los métodos y sistemas de administración y gestión de empresas.

A partir de 1960, se empieza a plantear en la literatura profesional la necesidad de darle un mayor alcance objetivo de la auditoría; se habla de 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, 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.

Desde a finales de la década de los años setenta hasta la época actual se ha impuesto como horizonte de la auditoría gubernamental las evaluaciones de gestión de las entidades públicas. Mediante exámenes con un enfoque integral, que incluyen los aspectos de cumplimiento, financieros y operaciones para mejorar la eficiencia de las organizaciones.

Es así como la Auditoría, hasta antes inseparable de la contabilidad, comienza a diversificarse e infiltrarse en todos los aspectos que implica un negocio en marcha.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

1.2 Concepto de Auditoría.

Para poder enunciar el concepto de auditoría a continuación citaremos conceptos de algunos autores como:

IMCP. “Representa el examen de los estados financieros de una entidad, con objeto de que el contador público independiente emita una opinión profesional respecto a si dichos estados financieros representan la situación financiera, los resultados de las operaciones, las variaciones en el capital contable y los cambios en la situación financiera de una empresa, de acuerdo con las Normas de información financiera”¹

Leandro Cañibano Calvo. “El objetivo de un examen de estados financieros de una compañía por parte de un auditor independiente, es la expresión de una opinión sobre si los mismos reflejan razonablemente su situación patrimonial, los resultados de sus operaciones y los cambios en la situación financiera, de acuerdo con los principios generalmente aceptados y con la legislación vigente”²

De acuerdo a La Academia Mexicana una auditoria al desempeño es un examen sistemático de la evidencia, para efectos de ofrecer una evaluación independiente del desempeño de la Administración Pública Gubernamental.³

En términos generales, auditar es supervisar, revisar, evaluar verificar.

En el terreno profesional la auditoria es una actividad que consiste en el examen crítico y constitutivo de eventos individuales y colectivos, con objeto de emitir una opinión respecto a ellos y promover la implantación de acciones correctivas que se consideran necesarias para mejorar su ejecución.

Es la revisión que tiene por objeto determinar que las acciones en el ejercicio de los recursos públicos, de los sujetos de revisión, hayan alcanzado sus objetivos sociales, propuestos con apego a la normatividad, con eficiencia, eficacia y economía.

¹ Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

² Leandro Cañibano calvo. Curso de Auditoría 4ta. Edición Editorial Pirámide Pág. 10

³ ACADEMIA MEXICANA DE AUDITORÍA INTEGRAL Y AL DESEMPEÑO Boletín No. 1 Concepto de Auditoría



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Contablemente hablando, Auditoría “es el examen objetivo, sistemático, multidisciplinario, y organizado que realiza un Licenciado en Contaduría o un Contador Público independiente de los libros, registros y actividades de una entidad, basado en técnicas específicas con la finalidad de evaluar la eficiencia, eficacia y economía del quehacer público. Esta auditoría de carácter administrativo es un procesos sistemático, puesto que se basa en un conjunto de procedimientos lógicos y organizados que el auditor de debe cumplir para la recopilación de la información que necesita para emitir su opinión final (dictamen). En este proceso, la evidencia se obtiene y evalúa de manera objetiva, esto quiere decir que el auditor debe realizar su trabajo con una actitud de independencia neutral frente a su trabajo.

Auditoria, en su acepción más amplia significa “verificar que la información, operacional y administrativa que se presenta es confiable, veraz y oportuna. Es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma como fueron planeados: que las políticas y lineamientos establecidos han sido observados y respetados; que se cumple con obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general. Es evaluar la forma como se administra y opera.”



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

1.2.1 Objetivos de la Auditoría.

Los objetivos de la auditoría han tenido cambios conforme ha pasado el tiempo, hace años el objetivo de una auditoría era el descubrimiento de fraudes ya que era la mayor preocupación de los interesados, con el paso de los años 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 estos conocidos en la ciencia administrativa como las tres “Es” 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.

A continuación se muestran los principales objetivos que persigue la auditoría para la evaluación del desempeño.

- Determinar la eficacia del sistema de calidad implantado y cumpla los objetivos de calidad específicos.
- Proporcionar al auditado una oportunidad para mejorar el sistema de calidad
- Determinar la conformidad o no conformidad de los elementos del sistema de calidad con los requisitos especificados.
- Evaluar el control interno en cuanto al cumplimiento de políticas y lineamientos, obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias así como la forma en que se operan y se administran los recursos de la empresa con la finalidad de lograr el máximo de su aprovechamiento.
- Evaluación de los objetivos de las metas trazadas.
- Determinar si existe un sistema que proporcione datos pertinentes y fiables para la planeación y el control.
- Aplicar un sistema de control administrativo basado en áreas de responsabilidad.
- Efectuar sugerencias que permitan mejorar el control interno de la entidad.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

El objetivo que destaca es, que la evaluación del desempeño de una entidad goce de aceptación de terceras personas por lo que es necesario que un Licenciado en Contaduría imprima el sello de contabilidad a través de su opinión, la cual se cristaliza en un documento llamado dictamen.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

1.3 Clasificación y Tipos de la Auditoría.

En la presente unidad se establecen las formas de clasificar la Auditoría de acuerdo al modo de ejercer la misma y de acuerdo al área objeto de examen.

1.3.1 Auditoría Interna y Auditoría externa.

Desde el punto de vista de quien la realiza, la Auditoría se divide en:

Auditoría interna: Evalúa la efectividad de los registros contables y demás mecanismos o procedimientos que posee una empresa, con la intención de prever modificaciones en los mismos para hacerlos más confiables y seguros, y de esa manera evitar al máximo las posibles irregularidades motivadas por un deficiente control interno de la empresa. Esta auditoría es realizada por los mismos empleados de la empresa cuyos procedimientos e informes que emiten están siempre revisados por otras personas que pertenecen al área de la administración general.

Un auditor interno tiene a su cargo la evaluación permanente del control de las transacciones y operaciones y se preocupa en sugerir el mejoramiento de las de los métodos y procedimientos del control interno que redunden en una operación más eficiente y eficaz.

Auditoría Interna – Auditoría interna es una actividad de evaluación establecida dentro de una entidad como un servicio a la entidad. Sus funciones incluyen, entre otras cosas, examinar, evaluar y monitorear la inadecuación y efectividad de los sistemas de control contables e internos (IMCP).

En la mayoría de las empresas, las nuevas exigencias con las que cuenta la Auditoría interna, suelen realizarse para lograr un fortalecimiento en los procesos y actividades que se llevan a cabo en una organización. En palabras más sencillas, la auditoría interna es un instrumento que posee la propia administración de la empresa, encargada de la valoración independiente de todas sus actividades. Es por ellos que la auditoría interna debe trabajarse como una actividad concebida para aumentar el valor y mejorar todos los tipos de operaciones que lleve a cabo una empresa, así como también, a contribuir al cumplimiento de las metas planteadas



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Auditoría externa: Es desarrollada por auditores externos independientes, los cuales centran su trabajo principalmente buscar crear un ambiente de mejora continua en las organizaciones u otra situación determinada que desee revisar la empresa que solicita el servicio.

Aplicando el concepto general, se puede decir que la Auditoría externa o independiente es el examen objetivo, sistemático, y detallado de un sistema de información de una unidad económica realizada por un Contador Público sin vínculos laborales con la misma utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su funcionamiento. El dictamen u opinión independiente tiene trascendencia a los terceros, pues da plena validez a la información generada por el sistema ya que se produce bajo la figura de la Fe Pública, que obliga a los mismos a tener plena credibilidad en la información examinada.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

1.3.2 Tipos de Auditoría.

Si se atiende a los campos de actuación del Licenciado en Contaduría, la Auditoría puede clasificarse de manera sencilla en los siguientes grupos:

Auditoría Financiera ó de Estados Financieros: Es el examen de los Estados Financieros preparados por la administración de una entidad económica, con objeto de opinar respecto a la información que incluyen está preparada de acuerdo con los principios de contabilidad aplicables a las características de sus transacciones.

Tiene como objetivo el examen total o parcial de la información financiera con la correspondiente operacional y administrativa sumándose a los medios para identificar, medir, clasificar y reportar esa información.

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

Su principal objetivo es evaluar y promover el cumplimiento y apego a su correcto funcionamiento de las fases o elementos del proceso administrativo con lo que incida en ellos, además de evaluar la calidad de la administración en su conjunto, por ejemplo:

- Si están bien clasificados los departamentos como son ventas, compras, etc.
- Que no haya menos o más personal solo el suficiente.
- Atención al cliente, entre otras, enfocándose básicamente solo a lo administrativo.
- Investigar si las funciones y las personas responsables de las mismas son las adecuadas para desempeñarlas.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

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

Su objeto es promover la eficiencia en la operación y evaluar la calidad del departamento de producción, algunos ejemplos de ello son:

- Que se estén fabricando productos conforme a la planeación (que no estén fabricando de más o de menos), sino con base a las necesidades de a empresa (oferta y demanda).
- Que la tecnología sea la actual y estén las personas capacitadas para utilizarla.
- Que las operaciones que estén realizando sean las que corresponden, que no estén haciendo algo que no esté implícito en el manual de operaciones, deben ser las que corresponden conforme al giro de la empresa.
- Que los trabajadores que estén fabricando sean exactamente los que deben estar y cumplan con las reglas de seguridad, higiene, etc.

Auditorías detalladas: Las auditorías detalladas se llevan a cabo en casos como los siguientes: compra-venta de una empresa, fusión de sociedades mercantiles, verificación del cumplimiento de obligaciones fiscales ó laborales.

Auditoria gubernamental: Este tipo de auditoría solo se aplica a las entidades gubernamentales, ya que su objetivo es revisar aspectos financieros, operacionales y administrativos de dependencias y entidades públicas, el resultado de programas bajo su encargo y cumplimiento de las disposiciones legales que se enmarquen su responsabilidad, funciones y actividad, además de comprobar que tanto ingresos y presupuestos sean aplicados exclusivamente para lo que estaban destinados.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

1.4 Importancia, Finalidad, Ventajas y Limitaciones de la Auditoría.

Importancia

La evaluación del desempeño organizacional es muy importante pues permite establecer en qué grado se han alcanzado los objetivos, que casi siempre se identifican con los de la dirección. Además de esto, también se valora la capacidad y lo apropiado a la práctica administrativa. Es necesaria una evaluación integral, es decir, que involucre los distintos procesos y propósitos que están presentes en la organización. Debido esto, cada auditoría deberá realizarse de manera distinta dependiendo de cada organización.

Finalidad

Los fines de la auditoría son los aspectos bajo los cuales su objeto es observado. Podemos describir como, lo que la empresa desea comprobar, demostrar y/o corroborar al medir el desempeño, por ejemplo:

- Evaluar medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de una institución que permitirá a las instituciones el cumplimiento de sus objetivos y metas de manera eficiente y eficaz.
- Comprobar que lo estipulado en el manual de organización se cumple en tiempo y espacio.
- Evaluar los indicadores de desempeño existentes, para verificar si los resultados deseados están siendo logrados.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Ventajas

Son innumerables los beneficios que obtiene una organización al medir el desempeño, ayudan a evaluar la eficacia y eficiencia con el fin de comprobar si la organización está llevando a cabo el camino correcto para el logro de los objetivos y por ende, el cumplimiento de la misión institucional

Asimismo, es acertado dictaminar los estados financieros en función de los servicios que ofrece cuando el auditor da sus observaciones y recomendaciones, como los que a continuación se mencionan:

- Facilita una ayuda primordial a la dirección al evaluar de forma independiente los sistemas de organización y de administración.
- Pone a disposición de la dirección un profundo conocimiento de las operaciones de la empresa.
- Los directivos y administradores de la empresa pueden comprobar que la dirección, manejo y control de la misma ha sido llevada de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos, además de que una persona profesional les corrobora si son adecuados, lo que les permite mejorar la organización garantizando la honestidad de la gestión.
- Base para buscar un mayor desarrollo organizacional a fin de elevar la cultura organizacional.
- Facilita una evaluación global y objetiva de los problemas de la empresa, que generalmente suelen ser interpretados de una manera parcial por los departamentos afectados.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Desventajas

Básicamente son para la organización, puesto que si se le encuentran errores no sería confiable, Control Interno con el que cuenta su organización generalmente no desean un examen a su documentación financiera por temor a que se descubran sus irregularidades.

- Además los miembros de la organización han sido preparados con honestidad pero de manera descuidada o con errores importantes que puedan afectar en la toma de decisiones.
- Para el auditor conocer poco la empresa u organización, su evaluación puede estar limitada a la información que pueda recopilar.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Limitaciones

Las causas más importantes que pueden evitar que un Auditor continúe con su trabajo e interrumpa su evaluación al desempeño de una entidad se detallan a continuación:

- Cuando le comprueben al auditor que no tiene la Licenciatura, por ejemplo, que es ingeniero, arquitecto, etc.
- Cuando el auditor no está capacitado y la empresa que lo contrató se da cuenta, y que esto lo limita en el desarrollo de su trabajo.
- Cuando la empresa entra en proceso de liquidación o desaparece por que va a pertenecer a otro grupo.
- Cuando el accionista que contrató la auditoria la interrumpe por que no tiene forma de pagarla.
- Cuando la empresa está cubriendo requisitos penales como fraude, lavado de dinero, intermediario para traslado de drogas, etc.
- Contingencias (incendio, derrumbe, temblores, etc.)
- Cuando nadie de la empresa quiere dar ninguna información, puesto que, es necesaria la revisión de los registros contables y transacciones del cliente por que es lo que ofrece la evidencia que dará el carácter de autenticidad y validez a la opinión del auditor.
- Huelga.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

1.5 Técnicas y Procedimientos

Las técnicas de auditoría son los métodos prácticos de investigación y prueba que el contador público utiliza para lograr la información y comprobación necesarias para poder emitir su opinión profesional.

Los procedimientos de auditoría son el conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos o circunstancias relativas a los estados financieros.

Es decir, las técnicas son las herramientas de trabajo del contador público y los procedimientos la combinación que se hace de esas herramientas para un estudio particular.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

1.5.1 Clasificación de las Técnicas de Auditoria

Estudio general: Es la apreciación que se hace aplicando el juicio profesional del auditor de las características generales de la dependencia o entidad, las cuentas o las operaciones, a través de sus elementos más significativos para concluir si se ha de profundizar en su estudio y en la forma en que ha de hacerse.

Análisis: Es la clasificación y agrupación de los distintos elementos individuales que forman una cuenta o partida determinada, de tal manera que los grupos constituyan unidades homogéneas.

Inspección: Es el examen físico de bienes materiales o documentos, con el objeto de cerciorarse de la autenticidad de un activo o de una operación registrada en la contabilidad.

El análisis generalmente es aplicado a cuentas o rubros de los estados financieros para conocer cómo se encuentran integrados los saldos.

Confirmación: Obtención de una comunicación escrita de una persona ajena a la dependencia o entidad, de la autenticidad de un saldo, hecho u operación en que participo y por la cual está en condiciones de informar válidamente sobre ella.

Investigación: Obtención de la información, datos y comentarios mediante pláticas con los funcionarios y empleados de la dependencia o entidad, se puede aplicar al estudio de control interno en su fase inicial y de las operaciones que no aparecen muy claras en los registros.

Certificación: Obtención de un documento en el que se asegura la verdad de un hecho legalizado, por lo general lo firma una autoridad.

Declaración: Se manifiesta por escrito con la firma de los interesados del resultado de las investigaciones realizadas con los funcionarios y empleados de la empresa. Debemos tomar en cuenta que estas declaraciones pueden ser limitadas en cuanto a su validez.

Observación: Es la presencia física de cómo se realizan ciertas operaciones o hechos. Por ejemplo el procedimiento de preparación del levantamiento de inventario y la toma del mismo.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Calculo: Verificación matemática de algunas cuentas o rubros que se determinan por cálculos y procedimientos específicos.

1.5.2 Procedimientos de Auditoría

Los procedimientos de Auditoría juegan papeles relevantes en el desarrollo del trabajo y la calidad del mismo con el fin de asegurar que el auditor cuente con un adecuado y oportuno conocimiento y comprensión de la entidad por auditar.

Los procedimientos de Auditoría se conceptualizan como el conjunto de técnicas que el profesional utiliza para analizar un hecho o circunstancia y de esta manera obtener información suficiente y competente para poder emitir una opinión sobre la situación de la organización.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, los define “como un conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos y circunstancias relativas a los Estados Financieros sujetos a examen, mediante los cuales el Contador Público obtiene las bases para fundamentar su opinión”.

Para fundamentar su opinión, el auditor selecciona diversas técnicas que hacen los procedimientos de Auditoría para la revisión de varias partidas específicas de acuerdo a su criterio y experiencia.

Los diferentes sistemas de organización, control, contabilidad y en general, los detalles de operación de los negocios, hacen imposible establecer sistemas rígidos de prueba para su examen al desempeño. Por esta razón el auditor deberá aplicar su criterio profesional, y decidir cuál técnica o procedimiento de Auditoría o conjunto de ellos serán aplicables a fin de obtener la certeza moral que fundamenten la opinión Objetiva profesional.

Debido a que generalmente el auditor no puede obtener el conocimiento que necesita para fundamentar su opinión en una sola prueba, es necesario examinar cada partida o conjunto de hechos mediante varias técnicas de aplicación simultánea o sucesiva. Por lo que en la práctica, la combinación de dos o más técnicas de Auditoría da origen a los denominados Procedimientos de Auditoría. La conjugación de Auditoría. Y el conjunto de programas de Auditoría da lugar al Plan de Auditoría.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración
Pública Municipal



Capítulo 2

Administración Pública



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Capítulo 2 Administración Pública

2.1 Antecedentes de la Administración Pública.

La administración pública pone en contacto a la ciudadanía con el poder político, satisfaciendo los intereses públicos de forma inmediata, así en la administración pública municipal como base organizativa del estado y como primer contacto con la ciudadanía es importante conocer su estructura y funcionamiento, de esa manera entraremos mas en contacto con nuestros poderes locales y tendremos una perspectiva más amplia del funcionamiento de nuestro ayuntamiento.

A lo largo del tiempo la Administración Pública asume independencia de la Administración tradicional llegando a ser una ciencia muy cercana a la ciencia política y a una ciencia de Estado. La Administración Pública asume una triple dimensión: Ciencia de la Administración, Ciencia Política y Ciencia de Estado. Esto implica que utilizando las herramientas, principios y valores de la Administración, la misma asumen características que hacen a lo público, a la política, a la legalidad, a la promoción de los principios democráticos y del ejercicio de los derechos ciudadanos, y al marco normativo nacional.

La identificación precisa de Administración Pública es relativamente reciente. Pero existe evidencia de que se trata de una actividad histórica. Se dice que la Administración Pública es tan antigua como el gobierno y por lo tanto se trata de una actividad social e histórica. En todas las comunidades, hasta las más antiguas la actividad organizada de los asuntos del Estado estuvo presente. En muchos de los casos la misma se confundía con actividades religiosas, militares, justicia, economía, comercio, entre otras. Con el paso del tiempo la Administración Pública comenzó a tomar independencia del resto de las actividades y con ello, que se tomara consciencia de ser una disciplina con identidad propia que tenía que ver con la cuestión del Estado. Su desarrollo tiene que ver con el desarrollo de las sociedades y su organización estatal ubicadas en un determinado tiempo y espacio, por lo cual se trata de un fenómeno que fue evolucionando y que se caracteriza por ser social e histórica.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Se ha sostenido que “la Administración Pública aparece desde que el hombre se organiza en sociedad, más o menos complejas, en las que se distinguen la presencia de una autoridad, que subordina y rige actividades del resto del grupo y que se encarga de promover la satisfacción de las necesidades colectivas fundamentales. Se sabe de la existencia de estructuras administrativas en sociedad como la del antiguo Egipto, en donde bajo el Régimen de Ramsés existía un manual de jerarquía; en China, 500 años antes de Cristo, existió un manual de organización y gobierno. En Grecia y en Roma, también existieron estructuras administrativas.

2.2 Concepto y Definición de Administración Pública.

Administración pública es un término de límites imprecisos que define al conjunto de organizaciones estatales que realizan la función administrativa del Estado. Por su función, la administración pública pone en contacto directo a la ciudadanía con el poder político, satisfaciendo los intereses públicos de forma inmediata, por contraste con los poderes legislativo y judicial, que lo hacen de forma mediata.

Está integrada principalmente por el poder ejecutivo y los organismos que dependen de éste. Por excepción, algunas dependencias del poder ejecutivo no integran la noción de "administración pública" (como las empresas estatales), a la vez que pueden existir áreas de "administración pública" en los otros dos poderes o en organismos estatales que no dependan de ninguno.

Administración Pública según Jiménez Castro: quien la define como, una actividad concreta, concebida como organización y dirección de personas y medios para alcanzar fines públicos.⁴ La administración pública es la actividad administrativa que realiza el Estado para satisfacer sus fines, a través del conjunto de organismos que componen la rama ejecutiva del gobierno y de los procedimientos que ellos aplican, así como las funciones administrativas que llevan a cabo los otros órganos y organismos del Estado.

⁴ Wilburg Jiménez Castro Introducción a la teoría administrativa, México, D. F. editorial F.C.E.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Conjunto de funciones desempeñadas por órganos de la Federación, de los estados y municipios, cuya finalidad es satisfacer las necesidades generales de la población en cuanto a servicios públicos. Conjunto ordenado y sistematizado de instituciones gubernamentales que aplican políticas, normas, técnicas, sistemas y procedimientos a través de los cuales se racionalizan los recursos para producir bienes y servicios que demanda la sociedad en cumplimiento a las atribuciones que las Constituciones federal y estatales confieren al Gobierno Federal, Estatal y Municipal.

También se puede entender como la disciplina encargada del manejo científico de los recursos y de la dirección del trabajo humano enfocada a la satisfacción del interés público, entendiendo este último como las expectativas de la colectividad.⁵

2.3 Elementos de la Administración Pública.

Los elementos más importantes de la Administración Pública se pueden resumir y explicar de la siguiente manera:

- 1.= El Órgano Administrativo;
- 2.= La actividad que la Administración realiza;
- 3.= La finalidad que pretende el Estado a través de la administración
- 4.= El medio que la Administración Pública dispone para la realización de sus propósitos.

Órgano Administrativo.

Son todos aquellos órganos que pertenecen a la Administración Pública y que son el medio o el conducto por medio del cual se manifiesta la personalidad del Estado.

Actividad Administrativa.

Esta actividad se desarrolla a través de la prestación de los servicios públicos, a los cuales está obligada la Administración Pública para el logro de su finalidad.

⁵ www.wikipedia.com www.mailxmail.com/curso-derecho-administrativo-mexico-administracion-publica



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Finalidad.

La finalidad es “el bien común” o “bienestar general” de toda la población en general, elemento no solo doctrinario sino Constitucional, expresado dentro del artículo 1°. Que establece que el estado se organiza para proteger a la persona y a la familia, y su fin supremo es el Bien común.

El medio

El medio que la Administración publica utiliza para el logro del bienestar general o el bien común es el Servicio Público.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

2.4 Administración Pública Municipal.

El termino administración encuentra su origen en los 2 vocablos latinos ad, que significa: para, hacia, tendente a; y, ministrar, que se traduce como servir, aprovechar o velar por el buen uso de algo”⁶ Se entiende por administrar lo que es necesario para servir o para aprovechar adecuadamente algo. Por otra parte, Carlos E. Marinero expresa que. “Administración Publica es el conjunto de instituciones que auxilian al titular del Poder Ejecutivo”⁷ A efecto que pueda dar cumplimiento a las obligaciones que le corresponden; ejerciendo las facultades que le otorgan la Constitución las leyes que emanan de ella.

La Administración Pública municipal es la actividad que realiza el Gobierno Municipal, en la prestación de bienes y servicios públicos para satisfacer las necesidades, garantizando los derechos de la población que se encuentra establecida en un espacio geográfico determinado, en los términos que prevén las disposiciones jurídicas que regulan la administración pública municipal.

El conjunto de Órganos Administrativos que desarrollan una actividad para el logro de un fin (Bienestar General), a través de los Servicios Públicos que es el medio de que dispone la Administración Pública para logra el bienestar general, regulada en su estructura y funcionamiento, normalmente por el Derecho Administrativo.

Es necesario llevar a cabo una acción de reforma administrativa, para lograr mayor credibilidad en las autoridades municipales, la participación social en la planeación y ejecución de obras, así como servicios públicos, que le faciliten la identificación de problemas y cumplimiento de objetivos.

⁶ Quintana roldan, Carlos F. derecho municipal, Ed. Porrúa 7ª edición México 2010 pág. 31.

⁷ E. marinero, Carlos las Administración pública mexicana. Ed. Tercer milenio, México 2010 pág. 4 y 5



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

2.5 Estructura de la Administración Pública Municipal.

“Los Estados adoptaran, para su régimen interior, la forma de gobierno republicano, representativo, popular, teniendo como base su división territorial y de su organización política y administrativa, el municipio libre⁸

2.5.1 El ayuntamiento

Es el órgano de representación popular encargado del gobierno y la administración del municipio. El ayuntamiento se elige por elección directa, en los términos establecidos en la Ley Orgánica Municipal y dura en su cargo tres años.

2.5.2 Integración del Ayuntamiento.

El Ayuntamiento se integra por:

El Presidente Municipal.

El Síndico o Síndicos.

Los Regidores.

Los dos últimos con el número que la Ley Orgánica Municipal de cada Estado determine.

⁸ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículo 115. Ed. SISTA, México 2009 PAG. 53.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

En el Estado de México, el número de síndicos y regidores se determina de la manera siguiente:

- Un síndico cuando el municipio tenga una población menor de 500 mil habitantes, y dos síndicos cuando tenga una población de más de 500 mil habitantes.

La citada legislación establece el número de regidores según la cantidad de población:

- Diez regidores, cuando se trate de municipios que tengan una población de menos de 150 mil habitantes (seis electos por planilla según el principio de mayoría relativa y hasta cuatro designados según el principio de representación proporcional);
- Trece regidores, cuando se trate de municipios que tengan una población de más de 150 mil y menos de 500 mil habitantes (siete electos por planilla según el principio de mayoría relativa y hasta seis designados según el principio de representación proporcional);
- Dieciséis regidores, cuando se trate de municipios que tengan una población de más de 500 mil y menos de un millón de habitantes (nueve electos por planilla según el principio de mayoría relativa y hasta siete según el principio de representación proporcional);
- Dieciséis regidores, cuando se trate de municipios que tengan una población de más de 500 mil y menos de un millón de habitantes (nueve electos por planilla según el principio de mayoría relativa y hasta siete según el principio de representación proporcional);
- Diecinueve regidores, cuando se trate de municipios que tengan una población de más de un millón de habitantes (once electos por planilla según el principio de mayoría relativa y hasta ocho designados por el principio de representación proporcional);



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración

Pública Municipal

proporcional); no son reelegidos para un periodo inmediato y se renuevan cada tres años.

El gobierno municipal únicamente será competente mediante el ayuntamiento, la relación o vínculo legal entre el municipio y la entidad federativa, es a través de sus respectivos representantes de manera directa.

"El Ayuntamiento, como cuerpo colegiado, celebra sus sesiones periódicamente; sus decisiones o resoluciones se denominan resoluciones de cabildo y se da constancia de ellas en un libro que se llama Libro de Cabildo, que contiene las Actas de Cabildo, cuya redacción y certificación corresponde al Secretario del Ayuntamiento"



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

2.5.3 Funciones del Ayuntamiento.

Formular, aprobar y expedir buen Gobierno y demás reglamentos, acuerdos y disposiciones de carácter general que se requieren para la organización y funcionamiento de la administración y de los servicios públicos. Designar entre sus miembros las comisiones para la inspección y vigilancia de los diferentes aspectos de la administración y los servicios públicos municipales. Organizar la estructura y funcionamiento de la administración pública municipal. Nombrar y renovar al secretario del ayuntamiento, al tesorero municipal, al jefe de la oficina de obras y servicios públicos, al comandante de policía y demás funcionarios de la administración pública propuesta del presidente municipal.

Analizar, discutir y aprobar el presupuesto de egresos y la iniciativa de ley de ingresos del municipio. Vigilar que se recauden oportuna y correctamente los ingresos municipales. Presentar oportunamente al congreso local las cuentas y comprobantes de recaudación y gastos de los fondos públicos. Expedir licencias, permisos y autorizaciones propias de su competencia. Celebrar convenios con las dependencias federales, estatales y con otros ayuntamientos para la realización de obras o la prestación de servicios públicos.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

2.6 Manual de Organización de la Dirección de Administración.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Anexo No. Prog: 1



PRESENTACIÓN	3
I.- ANTECEDENTES	4
II.- BASE LEGAL	5
III.- OBJETIVO DEL MANUAL	5 - 6
III.1.- MISIÓN	7
III.2.- VISIÓN	7
IV.- ESTRUCTURA ORGÁNICA	8
V.- ORGANIGRAMA	9
VI.- DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN	10 -11
SUBDIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL	12 - 14
NOMINA	
RECURSOS MATERIALES	15 - 22
ADQUISICIONES	
ALMACÉN	
CONTROL VEHICULAR Y ENERGÉTICOS	
SERVICIOS GENERALES	
EVENTOS ESPECIALES	23
CONTROL PATRIMONIAL	24 - 25
INFORMÁTICA	26
VII.- DIRECTORIO	27
VIII.-VALIDACIÓN	28
IX.- HOJA DE ACTUALIZACIÓN	29
	PRESENTACIÓN



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Anexo No. Prog: 1



CON LA FINALIDAD DE DAR CUMPLIMIENTO A LA NORMATIVIDAD VIGENTE Y DE ACUERDO A LAS INSTRUCCIONES RECIBIDAS POR PARTE DEL, C. PRESIDENTE SUSTITUTO DEL AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL DE TELOYUCAN, LIC. JOSÉ DANIEL HERNÁNDEZ COYOL, SE INTEGRA EL PRESENTE MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN, CON EL OBJETIVO DE QUE LOS SERVIDORES PÚBLICOS ADSCRITOS A ESTA DEPENDENCIA, TENGAN EL CONOCIMIENTO CLARO Y PRECISO DE SU FUNCIONAMIENTO, ASÍ COMO DE LAS LABORES Y RESPONSABILIDADES QUE LE CORRESPONDEN A CADA MIEMBRO QUE LA INTEGRA.

EL MANUAL DESCRIBE EL ÁMBITO DE ACCIÓN DE ESTA DIRECCIÓN, QUE MUESTRA TANTO LAS ÁREAS QUE LA INTEGRAN, SUS INTERRELACIONES JERÁRQUICAS, LOS OBJETIVOS A ALCANZAR, ASÍ COMO LAS FUNCIONES A DESARROLLAR.

EL PRESENTE DOCUMENTO TIENE COMO PROPÓSITO FUNDAMENTAL CONSTITUIRSE COMO UN INSTRUMENTO TÉCNICO ADMINISTRATIVO, PARA COADYUVAR AL LOGRO EFICAZ DE LOS OBJETIVOS Y METAS DE ESTA DIRECCIÓN, CUYO DINAMISMO HACE QUE SU ACTUALIZACIÓN SEA PERMANENTE PARA RESPONDER A LAS EXPECTATIVAS QUE REQUIERE LA MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL. PARA HACER FRENTE A ESTA DINÁMICA ES NECESARIO INTEGRAR A LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN UN OBJETIVO COMÚN, COMO PARTE INDISPENSABLE Y ASÍ LOGRAR EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS, PERMITIENDO REFORZAR EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LOGRAR QUE LA FUNCIÓN PÚBLICA EN LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN SE REALICE CON EFICACIA Y PRONTITUD EN BASE AL INTERÉS GENERAL.

LOS CAMBIOS QUE SE MUESTRAN EN LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN, SE ORIENTAN A PROMOVER NUEVAS ACTITUDES Y VENCER REZAGOS HISTÓRICOS QUE RECLAMAN ATENCIÓN INMEDIATA, POR ELLO LA EXISTENCIA DE INSTRUMENTOS QUE NOS PERMITAN ORGANIZAR E IDENTIFICAR CADA UNA DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS QUE INTEGRAN LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Anexo No. Prog: 1



I. ANTECEDENTES

CON BASE AL ANÁLISIS NOMINAL Y DE ARCHIVOS DE LOS ÚLTIMOS AÑOS, SE PUEDE DETERMINAR QUE ANTERIORMENTE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN NO CONTABA CON UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN EN DONDE ESPECIFICARA LAS FUNCIONES DE CADA UNA DE LAS ÁREAS QUE INTEGRABA LA DIRECCIÓN.

CON EL PASO DEL TIEMPO Y DEBIDO AL RÁPIDO CRECIMIENTO DEL MUNICIPIO DE TEOLOYUCAN, MÉXICO, LA GRAN DEMANDA DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS DE CALIDAD DE LOS INTEGRANTES DE CADA UNA DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL, PARA UNA MEJOR ATENCIÓN Y CUMPLIMIENTO DE SUS FUNCIONES, SE HAN MODIFICADO, TAL ES EL CASO DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN, QUE REQUIERE DE CAMBIOS SIGNIFICATIVOS EN SU ESTRUCTURA ORGÁNICA:

EN VISTA DE QUE LA ADMINISTRACIÓN REQUIERE CONTAR CONFORME A SUS NECESIDADES CON UNA ESTRUCTURA ORGÁNICA ACORDE A LOS OBJETIVOS Y FUNCIONES A CUMPLIR DENTRO DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN, TIENE LA FINALIDAD DE AGILIZAR LOS PROCEDIMIENTOS INHERENTES A ESTA DEPENDENCIA CUBRIENDO DE MANERA INTEGRAL LAS NECESIDADES Y DEMANDAS DE LAS ÁREAS QUE INTEGRAN LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL PARA COADYUVAR ENTRE SI PARA BRINDARLE UN SERVICIO A LA POBLACIÓN.

I BASE LEGAL

- ARTÍCULO 115 FRACCIONES I, II, DE LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.
- ARTÍCULO 123, 124 DE LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO LIBRE Y SOBERANO DE MÉXICO.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Anexo No. Prog: 1



- ARTÍCULO 31, 49,86, 88 DE LA LEY ORGÁNICA MUNICIPAL DEL ESTADO DE MÉXICO.
- ARTÍCULO 37 DEL BANDO MUNICIPAL 2012.

III OBJETIVO DEL MANUAL

EL PRESENTE MANUAL TIENE COMO OBJETIVO DAR A CONOCER A LOS SERVIDORES PÚBLICOS Y A LA CIUDADANÍA EN GENERAL, LAS FUNCIONES QUE SE DESARROLLAN EN CADA UNA DE LAS ÁREAS ADSCRITAS A LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN, EN EL MARCO DE SUS ATRIBUCIONES QUE LE COMPETEN A CADA UNA DE ELLAS Y DE ESTA MANERA HACER DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS INVOLUCRADOS PERSONAS RESPONSABLES Y COMPROMETIDAS CON CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES QUE LE SON ENCOMENDADAS EN BENEFICIO DE LA CIUDADANÍA Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL.

III.1 OBJETIVO GENERAL

- DENTRO DE ESTE CONCEPTO ES IMPORTANTE PARA LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DEFINIR LAS ATRIBUCIONES Y FUNCIONES QUE DESARROLLA LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN, LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ESTABLECIDA PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS, ASÍ COMO EL GRADO DE RESPONSABILIDAD QUE LE CORRESPONDA A LA EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES QUE DESARROLLA EL PERSONAL DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA DEPENDENCIA.
- DISEÑAR LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN QUE CONTenga LOS ELEMENTOS BÁSICOS E INDISPENSABLES PARA EL ADECUADO DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES DE



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración

Pública Municipal



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Anexo No. Prog: 1



LOS RECURSOS HUMANOS, MATERIALES, ADQUISICIONES, EL ALMACÉN, CONTROL VEHICULAR Y ENERGÉTICOS REGIDOS BAJO LOS PRINCIPIO DE LA HONRADEZ, LEGALIDAD, IMPARCIALIDAD Y EFICACIA.

III.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

EL PRESENTE MANUAL TIENE COMO PROPÓSITO FUNDAMENTAL, CONSTITUIRSE EN UN INSTRUMENTO TÉCNICO ADMINISTRATIVO QUE COADYUVE AL LOGRO EFICAZ DE LOS OBJETIVOS Y METAS DE ESTA DIRECCIÓN, TENIENDO COMO PRINCIPIOS RECTORES LA RACIONALIDAD Y LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES DEL AYUNTAMIENTO QUE CONTRIBUYAN A UN SERVICIO DE CALIDAD PARA LOS HABITANTES DE TEOLOYUCAN MÉXICO.

III.3 MISIÓN

FACILITAR Y OPTIMIZAR EL MANEJO DE LOS RECURSOS MATERIALES CON LOS QUE CUENTA EL AYUNTAMIENTO PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE LAS ÁREAS QUE CONFORMAN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PARA LA REALIZACIÓN DE SUS ACTIVIDADES DE UNA MANERA EFICIENTE; ADEMÁS DE COORDINAR LOS PROYECTOS ADMINISTRATIVOS CON UN SENTIDO DE RESPONSABILIDAD Y TRABAJO EN EQUIPO, SUJETÁNDONOS A LOS PRINCIPIOS DE TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS.

III.4 VISIÓN

SATISFACER LAS NECESIDADES DE REQUERIMIENTOS DE BIENES Y SERVICIOS, CUBRIENDO EL ORDEN DE NECESIDADES DE CALIDAD, ASÍ COMO LA ENTREGA EN TIEMPO Y FORMA. SIENDO EL TEMA PRINCIPAL EN LAS FUNCIONES DE NUESTRO EQUIPO DE TRABAJO Y ASÍ PODER ABONAR CON NUESTRO ESFUERZO BUSCANDO LA EXCELENCIA EN EL QUEHACER MUNICIPAL.

IV. ESTRUCTURA ORGÁNICA



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Anexo No. Prog: 1



1. DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN

1.1 SUBDIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL

1.1.1 NOMINA

1.2 RECURSOS MATERIALES

1.2.1 ADQUISICIONES

1.2.2 ALMACÉN

1.2.3 CONTROL VEHICULAR Y ENERGÉTICOS

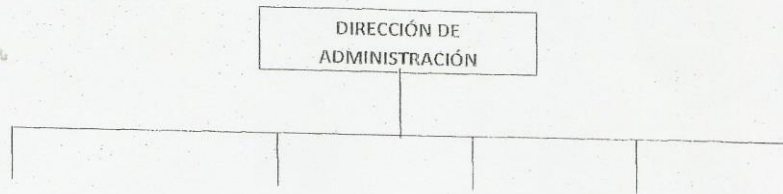
1.2.4 SERVICIOS GENERALES

1.3 EVENTOS ESPECIALES

1.4 CONTROL PATRIMONIAL

1.5 INFORMÁTICA

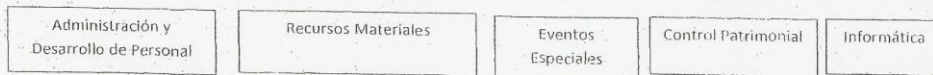
V. ORGANIGRAMA





Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Anexo No. Prog: 1



VI. OBJETIVO Y FUNCIONES POR UNIDAD ADMINISTRATIVA

DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN

OBJETIVO:

ADMINISTRAR LOS RECURSOS HUMANOS MATERIALES Y DE SERVICIOS DE LAS DIVERSAS ÁREAS QUE CONFORMAN LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL; LLEVAR A CABO LOS PROCEDIMIENTOS PARA LA ADQUISICIÓN DE BIENES MATERIALES QUE SEAN NECESARIOS Y REQUERIDOS POR SUS RESPECTIVAS DEPENDENCIAS IMPLEMENTANDO PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL.

FUNCIONES:

- PLANEAR Y SUPERVISAR LAS FUNCIONES Y ACTIVIDADES DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS QUE INTEGRAN LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN PARA EL LOGRO EFICAZ DEL OBJETIVO GENERAL DE ÉSTA DEPENDENCIA.
- COORDINAR LAS ACTIVIDADES DE LAS DEPENDENCIAS QUE INTEGRAN LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y VERIFICAR QUE ÉSTAS, SE LLEVEN A CABO DE MANERA ADECUADA A FIN DE LOGRAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS ESTABLECIDAS EN EL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL.
- ASIGNAR A LAS DEPENDENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL, EL PERSONAL QUE REQUIERA PARA LLEVAR A CABO SUS FUNCIONES DE MANERA EFICAZ Y OPORTUNA.
- LLEVAR EL REGISTRO DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL Y ELABORAR LA NOMINA DE PAGO Y LISTAS DE RAYA.
- IMPLEMENTAR PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LAS DIFERENTES ÁREAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL.
- EFECTUAR LAS COMPRAS QUE REQUIERAN LAS DEPENDENCIAS, A TRAVÉS DE LA COORDINACIÓN DE RECURSOS MATERIALES, AJUSTÁNDOSE A LAS



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Anexo No. Prog: 1



DECISIONES DEL COMITÉ DE ADQUISICIONES, DE CONFORMIDAD CON LAS DISPOSICIONES LEGALES EN LA MATERIA.

- PROVEER A LAS DEPENDENCIAS DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE LOS BIENES Y SERVICIOS QUE REQUIERAN PARA EL DESARROLLO EFICAZ DE SUS FUNCIONES.
- CONTROLAR Y ADMINISTRAR EL PARQUE VEHICULAR DEL GOBIERNO MUNICIPAL Y EL SUMINISTRO DE ENERGÉTICOS.
- COORDINAR LAS ACTIVIDADES DE TODAS LAS DEPENDENCIAS DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN.
- SUPERVISAR Y EJECUTAR, LAS POLÍTICAS INTERNAS DEL AYUNTAMIENTO EN MATERIA ADMINISTRATIVA.
- AUTORIZAR TODOS LOS TRÁMITES ADMINISTRATIVOS EN LO REFERENTE A LOS RECURSOS HUMANOS, ADQUISICIONES, CONTROL VEHICULAR, CAPACITACIÓN Y SERVICIOS GENERALES.
- VERIFICAR LAS RELACIONES LABORALES CONJUNTAMENTE CON LA DIRECCIÓN DE CONSEJERÍA JURÍDICA.
- ADMINISTRAR, CONTROLAR Y VIGILAR LOS ALMACENES PERTENECIENTES AL MUNICIPIO.
- ORGANIZAR Y PROVEER LOS SERVICIOS GENERALES QUE REQUIERAN LAS DEPENDENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL.
- LLEVAR A CABO EL MEJORAMIENTO Y MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA.
- DICTAR LAS NORMAS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES DE ACUERDO A SUS OBJETIVOS Y PROGRAMAS.
- FACILITAR LAS RELACIONES LABORALES, AUTORIZAR LOS NOMBRAMIENTOS DEL PERSONAL DEL AYUNTAMIENTO, CAMBIO DE ADSCRIPCIÓN Y TERMINAR SU SEPARACIÓN, CUANDO PROCEDA EN TÉRMINOS DE LA LEY.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Anexo No. Prog: 1



- PROPORCIONAR A LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS LOS SERVICIOS DE APOYO ADMINISTRATIVO EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y SERVICIOS GENERALES.
- FACILITAR Y CREAR LA INTEGRACIÓN DEL COMITÉ DE ADQUISICIONES Y SERVICIOS.

SUBDIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL

OBJETIVO:

COORDINAR Y SUPERVISAR A LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN EL CUMPLIMIENTO DE SUS DERECHOS Y OBLIGACIONES, DE ACUERDO A LA LEGISLACIÓN LABORAL QUE COMPRENDE LA LEY DEL TRABAJO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL ESTADO Y MUNICIPIOS Y SUPLETORIAMENTE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

FUNCIONES:

- APLICAR Y VIGILAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES LEGALES, CONVENIOS Y CONTRATOS QUE RIGEN LAS RELACIONES DE TRABAJO ENTRE EL MUNICIPIO Y LOS SERVIDORES PÚBLICOS.
- PLANEAR Y COORDINAR LA OPERACIÓN Y CONTROL DEL SISTEMA INTEGRAL DEL PERSONAL.
- REVISAR E INTEGRAR LOS EXPÉDIENTES PERSONALES DE LA ADMINISTRACIÓN CONFORME A LA LEY DEL TRABAJO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL ESTADO Y MUNICIPIOS.
- REALIZAR LAS ACCIONES NECESARIAS EN COORDINACIÓN CON LA TESORERÍA MUNICIPAL PARA QUE LAS REMUNERACIONES A LOS SERVIDORES PÚBLICOS SE ENTREGUEN EN TIEMPO Y FORMA.
- FORMULAR Y MANTENER ACTUALIZADO EL REGISTRO DE SERVIDORES PÚBLICOS, LOS CATÁLOGOS DE PUESTOS Y LOS TABULADORES DE SUELDOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL.
- MANTENER ACTUALIZADOS LOS ORGANIGRAMAS AUTORIZADOS DE LAS DEPENDENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Anexo No. Prog: 1



- SUPERVISAR Y REGISTRAR LOS MOVIMIENTOS DE ALTAS, BAJAS, CAMBIOS Y LICENCIAS DEL PERSONAL DE LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL AUTORIZADOS.
- SUPERVISAR QUE LA ACTUALIZACIÓN DE LAS PLAZAS Y PLANTILLAS DEL PERSONAL DE LAS DEPENDENCIAS DEL GOBIERNO MUNICIPAL, SE REALICE OPORTUNAMENTE DE ACUERDO CON LA NORMATIVIDAD APLICABLE.
- SUPERVISAR QUE LOS TRÁMITES DE ALTAS Y BAJAS DE SERVIDORES PÚBLICOS ANTE EL INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL DEL ESTADO DE MÉXICO Y MUNICIPIOS, SE REALICEN EN TIEMPO Y FORMA.
- PROPORCIONAR A LOS SERVIDORES PÚBLICOS DOCUMENTOS DE IDENTIFICACIÓN, CONSTANCIAS Y CERTIFICACIÓN.
- TRAMITAR LOS NOMBRAMIENTOS, REMOCIONES, RENUNCIAS, LICENCIAS Y JUBILACIONES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL.
- ELABORACIÓN DE LOS PERFILES DE PUESTOS QUE SE REQUIERAN EN LAS DEPENDENCIAS, A EFECTO DE OPTIMIZAR LOS RECURSOS HUMANOS, DE CONFORMIDAD CON LA NORMATIVIDAD APLICABLE.
- EXPEDIR LA EMISIÓN DE CONSTANCIAS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS A LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL QUE LO REQUIERAN.
- FORMULAR Y VALIDAR LOS OFICIOS Y CIRCULARES DE CARÁCTER ADMINISTRATIVO RESPECTO DE LOS ASUNTOS DE SU COMPETENCIA.
- ACORDAR CON LOS TITULARES DE LAS ÁREAS, LOS ASUNTOS DE SU COMPETENCIA QUE ASÍ LO REQUIERAN.
- ENCOMENDAR A LOS TITULARES DE LAS ÁREAS, LOS ASUNTOS QUE SEAN NECESARIOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS ATRIBUCIONES, PREVIO ACUERDO CON EL DIRECTOR.

NÓMINA

OBJETIVO:



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Anexo No. Prog: 1



MANTENER PERMANENTEMENTE ACTUALIZADO EL SISTEMA DE NOMINA CON LOS REGISTROS DEL PERSONAL A EFECTO DE PAGAR EN TIEMPO Y FORMA LAS RETRIBUCIONES SALARIALES DE CADA-UNO DE LOS TRABAJADORES.

FUNCIONES:

- REVISAR EL PROCESO DE LAS NOMINAS TÉCNICO OPERATIVO, LISTA DE RAYA Y ESTRUCTURA.
- EFECTUAR EN COORDINACIÓN CON LA TESORERÍA MUNICIPAL, EL PAGO DE SUELDOS Y SALARIOS A LOS EMPLEADOS DEL AYUNTAMIENTO.
- REALIZAR LA CAPTURA DE LAS NOMINAS TÉCNICO OPERATIVO, LISTA DE RAYA Y ESTRUCTURA.
- LLEVAR EL REGISTRO DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL Y ELABORAR LA NOMINA DE PAGO Y LISTA DE RAYA.
- ATENDER LAS ÁREAS EXTERNAS DE FISCALIZACIÓN.
- SUPERVISAR LAS CONCILIACIONES DE LAS PARTIDAS NOMINALES PRESUPUESTALES Y CONTABLES CON LA TESORERÍA MUNICIPAL.
- ELABORAR Y REVISAR EL CÁLCULO DE PAGO DE ISSEMYM.
- ELABORAR Y REVISAR EL CÁLCULO DE PAGO DE ISR.
- REVISAR EL CÁLCULO DE CUALQUIER PAGO DE IMPUESTO O PRESTACIÓN.

RECURSOS MATERIALES

OBJETIVO:

REALIZAR Y TRAMITAR LAS REQUISICIONES DE BIENES Y SERVICIOS QUE REQUIERA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL PARA CUBRIR SUS NECESIDADES; ASEGURANDO QUE SEAN SUMINISTRADOS EN LAS CANTIDADES, TIEMPOS Y CARACTERÍSTICAS SOLICITADAS POR LAS ÁREAS USUARIAS, ATENDIENDO A LAS DISPOSICIONES LEGALES Y ADMINISTRATIVAS REQUERIDAS EN LA MATERIA.

FUNCIONES:



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Anexo No. Prog: 1



- ELABORAR Y PRESENTAR EL PROGRAMA ANUAL DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS ANTE EL COMITÉ DE ADQUISICIONES AL FINAL DEL AÑO.
- ESTABLECER LAS POLÍTICAS Y CRITERIOS GENERALES PARA LA PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LA ADQUISICIÓN DE LAS COMPRAS CONSOLIDADAS.
- DEFINIR, COMUNICAR E IMPLEMENTAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL NECESARIA PARA LOS OBJETIVOS PRIMORDIALES DEL ÁREA.
- DEFINIR Y DOCUMENTAR LAS RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES DEL PERSONAL EN MATERIA DE ADQUISICIONES.
- DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL PARA LA MEJORA CONTINUA DE LAS ACTIVIDADES.
- DETERMINAR, DOCUMENTAR Y DIFUNDIR LOS MÉTODOS DE TRABAJO NECESARIOS PARA LAS ACTIVIDADES.
- ESTABLECER CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNOS CON LOS USUARIOS Y LOS PROVEEDORES.
- ASEGURAR LA ADECUADA SELECCIÓN Y CORRECTA EVALUACIÓN DE LOS PROVEEDORES.
- ATENCIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS Y SOLICITUDES A LOS PROVEEDORES.
- REVISIÓN DE LOS REQUISITOS MÍNIMOS PARA LA ATENCIÓN DE LAS REQUISICIONES DE BIENES Y SERVICIOS.
- COMUNICACIÓN CON LOS PROVEEDORES PARA ACORDAR LAS CONDICIONES GENERALES DE COMPRA.
- DEFINIR Y EJECUTAR CRITERIOS PARA LA CALIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS PROVEEDORES.
- MANTENER LA ACTUALIZACIÓN DE LOS REGISTROS Y EXPEDIENTES REFERENTES A LOS PROVEEDORES.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Anexo No. Prog: 1



- ASEGURARSE QUE LOS PRODUCTOS COMPRADOS CUMPLAN CON LOS REQUISITOS SOLICITADOS.
- LA COORDINACIÓN, TENDRÁ CONTACTO DIRECTO CON EL ALMACÉN GENERAL DE ESTE AYUNTAMIENTO CON LA FINALIDAD DE LLEVAR A CABO UN CONTROL DE LAS ENTRADAS Y SALIDAS DE MATERIALES EN GENERAL Y A SU VEZ EN REMITIR CADA FIN DE MES UN INVENTARIO GLOBAL PARA HACER DE SU CONOCIMIENTO A LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LOS STOCKS DE MATERIALES QUE SE MANTIENEN EN EL ALMACÉN.

ADQUISICIONES

OBJETIVO:

REALIZAR LA SUPERVISIÓN Y COORDINACIÓN DE CADA UNO DE LOS BIENES O SERVICIOS QUE SE ADQUIERAN PARA CUBRIR LAS NECESIDADES DE FUNCIONAMIENTO DEL AYUNTAMIENTO.

FUNCIONES:

- SUPERVISAR Y CONTROLAR LAS REQUISICIONES DE MATERIALES O SERVICIOS QUE SOLICITAN LAS DIFERENTES ÁREAS DEL MUNICIPIO.
- COTIZAR Y EVALUAR CADA UNA DE LAS REQUISICIONES Y ENTREGAR AL ÁREA SOLICITANTE PARA QUE A TRAVÉS DE ELLOS SE DE SEGUIMIENTO Y SEA ENTREGADA PARA SU AUTORIZACIÓN EN TESORERÍA.
- RECIBIR REQUISICIONES AUTORIZADAS POR TESORERÍA Y GENERAR LA ORDEN DE COMPRA CORRESPONDIENTE.
- INFORMAR AL ÁREA DE RECURSOS MATERIALES DE LAS ÓRDENES DE COMPRAS EMITIDAS Y ENTREGAR DE MANERA DOCUMENTAL Y ELECTRÓNICA LA INFORMACIÓN PARA QUE EN SU MOMENTO SEA RECIBIDA Y REVISADA, COTEJANDO QUE LA FACTURA COINCIDA CON LA ORDEN DE COMPRA.
- REALIZAR LA ADJUDICACIÓN DE LA REQUISICIÓN TENIENDO CONTACTO DIRECTO Y CONSTANTE CON EL PROVEEDOR PARA QUE CUMPLA CON LA CALIDAD Y TIEMPO DE ENTREGA PARA ASÍ NO DETENER LAS FUNCIONES Y NECESIDADES DE LAS DEPENDENCIAS DE ESTE AYUNTAMIENTO.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Anexo No. Prog: 1



- LA ENTREGA DE MATERIALES SOLICITADOS A LOS PROVEEDORES ADSCRITOS A LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN, SE REALIZARA DIRECTAMENTE EN EL ÁREA DE RECURSOS MATERIALES CON LA FACTURA EN ORIGINAL Y COPIA PARA COTEJAR LA ENTREGA DE LO REQUERIDO; MISMA QUE TENDRÁ QUE LLEVAR SELLO Y FIRMA DE RECURSOS MATERIALES PARA HACER DE CONOCIMIENTO AL ÁREA SOLICITANTE QUE SU MATERIAL ESTA EN RESGUARDO DEL ALMACÉN.
- INTEGRAR ADECUADAMENTE LA DOCUMENTACIÓN DE SOPORTE PARA CADA UNA DE LAS FACTURAS Y ENTREGARLAS A LA TESORERÍA MUNICIPAL DE ESTE AYUNTAMIENTO, ADEMÁS DE REALIZAR EL TRÁMITE DE PAGO PARA CADA UNO DE LOS PROVEEDORES A LOS QUE LES HA SOLICITADO SERVICIO O COMPRA DE MATERIALES.
- SUPERVISAR E INTEGRAR EL PADRÓN DE PROVEEDORES CON LA FINALIDAD DE QUE CADA UNO DE ELLOS CUENTE CON LA DOCUMENTACIÓN Y SOPORTE FISCAL CORRESPONDIENTE.

ALMACÉN

OBJETIVO:

PLANEAR Y ORDENAR EL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO DEL ALMACÉN EN CUANTO SE REFIERA A LA RECEPCIÓN, INVENTARIOS Y ENTREGA DE LOS MATERIALES QUE SE DEPOSITAN EN LOS MISMOS CON LA FINALIDAD DE SATISFACER LAS NECESIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL.

FUNCIONES:

- RECIBIR LA DOCUMENTACIÓN CORRESPONDIENTE PARA LA RECEPCIÓN DEL MATERIAL.
- RECIBIR LA DOCUMENTACIÓN CORRESPONDIENTE PARA LA ENTREGA DEL MATERIAL.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Anexo No. Prog: 1



- RECIBIR EL MATERIAL CON LAS CARACTERÍSTICAS Y ESPECIFICACIONES QUE EL ÁREA SOLICITANTE REQUIERA.
- RECIBIR EL MATERIAL DE ACUERDO AL VOLUMEN QUE LAS ÁREAS SOLICITAN.
- ENTREGAR LOS REPORTES MENSUALES DE CONTROL DE EXISTENCIAS.
- ENTREGAR EL MATERIAL LO MÁS PRONTO POSIBLE PARA LA SATISFACCIÓN DE LA NECESIDAD DEL ÁREA QUE LO SOLICITO.
- ACOMODAR LOS MATERIALES DE ACUERDO A SUS CARACTERÍSTICAS.
- REALIZAR LOS INVENTARIOS.
- COMPLETAR LA DOCUMENTACIÓN CORRESPONDIENTE EN EL ARCHIVO.

CONTROL VEHICULAR Y ENERGÉTICOS

OBJETIVO:

BRINDAR SERVICIO Y MANTENIMIENTO OPORTUNO A TODO EL PARQUE VEHICULAR, ASÍ COMO EL SUMINISTRO DE COMBUSTIBLE A LAS DIFERENTES ÁREAS DEL AYUNTAMIENTO.

FUNCIONES:

- LLEVAR EL CONTROL Y REGISTRO CONJUNTAMENTE CON LAS DIFERENTES DIRECCIONES QUE TENGAN VEHÍCULOS PROPIEDAD DEL AYUNTAMIENTO, PARA EL PAGO DE TENENCIA, VERIFICACIÓN, PÓLIZA DE SEGURO, INTEGRACIÓN DE EXPEDIENTES Y SEGUIMIENTO GENERAL.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Anexo No. Prog: 1



- ACTUALIZAR PERIÓDICAMENTE EL PADRÓN VEHICULAR DEL AYUNTAMIENTO.
- VIGILAR QUE LA UTILIZACIÓN DE UNIDADES SE REALICE EN FORMA CORRECTA Y OPORTUNA CON EL FIN DE GARANTIZAR EL SERVICIO Y FACILITAR EL DESPLAZAMIENTO DE LAS MISMAS.
- REALIZAR DICTÁMENES TÉCNICOS DEL ESTADO MECÁNICO DE LOS VEHÍCULOS, PRESUPUESTOS DE REPARACIÓN Y ESTUDIOS QUE PERMITAN TOMA DECISIONES EN CUANTO A LA BAJA O DESINCORPORACIÓN DE VEHÍCULOS INCOSTEABLES.
- VERIFICAR QUE LAS REPARACIONES REALIZADAS CUMPLAN CON LOS ESTÁNDARES DE OPERACIÓN Y SEGURIDAD TOTAL, QUE GARANTICEN EL CUIDADO DEL VEHÍCULO Y SEGURIDAD PERSONAL DEL OPERADOR.
- LLEVAR UN REGISTRO DETALLADO DE TÓDAS LAS ENTRADAS Y SALIDAS DE LAS REFACCIONES.
- REALIZAR LA DOCUMENTACIÓN, EL REGISTRO Y LA ELABORACIÓN DE LA ORDEN DE TRABAJO AUTORIZADAS POR EL DEPARTAMENTO, UNA VEZ QUE SE CUMPLEN LOS TRAMITES DE LOS VEHÍCULOS QUE DEJAN DE CIRCULAR MEDIANTE FICHAS TÉCNICAS Y QUE A SU VEZ PUEDAN RECUPERAR REFACCIONES DEL MISMO.
- VERIFICAR QUE LAS UNIDADES AL SER REPARADAS POR TALLERES EXTERNOS, SEAN INGRESADOS EN TIEMPO Y FORMA POR LOS RESPONSABLES DE LAS MISMAS.
- LLEVAR EL REGISTRO DOCUMENTAL DE LAS ÓRDENES DE TRABAJO, CONTROL DE REPARACIONES POR PROVEEDOR Y REGISTRO DE REPARACIONES POR UNIDAD.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Anexo No. Prog: 1



- ELABORAR LAS REQUISICIONES DE LAS FACTURAS PRESENTADAS POR LOS PROVEEDORES Y TURNARLAS A LA COORDINACIÓN DE RECURSOS MATERIALES PARA EL TRÁMITE DE PAGO CORRESPONDIENTE ANTE LA TESORERÍA MUNICIPAL.

SERVICIOS GENERALES

OBJETIVO:

VERIFICAR QUE SE ENCUENTREN EN CONDICIONES ÓPTIMAS DE USO LOS BIENES INMUEBLES, MOBILIARIO DE LAS OFICINAS Y EL SERVICIO DE COMUNICACIÓN TELEFÓNICA DEL AYUNTAMIENTO A TRAVÉS DE LOS SERVICIOS DE CARPINTERÍA, PLOMERÍA, ELECTRICIDAD, INTENDENCIA, HERRERÍA, ASÍ COMO COADYUVAR EN LA REALIZACIÓN DE EVENTOS CÍVICOS Y CULTURALES.

FUNCIONES:

- COORDINAR LA LIMPIEZA DE TODAS LAS ÁREAS DEL PALACIO MUNICIPAL TANTO INTERNAS COMO EXTERNAS.
- ATENDER A LAS SOLICITUDES URGENTES DE SERVICIOS GENERALES EN LAS DISTINTAS ÁREAS DEL PALACIO MUNICIPAL.
- VERIFICAR QUE LOS BIENES INMUEBLES SE ENCUENTREN EN ÓPTIMAS CONDICIONES DE USO, ASÍ COMO EL MOBILIARIO DE LAS OFICINAS Y SERVICIOS DE COMUNICACIÓN DEL AYUNTAMIENTO A TRAVÉS DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE LAS ÁREAS.
- SUPERVISAR QUE SE EFECTÚEN LOS TRABAJOS DE PINTURAS EN LAS OFICINAS Y ÁREAS DE USO COMÚN DEL PALACIO MUNICIPAL.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Anexo No. Prog: 1



- DAR MANTENIMIENTO A LOS MUEBLES Y MOBILIARIO DE LAS OFICINAS.
- DAR MANTENIMIENTO A LAS MAMPARAS PARA LA COLOCACIÓN DE PROSCENIOS.
- DAR MANTENIMIENTO GENERAL A LAS INSTALACIONES ELÉCTRICAS.
- Y DEMÁS QUE SEAN NECESARIAS PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LAS ÁREAS.

EVENTOS ESPECIALES

OBJETIVO:

COORDINAR Y APOYAR A LAS DIFERENTES ÁREAS Y DEPENDENCIAS DEL AYUNTAMIENTO, PARA FACILITAR LA OPORTUNA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES CÍVICAS, CULTURALES Y TODO TIPO DE EVENTOS ORGANIZADOS POR EL AYUNTAMIENTO; EN EL CUAL SE REQUIERA EL USO DEL MOBILIARIO Y EQUIPO PROPIEDAD DEL MISMO.

FUNCIONES:

- UBICAR EL LUGAR APROPIADO PARA LA COLOCACIÓN DEL MOBILIARIO Y EQUIPO (SILLAS, MESAS, EQUIPO DE SONIDO, TEMPLETE, ENTRE OTROS), PARA EL BUEN DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES O EVENTOS A REALIZAR.
- MANTENER COMUNICACIÓN PERMANENTE CON ADQUISICIONES PARA LA OPORTUNA RECEPCIÓN DE MOBILIARIO Y EQUIPO QUE SEA NECESARIO RENTAR PARA LOS EVENTOS DE LAS DIFERENTES ÁREAS.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Anexo No. Prog: 1



- VERIFICAR LA CANTIDAD Y CALIDAD DEL MOBILIARIO SOLICITADO AL PROVEEDOR; ASÍ COMO ENTREGARLO EN TIEMPO Y FORMA.
- COORDINAR CON ANTICIPACIÓN LA LOGÍSTICA DE LOS DIFERENTES EVENTOS CON LAS ÁREAS INVOLUCRADAS TALES COMO; LUGAR, FECHA, HORA, CANTIDAD DE MOBILIARIO ENTRE OTROS, PARA LA CORRECTA REALIZACIÓN DE LOS MISMOS.
- CONSERVAR EN BUEN ESTADO EL MOBILIARIO Y EQUIPO PROPIEDAD DEL AYUNTAMIENTO, MISMO QUE ES UTILIZADO PARA LOS DIFERENTES EVENTOS.
- COLOCAR Y UBICAR EL MOBILIARIO Y EQUIPO EN EL LUGAR QUE SE REQUIERA EL SERVICIO, PARA EL EVENTO ASIGNADO.

CONTROL PATRIMONIAL

OBJETIVO:

EL ÁREA DE CONTROL PATRIMONIAL TIENE COMO OBJETIVO ADMINISTRAR Y CONTROLAR EL DESTINO Y USO DE LOS BIENES PATRIMONIALES ADQUIRIDOS. ASÍ COMO CONSTITUIR UNA FUENTE PERMANENTE DE INFORMACIÓN DE LOS BIENES MUEBLES QUE SEAN ADQUIRIDOS DURANTE EL PERÍODO ADMINISTRATIVO, CON LA FINALIDAD DE GENERAR UN CONTROL INTERNO Y DE ATENCIÓN OPORTUNA A LAS DEPENDENCIAS EXTERNAS DE GOBIERNO.

FUNCIONES:

- LEVANTAR CADA SEIS MESES O AL FINAL DEL AÑO EL INVENTARIO FÍSICO DE BIENES Y COMPARAR RESULTADOS CON LOS REGISTROS DEL LIBRO ESPECIAL DE BIENES QUE SE TIENE EN LA SECRETARÍA DEL AYUNTAMIENTO.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Anexo No. Prog: 1



- PARTICIPAR EN LA REALIZACIÓN DE LOS INVENTARIOS FÍSICOS ANUALES, EN COORDINACIÓN CON LAS ÁREAS RESPONSABLES DE LLEVAR A CABO LOS INVENTARIOS DEL AYUNTAMIENTO.
- REGISTRAR LOS DATOS NECESARIOS PARA UN MEJOR CONTROL DE CADA BIEN ADQUIRIDO, DESGLOSANDO SU VALOR Y CARACTERÍSTICAS POR SEPARADO TALES COMO; FECHA DE ADQUISICIÓN, NÚMERO DE INVENTARIO, MARCA, MODELO, SERIE, ESTADO DE CONSERVACIÓN EN SU CASO, NUMERO DE FACTURA, IMPORTE Y OBSERVACIONES.
- PARTICIPAR EN LA ASIGNACIÓN DEL NUMERO DE INVENTARIO A CADA BIEN MUEBLE, DE ACUERDO A LOS "MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO DEL PATRIMONIO DEL MUNICIPIO DE TEOLOYUCAN, ESTADO DE MÉXICO" EN COORDINACIÓN CON LAS ÁREAS RESPONSABLES DE LA TOMA DE INVENTARIOS DEL AYUNTAMIENTO.
- ELABORAR EL RESPECTIVO FORMATO DE RESGUARDO QUE MARCAN EN LOS "MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO DEL PATRIMONIO DEL MUNICIPIO DE TEOLOYUCAN, ESTADO DE MÉXICO", POR CADA UNO DE LOS BIENES MUEBLES ASIGNADOS AL SERVIDOR PÚBLICO.
- REMITIR AL SECRETARIO DEL AYUNTAMIENTO LAS BITÁCORAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LOS EQUIPOS DE CÓMPUTO, IMPRESORAS Y FOTOCOPIADORAS.
- PROMOVER Y LLEVAR ACABO EN COORDINACIÓN CON LAS DEPENDENCIAS MUNICIPALES COMPETENTES EN LA MATERIA, CAMPAÑAS DE INFORMACIÓN SOBRE EL CUIDADO Y CONSERVACIÓN DEL PATRIMONIO MUNICIPAL.
- PROPORCIONAR A LAS DEPENDENCIAS DEL AYUNTAMIENTO LOS INFORMES QUE SOLICITEN EN MATERIA DE BIENES MUEBLES.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Anexo No. Prog: 1



- > VERIFICAR CON LAS ÁREAS EL ESTADO EN EL QUE SE ENCUENTRAN LOS BIENES MUEBLES PARA DETERMINAR LA CONDICIÓN DEL MISMO Y PROPONER SU RESPECTIVA BAJA.
- > Y LAS DEMÁS DISPOSICIONES LEGALES APLICABLES EN LA MATERIA.

INFORMÁTICA

OBJETIVO:

APOYAR A LAS DISTINTAS ÁREAS MUNICIPALES CON HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS QUE PERMITAN AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE SUS PROGRAMAS OPERATIVOS Y ESTRATÉGICOS; ASÍ COMO PROPORCIONAR SOPORTE TÉCNICO AL EQUIPO INFORMÁTICO QUE PERMITA UN MEJOR FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL.

FUNCIONES:

- PROPORCIONAR MANTENIMIENTO A LAS LÍNEAS TELEFÓNICAS Y AL CONMUTADOR.
- DIRIGIR LA IMPLANTACIÓN DE REDES Y APLICACIONES DE CÓMPUTO QUE PERMITAN HACER MÁS EFICIENTE EL MANEJO DE INFORMACIÓN GENERADA EN LAS ÁREAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL.
- PROPONER LA ADOPCIÓN DE TECNOLOGÍAS Y PROYECTOS EN MATERIA DE SISTEMAS INFORMÁTICOS.
- BRINDAR LAS HERRAMIENTAS QUE FACILITEN EL PROCESAMIENTO DE DATOS E INFORMACIÓN QUE PERMITAN SOLUCIONES INTEGRALES DE LA



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Anexo No. Prog: 1



ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL MEDIANTE EL DESARROLLO DE SISTEMAS INFORMÁTICOS.

- DETERMINAR LAS MEJORES ALTERNATIVAS TECNOLÓGICAS QUE POR SU VIABILIDAD SEAN SUSCEPTIBLES DE ADAPTARSE EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL.
- PARTICIPAR EN LA VALIDACIÓN DE ADQUISICIONES QUE INVOLUCREN PROYECTOS EN MATERIA INFORMÁTICA.
- MODERNIZAR LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN DE LAS DIVERSAS ÁREAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL.

VII. DIRECTORIO

C. LIC. JOSÉ DANIEL HERNÁNDEZ COYOL
PRESIDENTE MUNICIPAL POR MINISTERIO DE LEY

C. JOSÉ NAZARIO JAIME MARTÍNEZ GARCÍA
DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN

LIC. RUBÉN GUTIÉRREZ ZANELLA
SUBDIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL

LIC. RICARDO CARERA FIESCO
RECURSOS MATERIALES

C. FERNANDO HEROS RAMÍREZ
EVENTOS ESPECIALES



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Anexo No. Prog: 1



C. EVELIN RUBIO AGUIRRE
CONTROL PATRIMONIAL

DIEGO RENDÓN ISLAS
INFORMÁTICA

VIII. VALIDACIÓN

C. LIC. JOSÉ DANIEL HERNÁNDEZ COYOL
PRESIDENTE MUNICIPAL SUSTITUTO DEL AYUNTAMIENTO DE TELOYUCAN

C. ESMERALDA GUERRA JIMÉNEZ
SÍNDICO PROCURADOR MUNICIPAL

C. LIC. GERMÁN GARCÍA MORENO
SECRETARIO DEL AYUNTAMIENTO

C. JOSÉ NAZARIO JAIME MARTÍNEZ GARCÍA
DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN

IX. HOJA DE ACTUALIZACIÓN

MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE
TELOYUCAN ESTADO DE MÉXICO, 2012.

SIENDO APROBADO POR UNANIMIDAD DE VOTOS.”

SE EXTIENDE LA PRESENTE A LOS DIEZ DÍAS DEL MES DE SEPTIEMBRE DEL 2012,
PARA LOS EFECTOS LEGALES A QUE HAYA LUGAR.

DOY FE

LIC. GERMÁN GARCÍA MORENO
SECRETARIO DEL H. AYUNTAMIENTO DE TELOYUCAN



SECRETARIA DEL
H. AYUNTAMIENTO



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Anexo No. Prog: 1



C. 126

EL QUE SUSCRIBE LIC. GERMÁN GARCÍA MORENO, SECRETARIO DEL H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL DE TEOLYUCAN, MÉXICO 2009-2012, CON LAS FACULTADES QUE ME CONFIERE EL ARTÍCULO 91 FRACCIÓN X DE LA LEY ORGÁNICA MUNICIPAL DEL ESTADO DE MÉXICO:

CERTIFICA

QUE DENTRO DEL ACTA QUINCUAGÉSIMA TERCERA DE SESIÓN EXTRAORDINARIA DE CABILDO DE FECHA DOS DE AGOSTO DEL DOS MIL DOCE, OBRA EL SIGUIENTE ACUERDO:

PUNTO OCHO.- "...SEÑORES EDILES ESTA A SU CONSIDERACIÓN APROBAR

DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL ARTÍCULO 55 FRACCIONES IV, V Y VII DE LA LEY ORGÁNICA MUNICIPAL DEL ESTADO DE MÉXICO, LA COMISIÓN TRANSITORIA PARA LA ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS (REGLAMENTOS Y MANUALES), SE REALIZO EL ANALISIS DEL PROYECTO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN A PETICIÓN DEL DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN, TODA VEZ QUE ES DE SUMA IMPORTANCIA DETERMINAR LAS FUNCIONES Y LABORES DE CADA UNO DE LOS SERVIDORES QUE TRABAJA EN EL ÁREA.

LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DEBE CONTENER LOS ELEMENTOS BÁSICOS E INDISPENSABLES PARA EL ADECUADO DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES COMO ES RECURSOS HUMANOS, MATERIALES, ADQUISICIONES, ALMACÉN, CONTROL VEHICULAR Y ENERGÉTICO, REGIDOS BAJO LOS PRINCIPIOS DE HONRADEZ, LEGALIDAD, IMPARCIALIDAD Y EFICACIA.

EL PROPÓSITO FUNDAMENTAL DEL MANUAL ES SER UN INSTRUMENTO TÉCNICO ADMINISTRATIVO, PARA COADYUVAR AL LOGRO EFICAZ DE LOS OBJETIVOS Y METAS DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN, CUYO DINAMISMO HACE QUE SU ACTUALIZACIÓN SEA PERMANENTE PARA RESPONDER A LAS EXPECTATIVAS QUE REQUIERE LA MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL. POR ESO ES IMPORTANTE INTEGRAR A LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN UN OBJETIVO COMÚN, COMO PARTE INDISPENSABLE PARA ASÍ LOGRAR EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS, PERMITIENDO REFORZAR EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LOGRAR QUE LA FUNCIÓN PÚBLICA EN LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN SE REALICE CON EFICACIA Y PRONTITUD EN BASE AL INTERÉS GENERAL, MEDIANTE UN ORDENAMIENTO LEGAL QUE GARANTICE SU BUEN FUNCIONAMIENTO.

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN
ÍNDICE**



Capítulo 3

Auditorías de Desempeño



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Capítulo 3 Auditorías de Desempeño

3.1 Antecedentes.

La obligación de verificar el cumplimiento de los objetivos y metas del P.M.D. por parte del Órgano de Control y Evaluación Gubernamental, nace de la Ley de Gobierno y Administración Municipal en el Capítulo II Sección IV Artículo 96 Fracción IV que dice: “Verificar el cumplimiento de los objetivos y metas del Plan Municipal de Desarrollo, el programa operativo anual y sus programas”. Esto obliga a las Contralorías a realizar este seguimiento especial a el documento rector de la Administración, como lo es el PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO.

3.2 Marco Legal

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece, en su artículo 134, que los recursos económicos de que dispone el Gobierno Federal, así como su administración pública paraestatal, se administrarán con eficiencia, eficacia y honradez para satisfacer los objetivos a los que están destinados.⁹

El legislador estableció en la ley de la materia que, en la revisión de la Cuenta Pública, la ASF tiene como objetivo, determinar el desempeño, eficiencia, eficacia y economía en el cumplimiento de los programas, con base en los indicadores aprobados en los presupuestos.

⁹ ASF (Auditoría Superior de la Federación)



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración

Pública Municipal

3.3 Definición de Auditoría de Desempeño

Es el examen objetivo, sistemático, multidisciplinario, propositivo, organizado y comparativo de las actividades gubernamentales enfocadas a la ejecución de una política pública, general, institucional, sectorial o regional, así como de aquellas inherentes al funcionamiento de los entes públicos, a nivel institucional, de programas, de proyectos o de unidad administrativa.

Miden el impacto social de la gestión pública y comparan lo propuesto con lo alcanzado.

Dicho examen incluye la identificación de fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

3.4 Concepto de Auditoría de Desempeño

Las auditorías de desempeño se estructuran sobre los principios de rendición de cuentas, fiscalización y transparencia.

Comprueban el impacto o beneficio de las políticas públicas o institucionales sobre la población objetivo, por lo que valoran el grado de satisfacción ciudadana.

También, analizan el desempeño de los actores en las instituciones públicas, tanto de los encargados de poner en práctica la política institucional como de los operadores.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

3.5 Objetivo

Las auditorías de desempeño evalúan la eficiencia, organización y la economía del quehacer público.

Eficiencia: Medida por la fidelidad de la operación al diseño del programa, comparada con las mejores prácticas administrativas.

Eficacia: medida por los resultados

Alcance.

El alcance del programa de trabajo de las auditorías de desempeño debe comprender:

- Evaluar los indicadores de desempeño existentes.
- Evaluar si los resultados deseados están siendo logrados.
- Evaluar la pertinencia de los sistemas de control para medir, reportar y monitorear la efectividad del programa.
- Evaluar el cumplimiento de las leyes y regulaciones.
- Evaluar si los objetivos de los programas son apropiados o relevantes.
- Evaluar si el programa complementa, duplica o entra en conflicto o entra en conflicto con otros programas.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Resultados.

Las auditorías de desempeño determinan:

- La existencia de indicadores de desempeño.
- Prácticas eficientes o ineficientes.
- Procedimientos eficientes o ineficientes.
- Cumplimiento o incumplimiento de la legislación.
- Aprovechamiento o dispendio de recursos.
- Cumplimiento o incumplimiento de los objetivos institucionales y Solidez ó debilidad de los sistemas de control.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

3.6 Medición del Desempeño.

La medición del desempeño puede ser definida generalmente, como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de una institución. Podría decirse que medir el desempeño es seguir un camino correcto que permitirá a las instituciones el cumplimiento de sus objetivos y metas de manera eficiente, eficaz y económica.

Para medir el desempeño se necesita evaluarlo a través de indicadores, los cuales deben ayudar a las instituciones a determinar la eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos y por ende, el cumplimiento de la misión institucional. Asimismo, deben estar incorporados en un sistema integral de medición del desempeño de la institución, que haga posible el seguimiento simultáneo y consistente en todos los niveles de la administración, desde el logro de los objetivos estratégicos al más alto nivel, hasta el desempeño individual.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

3.6.1 ¿Por qué medir y para que?

Lo que no se mide no se puede controlar

Si no se puede controlar no se puede dirigir

Si no se puede dirigir no se puede mejorar

Las organizaciones deben medir sus procesos para controlar dirigir y mejorar.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

3.6.2 Conceptualización.

La medición del desempeño puede ser definida generalmente, como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de una institución.

Podría decirse que medir el desempeño es seguir un camino correcto que permita a las instituciones el cumplimiento de sus objetivos y metas de manera eficiente, eficaz.

Para medir el desempeño se necesita evaluarlo a través de indicadores, los cuales deben ayudar a las instituciones a determinar la eficacia y la eficiencia en el logro de los objetivos y, por ende, el cumplimiento de la misión institucional.

Asimismo, deben estar incorporados en un sistema integral de medición del desempeño de la institución, que haga posible el seguimiento simultáneo y consistente en todos los niveles de la administración, desde el logro de los objetivos estratégicos al más alto nivel, hasta el desempeño individual.

Los auditores deben dar algunos pasos para familiarizarse con la política pública y entenderla. Esos pasos deben estar guiados por cinco directrices.

- a) ¿La política pública está alcanzando los objetivos que se propuso?
- b) ¿Está diseñada de una manera correcta para alcanzar los objetivos que persigue?
- c) ¿Su operación es fiel al diseño original?
- d) El costo de la política pública frente a sus resultados.
- e) Sabiendo lo anterior, entonces averiguar: si está atendiendo a la gente correcta, dando la clase correcta de bienes o servicios, o gastando el dinero en la forma correcta.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

3.7 Tipos de Medición de Desempeño.

Individual

Hace referencia a medir la eficiencia de un individuo en una institución, de acuerdo con indicadores que se elaboran a partir de exámenes, encuestas y evaluaciones del superior jerárquico.

Institucional

Mide el desempeño de las instituciones en la gestión pública, a fin de detectar, básicamente, áreas de oportunidad y generadoras de corrupción que restan credibilidad a la acción institucional.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración

Pública Municipal

3.8 Sistema de medición de desempeño

3.8.1 Definición

Es un instrumento que permite evaluar los resultados e impactos de las acciones institucionales, sobre la población objetivo de los programas establecidos, con el fin de conocer la eficiencia, eficacia y economía de la institución.

Objetivo.

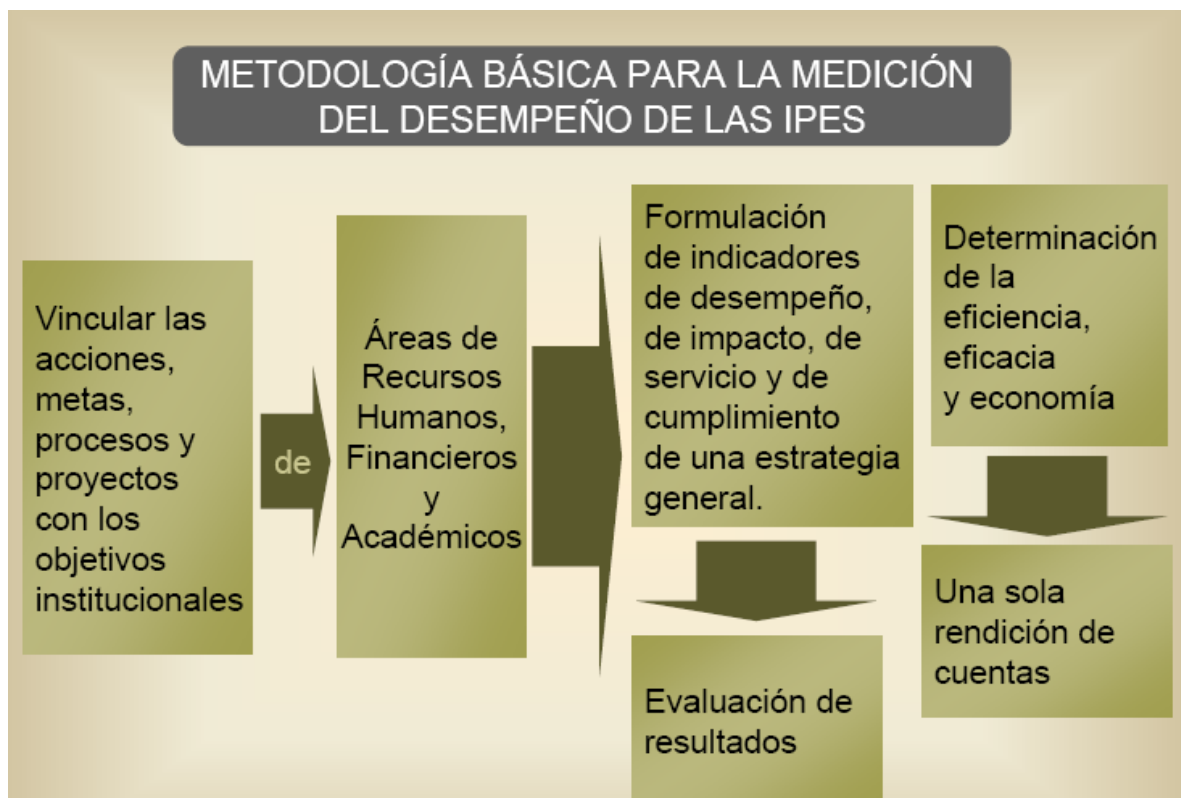
Verificar los resultados de las instituciones y contar con mecanismos de corrección del rumbo de sus acciones, mediante un proceso de revisión continua

Todo sistema de medición debe satisfacer los objetivos siguientes:

- Comunicar la estrategia
- Comunicar las metas
- Identificar los problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas
- Entender procesos
- Definir responsabilidades
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en la personas.



3.8.2 Metodología para la Medición del Desempeño.





Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración

Pública Municipal

3.9 Los indicadores de Desempeño.

3.9.1 Concepto y Objetivos de los Indicadores de Desempeño.

Los indicadores son los instrumentos de carácter cuantitativo y cualitativo que ayudan al seguimiento de los objetivos fijados por las instituciones. Son herramientas que ofrecen información sobre los distintos aspectos de los objetivos establecidos, así como de su grado de cumplimiento. Su finalidad es conocer la actuación de la institución mediante la medición de su gestión, las actividades que realiza y los efectos provocados con su actuación.

Los indicadores de desempeño son clave para el monitoreo de los procesos. Permiten ver su situación en todo momento, y administrar los recursos para prevenir y cumplir con la etapa asignada.

Es muy cierto que los indicadores de desempeño no lo son todo en materia de gestión de la calidad. Tampoco podemos estar desprevenidos ante el conjunto de sus potenciales y limitaciones, ni ante el posible mal uso y abuso que se pueda hacer de ellos. Pero se trata de un buen instrumento metodológico para conectar la calidad y su mejoramiento, la responsabilidad institucional y social, y sobre todo, la rendición de cuentas.

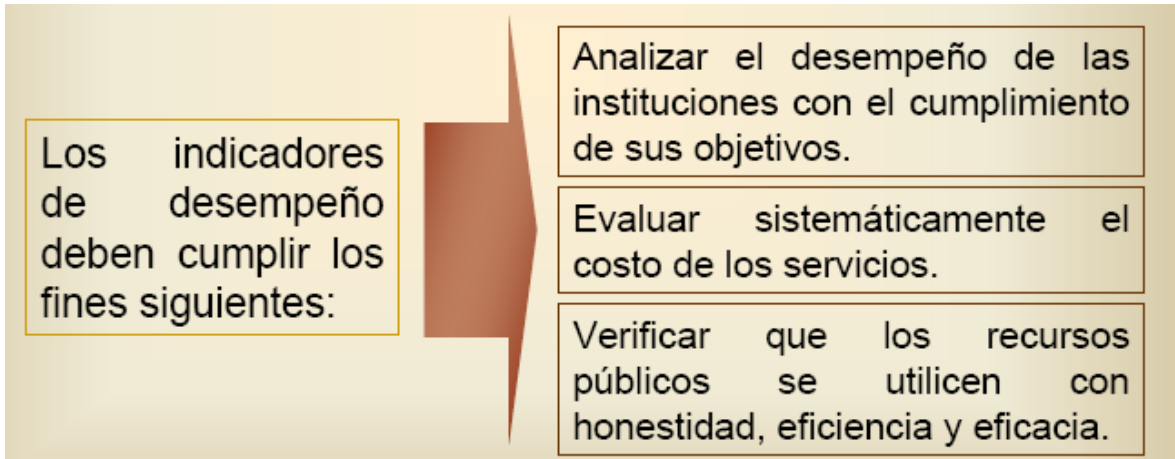
La rendición de cuentas y evaluación del desempeño de las instituciones públicas en México se han convertido en aspectos fundamentales para transparentar el quehacer institucional. Contar con instrumentos que permitan medir en ese contexto, los niveles de corrupción o transparencia, contribuye a fortalecer los mecanismos institucionales de rendición de cuentas y evaluación de las políticas públicas.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Objetivo de los indicadores:

Para evaluar el desempeño de un ente público es necesario disponer de indicadores, cuyos valores o características permitan medir los rendimientos o los resultados de las acciones.





Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración

Pública Municipal

3.9.2 Tipos de indicadores

Indicadores Estratégicos.-Son parámetros de medición del cumplimiento de los objetivos de las instituciones, los programas y/o políticas gubernamentales, en función de las prioridades de los entes.

Indicadores de Gestión.-Proporcionan información sobre las funciones y procesos clave con los que operan las instituciones.

Indicadores de Servicio.-Miden el cumplimiento de los estándares definidos para los servicios.

Indicadores de Impacto o de Resultados.-Cuantifican el logro del objetivo estratégico sobre la población, e identifican el producto o servicio y sus efectos sobre el universo objetivo.

Indicadores de Calidad.-Miden las características o atributos de los productos o servicios prestados por las instituciones.

Indicadores de Eficiencia.-Miden la productividad entre los servicios generados, respecto de los recursos utilizados

Indicadores de Cumplimiento.-Indican el grado de consecución de una tarea, tienen que ver con la conclusión de la misma.

Indicadores de Evaluación.-Miden el rendimiento de una tarea y nos ayudan a identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

Los indicadores de desempeño son clave para el monitoreo de los procesos. Permiten ver su situación en todo momento, y administrar los recursos para prevenir cumplir con la tarea asignada.

Los indicadores son los instrumentos de carácter cuantitativo y cualitativo que ayudan al seguimiento de los objetivos fijados por las instituciones. Son herramientas que ofrecen información sobre los distintos aspectos de los objetivos establecidos, así como de su grado de cumplimiento. Su finalidad es conocer la actuación de la institución mediante la medición de su gestión, las actividades que realiza y los efectos provocados con su actuación.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

3.9.3 Medición del desempeño.

La medición del desempeño puede ser definida generalmente, como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de una institución.

Podría decirse que medir el desempeño es seguir un camino correcto que permita a las instituciones el cumplimiento de sus objetivos y metas de manera eficiente, eficaz y económica.

Para medir el desempeño se necesita evaluarlo a través de indicadores, los cuales deben ayudar a las instituciones a determinar la eficacia, la eficiencia y la economía en el logro de los objetivos y, por ende, el cumplimiento de la misión institucional.

Asimismo, deben estar incorporados en un sistema integral de medición del desempeño de la institución, que haga posible el seguimiento simultáneo y consistente en todos los niveles de la administración, desde el logro de los objetivos estratégicos al más alto nivel, hasta el desempeño individual.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

3.4 Enfoque de la Auditoría de Desempeño.

El enfoque orientado a resultados trata principalmente de cuestiones como ¿cuál es el desempeño obtenido o qué resultados se han logrado? o ¿se han cumplido los requisitos o los objetivos? En este enfoque se estudia el desempeño (referente a la economía, la eficiencia y la eficacia) y se relacionan los hallazgos detectados con las normas establecidas (metas, objetivos, reglamentaciones, etc.) o los criterios de auditoría (normas pertinentes, razonables y alcanzables que se emplean para determinar si un programa cumple o supera las expectativas).

El enfoque orientado a problemas, en cambio, se trata primordialmente de la verificación y el análisis de problemas, por lo general sin hacer referencia a criterios de auditoría definidos con anterioridad. En este enfoque, las deficiencias y los problemas -o como mínimo, los indicios de problemas- son el punto de arranque de una auditoría, no la conclusión. Una de las tareas principales de la auditoría consiste en verificar la existencia de los problemas señalados y analizar sus causas desde distintas perspectivas (problemas relacionados con la economía, la eficiencia y la eficacia en empresas o programas del sector público). Trata interrogantes de este tipo: ¿los problemas constatados existen realmente y, en tal caso, cómo pueden entenderse y cuál es su causa?. Se formulan y se comprueban hipótesis sobre las causas y las consecuencias.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración
Pública Municipal

3.4.1 Etapas de la Auditoría de Desempeño.

Etapa:	PLANEACIÓN
Procedimiento:	Planeación General
Objetivo:	Conocer antecedentes y generalidades del ente a auditar, y determinar los objetivos y actividades generales de la auditoría, así como delimitar la oportunidad de los recursos y tiempos asignados. Definir un programa general con la propuesta de conceptos, temas y/o áreas susceptibles de auditar, mediante la elaboración de un diagnóstico del ente.

Etapa:	PLANEACIÓN
Procedimiento:	Inicio de la Auditoría
Objetivo:	Notificar al responsable del área a auditar el inicio formal de la auditoría, presentar al grupo de auditores que participará en la misma, e informarle los trabajos a desarrollar y sus alcances.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración
Pública Municipal

Etapa:	PLANEACIÓN
Procedimiento:	Planeación Detallada
Objetivo:	<p>Determinar la naturaleza, alcance, oportunidad y procedimientos por aplicar para cada uno de los conceptos, temas y/o áreas por auditar.</p> <p>Definir un programa específico de auditoría orientado al cumplimiento de los objetivos establecidos.</p>

Etapa:	EJECUCIÓN
Procedimiento:	Ejecución de Auditoría
Objetivo:	<p>Obtener evidencia suficiente, competente, relevante y pertinente que permita al auditor conocer la situación de conceptos, temas o áreas auditados, para emitir una opinión sólida, sustentada y válida.</p> <p>Llevar a cabo la recopilación, registro y análisis de la información necesaria y suficiente para cubrir las pruebas selectivas de la auditoría, así como la evaluación de los resultados obtenidos.</p>



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración
Pública Municipal

Etapa:	INFORME
Procedimiento:	Elaboración del Informe de Auditoría
Objetivo:	Emitir la opinión general o juicio respecto de la situación de los conceptos auditados, apoyada en la evidencia obtenida, y dar a conocer los hallazgos detectados con las recomendaciones que contribuyan a mejorar la eficiencia, economía y eficacia en la operación de los procesos sustantivos de los entes, y a disminuir los niveles de corrupción.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración
Pública Municipal



Capítulo 4

Caso Práctico



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Capítulo 4

1.- Caso Práctico.

A continuación la realización del caso práctico donde se aplicará el contenido mencionado en los capítulos anteriores para darle seguimiento a las recomendaciones efectuadas durante la etapa de la investigación.

Introducción.

En el presente estudio se examina a la Dirección de Administración Municipal. A través de la aplicación de una Auditoría de Desempeño presentándose como una oportunidad para evaluar el desempeño, la eficacia y eficiencia del proceso administrativo de esta dirección, con el fin de detectar y corregir posibles fallas en los procesos generados, así como identificar los elementos en que se pueda mejorar.

La aplicación de la Auditoría se desarrolla en 3 fases siguientes:

- a) **Primera Fase:** Planeación de la auditoría, en esta fase se definen los objetivos que la auditoría pretende alcanzar y se programan todas las actividades necesarias para el desarrollo de la auditoría.
- b) **Segunda Fase:** Ejecución de la auditoría, se hace el levantamiento de todas las evaluaciones que se programaron en la fase anterior.
- c) **Tercera Fase:** Informe, se presenta un informe final como resultado del análisis de las evaluaciones efectuadas, así como sus repercusiones y recomendaciones.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

La obligación de verificar el cumplimiento de los objetivos y metas del P.M.D. por parte del Órgano de Control y Evaluación Gubernamental, nace de la Ley de Gobierno y Administración Municipal en el Capítulo II Sección IV Artículo 96 Fracción IV que dice: “Verificar el cumplimiento de los objetivos y metas del Plan Municipal de Desarrollo, el programa operativo anual y sus programas”. Esto obliga a las Contralorías a realizar este seguimiento especial al el documento rector de la Administración, como lo es el PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO.

La Auditoría al Desempeño sólo analiza lo que sea decisivo o crítico para el cumplimiento de la misión y de la visión. Se enfoca prácticamente al análisis de los resultados de la entidad, con respecto al logro de los factores críticos de desempeño.

La Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño, AC (AMDAID) define la auditoría integral como “la evaluación multidisciplinaria, independiente y con enfoque de sistemas, del grado y forma de cumplimiento de los objetivos de una organización, de la relación con su entorno, así como de sus operaciones, con el objeto de proponer alternativas para el logro más adecuado de sus fines y/o el mejor aprovechamiento de sus recursos”¹⁰ y se le conoce también como la auditoría de las tres EEE, ya que evalúa la eficacia en el logro de objetivos, así como la eficiencia y economía en la aplicación de los recursos.

La auditoría de desempeño se estructura sobre los principios de rendición de cuentas, fiscalización y transparencia.

Se realiza con enfoques multidisciplinarios, con rigor metodológico, imparcialidad, independencia, confidencialidad, objetividad, actitud constructiva e integridad.

Consiste en la utilización de métodos de investigación de las ciencias sociales y de las normas de auditoría gubernamental, para verificar y evaluar los resultados y costos de las políticas públicas.

¹⁰ Boletín No. 1 “Concepto de Auditoría Integral”. Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño, AC (AMDAID).



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Además, sus recursos fundamentales son la medición de los resultados de las políticas públicas comparadas contra las declaraciones implícitas o explícitas de los objetivos del Plan Municipal de Desarrollo y de los medios para su implementación; así como el análisis de los procesos operacionales para evaluar qué tan bien están operando los programas públicos.

2.- Estudio preliminar.

Para conocer la Dirección de Administración Municipal es necesario establecer sus antecedentes, objetivo, misión y visión de esta dirección los cuales se mencionan a continuación:

Antecedentes.

Con base al análisis nominal y de archivos de los últimos años, se puede determinar que anteriormente la Dirección de Administración no contaba con una manual de organización en donde especificara las funciones de cada una de las áreas que integraba la Dirección.

Con el paso del tiempo y debido al rápido crecimiento del municipio, la gran demanda de los servicios públicos de calidad de los integrantes de cada una de las áreas administrativas en la Administración Pública Municipal, para mejor atención y cumplimiento de sus funciones, se han modificado, tal es el caso de la Dirección de Administración, que requiere de cambios significativos en su estructura orgánica.

En vista de que la Administración requiere contar conforme a sus necesidades con una estructura orgánica acorde a los objetivos y funciones a cumplir dentro de la Dirección de Administración, tiene la finalidad de agilizar los procedimientos inherentes a esta dependencia cubriendo de manera integral las necesidades y demandas de las áreas que integran la Administración Municipal para coadyuvar entre sí para brindarle un servicio a la población.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Objetivo General.

Administrar los recursos humanos materiales y de servicios de las diversas áreas que conforman la Administración Municipal, llevar a cabo los procedimientos para la adquisición de bienes materiales que sean necesarios y requeridos por sus respectivas dependencias implementando programas de capacitación para el personal.

Misión.

Facilitar y optimizar el manejo de los recursos materiales con los que cuenta el ayuntamiento para satisfacer las necesidades de las áreas que conforman la Administración Pública para la realización de sus actividades de una manera eficiente; además de coordinar los proyectos administrativos con un sentido de responsabilidad y trabajo en equipo, sujetándonos a los principios de transparencia y rendición de cuentas.

Visión.

Satisfacer las necesidades de requerimientos de bienes y servicios, cubriendo el orden de necesidades de calidad, así como a entrega en tiempo y forma. Siendo el tema principal en las funciones de nuestro equipo de trabajo y así poder abonar con nuestro esfuerzo buscando la excelencia en el quehacer municipal.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Estructura Orgánica.

1.- Dirección de Administración.

1.1 Subdirección de Administración y Desarrollo de Personal.

1.2 Recursos Materiales

1.2.1 Adquisiciones

1.2.2 Almacén

1.2.3 Control vehicular y Energéticos

1.2.4 Servicios Generales

1.3 Eventos especiales

1.4 Control Patrimonial

1.5 Informática



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Organigrama.





Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración

Pública Municipal

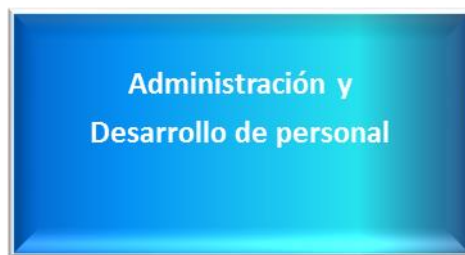


PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

La Auditoría se realizará en la Dirección de Administración Municipal y se llevará a cabo en el área siguiente:





Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

1.- Objetivos

La aplicación de la auditoría tiene los siguientes objetivos:

Objetivo General.

El Objetivo de la auditoría es evaluar la eficiencia y eficacia del área más importante de esta dirección así como detectar y corregir posibles fallas en los procesos generados de esta organización.

Objetivos Particulares.

Auditar los procesos actuales del manual de procedimientos de esta área.

Evaluar los conocimientos y habilidades de los usuarios de los sistemas de esta área.

Puntos a evaluar en la Auditoría

Procesos actuales

- Verificar y evaluar las actividades de los procesos que se desarrollan dentro del área.
- Evaluar las funciones de área.
- Dependencias con otras áreas.
- Evaluar la eficiencia en la planeación y coordinación de la operación y control del sistema integral del personal.
- Verificar la información esta actualizada.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

2.- Cuestionario Preliminar.

Para obtener un panorama general del área de Administración y desarrollo municipal fue necesaria la aplicación de los siguientes cuestionarios, los cuales nos brindaron información que nos permitió conocer aspectos generales y específicos de la entidad, así también como de detectar las causas que afectan al desempeño en el desarrollo de las actividades de esta área.

Instrumentos y Técnicas.

Para recabar lo anteriormente citado fue necesaria la aplicación de instrumentos y técnicas de auditoría tales como: Cuestionarios, Entrevistas, Estudio General, Observación directa e Investigación documental.

a) Observación directa.

Con esta sencilla técnica se observara todo lo relacionado a las actividades que se desarrollan dentro de esta área, con el propósito de percibir, examinar o analizar lo relacionado con los eventos que se presentan dentro esta organización y su desempeño. Esta técnica se aplicará durante el desarrollo de toda la auditoría.

b) Cuestionario.

Se utilizará el cuestionario **CU-01** para evaluar los conocimientos teóricos que posee el personal que labora dentro de esta área sobre el uso del manual de procedimientos.

Se utilizará la siguiente escala de ponderaciones para sus respuestas:

De 1-4 será para las respuestas de inexistente o nunca.

De 5-7 será para las respuestas de No se encuentra definido, algunas veces, inadecuado, regular.

De 8-10 será para las respuestas de permanente, totalmente, siempre y muy eficaz.



**Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración
Pública Municipal**

Instrumento de Auditoría
Cuestionario Preliminar para la evaluación del conocimiento del personal
REFERENCIA DEL FORMATO: CU-01-E



Cuestionario dirigido a el personal del área de Administración y Desarrollo personal del ayuntamiento.

Nombre: Pedro Damian Islas
Área: Administración
Puesto: Director
Etapas: Dirección

Fecha: 16/04/2013

1.- La definición de la misión de la Dirección de Administración es:

Inexistente No se encuentra totalmente definido Permanente

2.- El compromiso que usted tiene con la misión de la dirección es:

Inexistente Algunas veces Permanente

3.- La definición de la visión de la dirección de Administración es:

Inexistente No se encuentra totalmente definido Permanente

4.- El compromiso que usted tiene con la visión de la dirección es:

Inexistente Algunas veces Permanente

5.- La definición del objetivo de la Dirección de Administración es:

Inexistente No se encuentra totalmente definido Permanente

6.- El compromiso que tiene usted con el objetivo de la Dirección es.

Inexistente Algunas veces Permanente

7.- El área de Administración desarrolla sus actividades a partir de una planeación que abarca toda la dirección:

Inexistente Algunas veces Totalmente

8.- La planeación implantada en el área de administración a largo, mediano y corto plazo es:

Inexistente Algunas veces Totalmente

9.- Existen objetivos para el área de administración como resultado de la planeación a largo mediano y corto plazo:

Nunca Algunas veces Totalmente

10.- Considera que los objetivos del área de administración cumplen con la función de encauzar los esfuerzos de la dirección para el logro de la misión y visión de dicha área.

Nunca Algunas veces Siempre



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

11.- Las estrategias del área de administración reflejan las diversas alternativas para lograr los objetivos:

Nunca	<u>Algunas veces</u>	Totalmente
-------	----------------------	------------

12.- Existen políticas que orienten a la toma de decisiones en el área de administración:

Nunca	<u>Algunas veces</u>	Totalmente
-------	----------------------	------------

13.- Las políticas del área de administración están establecidas por escrito y comunicadas al ámbito de aplicación:

Nunca	<u>Algunas veces</u>	Siempre
-------	----------------------	---------

14.- Las políticas del área de administración están coordinadas junto con las demás políticas y objetivos:

Nunca	<u>A veces</u>	permanentemente
-------	----------------	-----------------

15.- Existe un procedimiento para revisar las políticas periódicamente del área de administración:

Inexistente	<u>Inadecuado</u>	Muy efectivo
-------------	-------------------	--------------

16.- Existe un sistema en el ayuntamiento para el diseño de procedimientos en el área de administración.

Inexistente	<u>Inadecuado</u>	Muy efectivo
-------------	-------------------	--------------

17.- Están documentados los procedimientos en el área de administración:

Inexistente	algunas veces	<u>Permanentemente</u>
-------------	---------------	------------------------

18.- Reflejan los procedimientos el "saber que hacer" del área de administración para lograr los objetivos implantados:

Nunca	<u>Algunas veces</u>	Totalmente
-------	----------------------	------------

19.- Existe un sistema formal para revisar periódicamente los procedimientos del área de administración:


<u>Inexistentes</u>	Inadecuado	Muy efectivo
---------------------	------------	--------------

20.- Existen programas establecidos, si los hay son de fácil comprensión e interpretación en el área de administración:

Nunca	<u>Algunas veces</u>	Siempre
-------	----------------------	---------



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Intrumento de Auditoría Cuestionario Preliminar para la evaluación del conocimiento del personal REFERENCIA DEL FORMATO: CU-01-E					
Cuestionario dirigido a el personal del área de Administración y Desarrollo personal del ayuntamiento.					
Nombre: Daniel Villegas Perez Área: Administración Puesto: Administrador Etapas: Organización	Fecha: 16/04/2013				
<p>1.- Considera que la planeación sirve de base para la división del trabajo en el área de administración.</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center;">Algunas</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">Algunas veces</td> <td style="width: 33%; text-align: center;"><u>Permanente</u>mente</td> </tr> </table>			Algunas	Algunas veces	<u>Permanente</u> mente
Algunas	Algunas veces	<u>Permanente</u> mente			
<p>2.- La estructura jerárquica del área de administración es la adecuada para el logro de la misión y visión del área:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center;">Nunca</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">Algunas veces</td> <td style="width: 33%; text-align: center;"><u>Total</u>mente</td> </tr> </table>			Nunca	Algunas veces	<u>Total</u> mente
Nunca	Algunas veces	<u>Total</u> mente			
<p>3.- La estructura jerárquica del área de administración logra la coordinación adecuada de las personas para el logro de los objetivos:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center;">Nunca</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">Algunas veces</td> <td style="width: 33%; text-align: center;"><u>Permanente</u>mente</td> </tr> </table>			Nunca	Algunas veces	<u>Permanente</u> mente
Nunca	Algunas veces	<u>Permanente</u> mente			
<p>4.- La estructura jerárquica logra la distribución y coordinación adecuada de las personas para el logro de los objetivos:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center;">Nunca</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">Algunas veces</td> <td style="width: 33%; text-align: center;"><u>Permanente</u>mente</td> </tr> </table>			Nunca	Algunas veces	<u>Permanente</u> mente
Nunca	Algunas veces	<u>Permanente</u> mente			
<p>5.- Existe un esquema de la estructura jerárquica que indique los puestos del área de administración:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center;">Nunca</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">Inadecuado</td> <td style="width: 33%; text-align: center;"><u>Permanente</u>mente</td> </tr> </table>			Nunca	Inadecuado	<u>Permanente</u> mente
Nunca	Inadecuado	<u>Permanente</u> mente			
<p>6.- La estructura jerárquica del área de administración define la primicia de la autoridad lineal:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center;">Nunca</td> <td style="width: 33%; text-align: center;"><u>Algunas veces</u></td> <td style="width: 33%; text-align: center;">Siempre</td> </tr> </table>			Nunca	<u>Algunas veces</u>	Siempre
Nunca	<u>Algunas veces</u>	Siempre			
<p>7.- La estructura jerárquica del área define la cantidad de personas que pueden ser supervisadas por una sola persona de administración o por otras áreas:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center;">Nunca</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">Algunas veces</td> <td style="width: 33%; text-align: center;"><u>Permanente</u>mente</td> </tr> </table>			Nunca	Algunas veces	<u>Permanente</u> mente
Nunca	Algunas veces	<u>Permanente</u> mente			
<p>8.- En las relaciones jerárquicas existente en el área de administración, cada persona responde ante un solo jefe:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center;">Nunca</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">Algunas veces</td> <td style="width: 33%; text-align: center;"><u>Siempre</u></td> </tr> </table>			Nunca	Algunas veces	<u>Siempre</u>
Nunca	Algunas veces	<u>Siempre</u>			
<p>9.- La estructura jerárquica equilibra la autoridad, responsabilidad y obligaciones de cada puesto en el área de administración:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center;">Nunca</td> <td style="width: 33%; text-align: center;"><u>Algunas veces</u></td> <td style="width: 33%; text-align: center;">Siempre</td> </tr> </table>			Nunca	<u>Algunas veces</u>	Siempre
Nunca	<u>Algunas veces</u>	Siempre			
<p>10.- Los puestos en la estructura jerárquica del área de administración tienen autoridad necesaria para desarrollar las actividades:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center;">Nunca</td> <td style="width: 33%; text-align: center;"><u>Algunas veces</u></td> <td style="width: 33%; text-align: center;">Totalmente</td> </tr> </table>			Nunca	<u>Algunas veces</u>	Totalmente
Nunca	<u>Algunas veces</u>	Totalmente			



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

11.- Los puestos en la estructura jerárquica del área de administración tienen claramente definidas las responsabilidades de las actividades:

Nunca Algunas veces Totalmente

12.- Los puestos en la estructura jerárquica del área de administración tienen claramente definidas las obligaciones de las actividades:

Nunca Algunas veces Totalmente

13.- Considera que el personal con el que cuenta es requerido para el trabajo en los puestos de área de administración:

Nunca Algunas veces Totalmente

14.- Considera que dentro de la estructura jerárquica existen funciones que originan duplicidad o invasión de las funciones en el área de administración:

Siempre Algunas veces Nunca

15.- Existe un manual de organización que sirva de apoyo para la estructura jerárquica del área de administración:

Nunca Algunas veces Totalmente

16.- El manual de organización sirve de apoyo para el desarrollo de las actividades en el área de administración:

Nunca Algunas veces Totalmente

17.- Existe un análisis de puestos que contengan la descripción de las actividades y los requerimientos para desempeñarlos:

Nunca Algunas veces Permanentemente

18.- La coordinación entre su área de trabajo y las demás unidades de trabajo con las que se relaciona el ayuntamiento es:

Inexistente Inadecuada Muy efectivo

19.- Los jefes de grupo en el área de administración cuentan con suficiente autoridad para tomar decisiones sin tener que consultar a sus superiores:

Nunca Algunas veces Permanentemente

20.- Existe un sistema para revisar periódicamente la estructura jerárquica del área de administración:

Inexistente Inadecuado Muy efectivo



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Instrumento de Auditoría
Cuestionario Preliminar para la evaluación del conocimiento del personal
REFERENCIA DEL FORMATO: CU-01-E



Cuestionario dirigido a el personal del área de Administración y Desarrollo personal del ayuntamiento.

Nombre: Cecilia Calderon Urban
Área: Administración
Puesto: Secretaria
Etapas: Control

Fecha: 16/04/2013

1.- Existe un sistema formal para reclutar el personal que labora en el ayuntamiento:

Nunca Algunas veces Muy efectivo

2.- Se realiza una presentación formal de los nuevos empleados del ayuntamiento:

Nunca Algunas veces Siempre

3.- Existe algún periodo de entrenamiento para ambientarse al trabajo del área de administración.

Nunca Algunas veces Permanentemente

4.- Mantiene el ayuntamiento un programa de entrenamiento para el personal clave del área de administración:

Nunca Algunas veces Permanentemente

5.- Considera que las condiciones de trabajo del área de administración son las adecuadas:

Inadecuadas Regularmente Totalmente

6.- El lugar de administración cuenta con un lugar apropiado para la realización de sus actividades.

Nunca Algunas veces Permanentemente

7.- Las actividades realizadas del área de administración tienen un sistema adecuado a seguir:

Nunca Algunas veces Siempre

8.- Se entregan en tiempo y forma los oficios y circulares administrativos:

Nunca Algunas veces Siempre

9.- se elaboran los perfiles de los puestos que se requieren en las dependencias:


Nunca Algunas veces Siempre

10.- se mantienen actualizadas las plazas y plantillas del personal que labora en el ayuntamiento.

Nunca Algunas veces Totalmente



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Instrumento de Auditoría Cuestionario Preliminar para la evaluación del conocimiento del personal REFERENCIA DEL FORMATO: CU-01-E		
Cuestionario dirigido a el personal del área de Administración y Desarrollo personal del ayuntamiento.		
Nombre: Alberto García cortez Área: Administración Puesto: Auxiliar administrativo Etapas: Desempeño	Fecha: 16/04/2013	
<p>1.- Cumple la dirección del área de administración con los objetivos del área y del personal:</p> <p style="text-align: center;"> Nunca <u>Inadecuado</u> Totalmente </p> <p>2.- Existe un líder en ausencia del jefe en el área de administración:</p> <p style="text-align: center;"> Nunca Algunas veces <u>Permanentemente</u> </p> <p>3.- considera que este líder es el adecuado para dirigir el área de administración en ausencia:</p> <p style="text-align: center;"> Nunca <u>Algunas veces</u> Permanentemente </p> <p>4.- Existe un sistema formal para la toma de decisiones en el área de administración:</p> <p style="text-align: center;"> Nunca <u>Algunas veces</u> Permanentemente </p> <p>5.- Dan la oportunidad de participación a los subordinados en la toma de decisiones:</p> <p style="text-align: center;"> Nunca <u>Algunas veces</u> Permanentemente </p> <p>6.- En el área de administración el jefe realiza juntas o le envía circulares:</p> <p style="text-align: center;"> Nunca <u>Algunas veces</u> Permanentemente </p> <p>7.- La dirección delega autoridad y responsabilidad necesaria en el área de administración para poder actuar:</p> <p style="text-align: center;"> Inexistente Inadecuado <u>Muy efectivo</u> </p> <p>8.- Se emplean modelos de motivación para mejorar el desempeño del área existente:</p> <p style="text-align: center;"> Nunca <u>Algunas veces</u> Siempre </p> <p>9.- Se genera estrés o conflicto en el transcurso de sus operaciones en el área de administración:</p> <p style="text-align: center;"> Siempre <u>Algunas veces</u> Nunca </p> <p>10.- Existe un manejo adecuado del estrés y conflicto para mejorar el ambiente laboral del área de administración:</p> <p style="text-align: center;"> Inexistente <u>Regular</u> Muy efectivo </p>		



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Resultados y Gráficas correspondientes al cuestionario preliminar.

De acuerdo con el método empleado para la evaluación de la auditoría de desempeño, así como las técnicas mencionadas se muestran los resultados que se observaron en la siguiente tabla:

Preguntas	Dirección	Organización
1	8	9
2	8	10
3	9	9
4	8	9
5	8	9
6	9	7
7	7	9
8	7	9
9	7	7
10	7	7
11	7	7
12	7	7
13	7	7
14	7	7
15	6	10
16	7	10
17	9	6
18	8	10
19	8	9
20	9	6
Total	153	164



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración
Pública Municipal

Preguntas	control	desempeño
1	10	7
2	9	10
3	7	7
4	7	7
5	7	7
6	7	7
7	9	10
8	10	7
9	7	7
10	10	7
Total	83	76

La puntuación por cada etapa es:

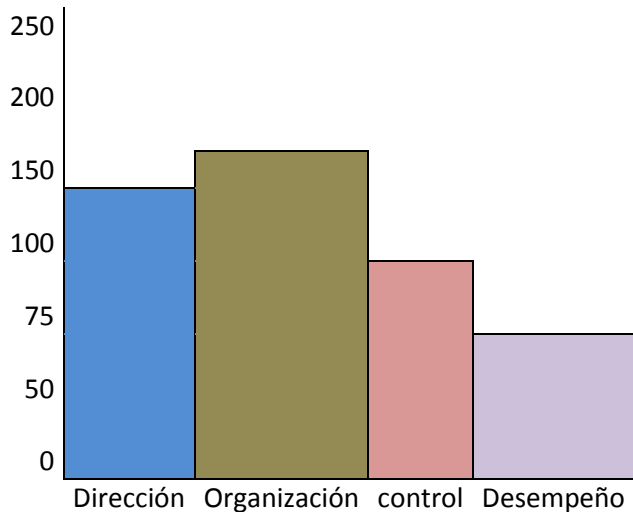
concepto	Dirección	Organización	Total
Desempeño máximo	200	200	400
Resultado	153	164	317
Mínimo desempeño	150	150	300

Concepto	control	Desempeño	Total
Desempeño máximo	100	100	200
Resultado	83	73	156
Mínimo desempeño	75	75	150



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Su gráfica correspondiente:



Lo que en porcentaje nos representa:

Concepto	Dirección	Organización	Total
Desempeño Máximo	100%	100%	100%
Resultado	76%	82%	79%
Desempeño Mínimo	80%	80%	80%

Concepto	Control	Desempeño	Total
Desempeño Máximo	100%	100%	100%
Resultado	83%	73%	78%
Desempeño Mínimo	80%	80%	100%

De acuerdo con las tablas anteriores la evolución en el proceso administrativo y de desempeño del área de Administración es de 79% y 78% con lo que se concluye que el área de administración presenta un desempeño regular por las razones que a continuación se mencionarán en el informe correspondiente.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Informe.

El día 20 de Febrero del 2013, me presente en el H. Ayuntamiento de Teoloyucan Edo. Mex. En la Dirección de Administración Municipal con la finalidad de que el L. Pedro Damián Islas, Director de esta área, nos proporcione información necesaria para tener una visión general de cómo se integra su organización y sus áreas. Primeramente se me proporcionó una visita guiada por las instalaciones, en donde pude observar las diferentes áreas que integran esta dirección, posteriormente apliqué un cuestionario que me permitió conocer los siguientes aspectos:

El manual de procedimientos de la Dirección de Administración se actualizó el día 10 de septiembre del 2013 por el C. José Daniel Hernández Coyol Presidente Municipal Sustituto del Ayuntamiento de Teoloyucan, cuyo objetivo es el de administrar los recursos humanos materiales y de servicios de las diversas áreas que conforman la Administración Municipal, así como también llevar a cabo los procedimientos para la adquisición de bienes materiales que sean necesarios y requeridos por sus respectivas dependencias.

El día 02 de Marzo del 2013, apliqué cuestionarios al Director del área de Administración y desarrollo de personal, así como también a la subdirección, secretaria, y auxiliar administrativo para evaluar los conocimientos que tiene el personal sobre el manual de procedimientos en el desarrollo de sus actividades, para con ello saber un panorama general de la operaciones de dicho procedimiento y poder realizar el estudio de control interno los cuales nos permitieron conocer los siguientes puntos:

- La visión y misión de la Dirección está bien definida y se comprobó que se cuenta con un manual de procedimientos actualizado para el desarrollo de sus actividades.
- Las actividades de la administración de esta área están establecidas en dicho manual pero no se cumplen de manera eficaz y no existe nadie que verifique que se realicen.
- El personal que labora como auxiliar administrativo no recibe la capacitación adecuada y desconoce el manual de procedimientos.
- El espacio de trabajo para el desarrollo de sus actividades es muy reducido.
- No se cuenta con fotocopidora propia del área lo que hace que el trabajo demore más tiempo para la entrega de reportes, informes y programas de trabajo.
- El Director no realiza juntas periódicas necesarias con sus subordinados para ver los problemas que se suscitan por no seguir lo establecido en el manual de procedimientos.
- No existe un control para regular el horario de entrada, salida y horario de comida



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Planeación de la Auditoria.

Planteamiento del problema.

Uno de los problemas que aquejan a las organizaciones es su buen rendimiento, por lo que a través de una adaptación de la Guía Metodológica para la Evaluación del Desempeño a nivel Municipal, se analizarán los problemas de desempeño, eficiencia y eficacia dentro del área, se encontrarán las causas de los mismos y además se proveerá de una evaluación del proceso administrativo dentro del área, además de proponer las recomendaciones para corregir estas deficiencias con el propósito de mejorar a este sistema implantado.

Definición del Problema.

Cuando existen altas y bajas de servidores públicos existe la demora en los trámites como los nombramientos, remociones, renunciaciones y jubilaciones de los servidores públicos, así como la actualización de los organigramas de las dependencias de la Administración. Esto ocasiona que el desempeño del área no sea el más eficaz siendo sus principales problemas los siguientes:

- El área no cuenta con fotocopiadora propia por tal motivo se tienen que desplazar a otra área para efectuar dicha operación y esto a su vez demora tiempo.
- El personal no tiene un control en el horario de entrada y salida.
- No se llevan a cabo los procedimientos del manual en tiempo y forma.
- El espacio donde se desarrollan las actividades es muy reducido, esto impidiendo una mejor organización en cuanto a papeleo.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración

Pública Municipal

Justificación

Debido a los problemas que tiene la el H. Ayuntamiento en su área de administración se necesita una técnica como la Auditoría de Desempeño para encontrar las causas de los mismos, analizarlos y proveer de una evaluación del desempeño, así como detectar oportunidades de mejora.

Hipótesis.

Si la adaptación de la Guía Metodológica para la Evaluación del Desempeño a nivel Municipal es una herramienta práctica y completa para evaluar y encontrar las causas de los problemas, así como mejorar el desempeño de los ayuntamientos entonces aplicaremos esta metodología de evaluación al desempeño para la Dirección de Administración y Desarrollo del personal.

Objetivo General.

Evaluar la eficiencia y eficacia de dicha área aplicando una adaptación de la guía metodológica de evaluación al desempeño para analizar y encontrar la causa de los problemas, así como de proveer de una evaluación del proceso administrativo.

Objetivo Especifico.

El objetivo de la Auditoría de desempeño en la dirección de Administración es encontrar las causas de los problemas a través de la revisión y evaluación de los componentes del área de administración, localizando deficiencias e irregularidades, así como el planteamiento de alternativas de solución.

Alcance.

El alcance que se realizará de un 80% de la Auditoria de Desempeño en el ayuntamiento, es la dirección de Administración y Desarrollo de personal, misma que se pretende analizar y evaluar los componentes de su administración, que se traduzca en beneficios para la organización.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración

Pública Municipal

Estrategia.

Para el logro de los objetivos previamente mencionados se aplicarán pruebas de cumplimiento cuya herramienta nos ayudará a paso a paso lo que se lleva en el control interno de la organización y también nos permite evaluar su resultado. El desarrollo de pruebas de cumplimiento implica la aplicación de las siguientes técnicas: cuestionarios, entrevistas, observación, investigación documental, cuyo objetivo es allegarnos de la evidencia para evaluar a los controles internos implantados detectando así las debilidades y aciertos de los mismos.



**Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración
Pública Municipal**

Carta propuesta.

	EVALUACIÓN, MEDICIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO	Código: U-FT-14.002.003
	PLAN DE AUDITORÍAS INTERNAS	Versión: 2.0
		Página 1 de 1

Fecha de envío del Plan de auditoría: 20 Marzo 2013

OBJETIVO: El objetivo de este convenio es estipular los términos y condiciones bajo los cuales el Auditor Proveerá el servicio de Auditoría de Desempeño.

ALCANCE: El alcance de la Auditoría comprenderá el área de Administración de Desarrollo de personal

CRITERIOS DE AUDITORIA Y/O DOCUMENTOS DE REFERENCIA Y/O ELEMENTOS DE LA NORMA APLICABLES: Todos los programas de auditoría, los procedimientos por escrito y cualquier otro sistema de apoyo utilizado en el trabajo por el auditor pasará a ser propiedad de la Dirección.

Con un cordial saludo, me dirijo a usted para remitir la propuesta del plan de la Auditoría interna que se realizará a: Dirección de Administración y Desarrollo del Personal Por favor indique el nombre y cargo de las personas que atenderán cada entrevista (Auditados) y devolverlo a mi correo electrónico.

Pedro Damián Islas Director General
Daniel Villegas Pérez Administrador
Cecilia Calderón urban : Secretaria
Alberto García Cortez Auxiliar administrativo

Para la reunión de apertura de la auditoria interna le agradezco invitar a las personas relevantes de las actividades que serán auditadas.

La información que se conozca por la ejecución de esta auditoria interna será tratada confidencialmente, por parte del equipo auditor. El idioma de la auditoria y su información serán en español.

AUDITOR(ES):

L. ITZAEI CHAVEZ QUINTERO

AUDITADO(S): Dirección de Administración y Desarrollo del Personal

FECHA REUNIÓN DE APERTURA: 20 Marzo 2013	HORA: 9:00 AM
FECHA REUNIÓN DE CIERRE: 18 Mayo 2013	HORA: 8:00 PM

OBSERVACIONES: Responsabilidad del Auditor
El auditor deberá tener cuidado en la organización del trabajo, siendo responsable de corregir cualquier otra falla.

Teoloyucan Edo. Mex. A 20 de Marzo del 2013

 L. Itzael Chavez Quintero AUDITOR	 L. Pedro Damián Islas NOMBRE Y FIRMA DEL AUDITADO
---	---



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Programa de Trabajo.

PROGRAMA DE AUDITORÍA								 GOBIERNO DEL ESTADO DE QUERÉTARO 2013-2015 <i>Integrando al Desarrollo Integral</i>	
Entidad: Ayuntamiento Teolyucan									Fecha: 20 de Marzo 2013
Tipo de Auditoría: Desempeño									
Área: Dirección de Administración y Desarrollo de Personal									
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ALCANCE	FECHA		TIEMPO			RECOMENDACIONES	
			INICIO	TERMINO	ESTIMADO	REAL	DIFERENCIA		
INVESTIGACIÓN PREELIMINAR									
Investigar cuales es la historia, misión visión y objetivos.	CH.LQ.I	95%	28/03/2013	28/03/2013	1 HORA	1 HORA	-	Que todos los empleados tengas presentes estos conceptos	
Solicitar al administrador general una vista guiada a las instalaciones	CH.LQ.I	98%	29/03/2013	29/03/2013	2 HRS.	2 HRS.	-	Poner letreros en el área, por que no cuentan con ellos	
Solicitar organigrama en donde se establecen flujos de autoridad y responsabilidad dentro del área.	CH.LQ.I	100%	30/03/2013	30/03/2013	2 HRS.	2 HRS.	-		
Investigar cuales son los manuales con los que cuenta para efectuar la operación.	CH.LQ.I	90%	30/03/2013	30/03/2013	1 HORA	1 HORA	-	Sin recomendaciones	
Solicitar descripción de las actividades que desarrolla el personal en cada área.	CH.LQ.I	98%	02/04/2013	02/04/2013	1 HORA	1 HORA	-	Que todos los empleados de nuevo ingreso tengan conocimiento de lo realiza cada área y sus integrantes.	
Cotejar las actividades que desarrolla el personal de cada área.	CH.LQ.I	93%	03/04/2013	09/04/2013	4 HRS.	4 HRS.	-	Leer los manuales y sus actividades	
Revisar las actividades que se desarrollan en cada departamento.	CH.LQ.I	95%	10/04/2013	13/04/2013	4 HRS.	4 HRS.	-	Evitar el exceso de confianza entre compañeros para que realicen en óptimas circunstancias sus actividades	
Aplicación del cuestionario preliminar.	CH.LQ.I	100%	16/04/2013	18/04/2013	2 HRS.	2 HRS.	-	Sin recomendaciones	
Elaboración del informe preliminar.	CH.LQ.I	100%	19/04/2013	19/04/2013	2 HRS.	2 HRS.	-	Establecidos en el informe.	



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ALCANCE	FECHA		TIEMPO			RECOMENDACIONES
			INICIO	TERMINO	ESTIMADO	REAL	DIFERENCIA	
PLANEACIÓN								
Determinar el planteamiento definición e hipótesis del problema.	CH.Q.I	98%	20/04/2013	20/04/2013	4 HRS.	4 HRS.	-	Sin recomendaciones
Definir los objetivos generales y específicos de la auditoría.	CH.Q.I	98%	20/04/2013	20/04/2013	1 HORA	1 HORA	-	Sin recomendaciones
Determinar el alcance y las estrategias para la auditoría.	CH.Q.I	100%	20/04/2013	20/04/2013	1 HORA	1 HORA	-	Sin recomendaciones
Establecer la carta propuesta	CH.Q.I	100%	23/04/2013	23/04/2013	2 HRS.	2 HRS.	-	Sin recomendaciones
EJECUCIÓN								
ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO								
Diseño de cuestionarios que se aplicaran al control interno de área.	CH.Q.I	100%	24/04/2013	02/04/2013	5 HRS.	5 HRS	-	Sin recomendaciones
Análisis y evaluación de la información obtenida.	CH.Q.I	100%	25/04/2013	09/04/2013	5 HRS.	5 HRS	-	Sin recomendaciones
INFORME								
Elaboración de informe así como sus respectivas recomendaciones	CH.Q.I	95%	03/05/2013	13/04/2013	5 HRS.	5 HRS	-	Sin recomendaciones
Entrega del informe al Director	CH.Q.I	100%	16/05/2013	18/04/2013	3 HRS.	3 HRS.	-	Establecidas en el informe
	CH.Q.I	100%	18/05/2013	19/04/2013	4 HRS.	4 HRS.	-	Discutidas en el informe



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración

Pública Municipal



EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Ejecución de la Auditoría en el Área de Administración y desarrollo de personal

1.- Estudio y Evaluación del control interno.

Para llevar a cabo el Estudio y Evaluación del control interno fue necesario conocer aspectos importantes de la dirección, tales como el proceso de las actividades que se desarrollan en las fases del proceso administrativo, lo que me dio pauta para conocer sobre estos y así aplicar las pruebas de cumplimiento que me permitieron encontrar los hallazgos.

El día 09 de Abril del 2013 a las 2.00 pm, acudí con el Director de Administración del H. Ayuntamiento, para pedir su autorización para la aplicación de los cuestionarios antes mencionados, a lo que me remitió con los titulares de cada área sujeta a revisión haciendo mención de que ellos ya tenían conocimiento y que sus áreas estaban sujetas a una revisión, ya que el Director los había convocado a una reunión en días anteriores, en la que les dio a conocer que la Dirección se encontraba sujeta a una Auditoría de Desempeño, por lo que se les pedía su colaboración para que esta se desarrollara de manera eficiente y lo más apegado a la realidad, evitando posibles obstáculos.

Evaluación de los procesos

- La función principal coordinar y supervisar a los servidores públicos el cumplimiento de sus derechos y obligaciones.
- Realizar las acciones necesarias en coordinación con la tesorería municipal para que las remuneraciones a los servidores públicos se entreguen en tiempo y forma.
- Formular y mantener actualizado el registro de servidores públicos, los catálogos de puestos y los tabuladores de sueldos de la administración pública.
- Elaboración de perfiles de puestos que se requieran en las dependencias, a efecto de optimizar los recursos humanos, de conformidad con la normatividad aplicable.

De las funciones principales que se desarrollan dentro del Área de Administración y desarrollo de personal mencionadas anteriormente, existen algunas deficiencias que impiden que las actividades desarrolladas se entreguen en tiempo y forma, para ello aplicaremos cuestionarios para la evaluación del control interno.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración
Pública Municipal

2. Pruebas de cumplimiento.

Instrumento de Auditoría Cuestionario para la Evaluación del Control Interno REFERENCIA DEL FORMATO: CU-01-CI			
Entidad: Ayuntamiento Teoloyucan	Área: Administración		
Responsable: Itzael Chavez	Entrevistado: Director		
Alcance: Administración y desarrollo personal	Fecha: 9/04/2013		
Objetivo: Evaluar el desempeño laboral del Director, así como el desarrollo de sus actividades dentro del área de trabajo.			
Indicaciones: Marcar la respuesta correcta en una de las dos casillas de verificación anote una observación si es necesario ampliar la respuesta.			
Administración Estratégica			
PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. ¿Los objetivos estratégicos son consistentes con la misión de la entidad?	✓		
2. ¿Los objetivos de gestión son consistentes con los objetivos estratégicos?	✓		
3. ¿Las estrategias son consistentes con los planes generales de desarrollo aplicables, Plan Nacional de Desarrollo (PND)?	✓		
4. ¿Se han definido metas para poder medir el rendimiento de las unidades funcionales?	✓		
5. ¿Se han definido indicadores de eficacia y eficiencia para poder realizar el seguimiento?		✓	
6. ¿Los servidores públicos tienen acceso y conocen el contenido del Plan Estratégico de la entidad?		✓	
7. ¿Los responsables de las áreas y unidades conocen la importancia y contribución de las operaciones a su cargo respecto del cumplimiento de las estrategias y de los objetivos institucionales?	✓		
8. ¿Existen responsables determinados específicamente para el seguimiento periódico de las metas y objetivos de las distintas áreas y unidades funcionales para el ajuste de los programas correspondientes?	✓		
9. ¿Existe información sobre cambios en el entorno que puedan afectar el cumplimiento de las estrategias?		✓	
10. ¿Existen ajustes de las estrategias en función a los cambios significativos del entorno?		✓	



**Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración
Pública Municipal**

Instrumento de Auditoría Cuestionario para la Evaluación del Control Interno REFERENCIA DEL FORMATO: CU-01-CI			
Entidad: Ayuntamiento Teoloyucan	Área: Administración		
Responsable: Itzael Chavez	Entrevistado: Director		
Objetivo: Evaluar el desempeño laboral del Director, así como el desarrollo de sus actividades dentro de su área.	Fecha: 9/04/2013		
Indicaciones: Marcar la respuesta correcta en una de las dos casillas de verificación anote una observación si es necesario ampliar la respuesta.			
Integridad y Valores Éticos			
PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. ¿Existe un Código de Ética aprobado por las instancias correspondientes de la Entidad?	✓		
2. ¿El Código de Ética ha sido difundido mediante talleres o reuniones para explicar su contenido?		✓	
3. ¿La dirección superior predica con el ejemplo sobre el comportamiento ético pretendido?	✓		
6. ¿Existe una cultura de rendición de cuentas con características de integridad, confiabilidad y oportunidad?	✓		
7. ¿Los servidores públicos prestan colaboración para cumplir las exigencias excepcionales de la entidad relacionadas con el servicio a los usuarios?	✓		
8. ¿Existe conocimiento de actos fraudulentos o contrarios a la Ética que involucren a los servidores públicos que ejecutan las operaciones?	✓		
9. ¿La entidad ha exigido la aceptación formal del Código de Ética por parte de todos los servidores públicos sin distinción de jerarquías?	✓		
10. ¿Existen quejas de los usuarios por actitudes soberbias de los servidores públicos vinculados con los servicios que presta la entidad?	✓		
11. ¿Se sancionan los comportamientos contrarios a la Ética?		✓	



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Instrumento de Auditoría			
Cuestionario para la Evaluación del Control Interno			
REFERENCIA DEL FORMATO: CU-01-CI			
Entidad: Ayuntamiento Teoloyucan		Área: Administración	
Responsable: Itzael Chavez		Entrevistado: Director	
Alcance: Administración y desarrollo personal		Fecha: 09/04/2013	
Objetivo: Evaluar el desempeño laboral del Administrador, así como el desarrollo de sus actividades dentro del área de trabajo.			
Indicaciones: Marcar la respuesta correcta en una de las dos casillas de verificación anote una observación si es necesario ampliar la respuesta.			
Administración Estratégica			
PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIÓN
2. ¿El Manual de Organización y Funciones describe las funciones de todas las áreas y unidades organizacionales de los niveles jerárquico superior y otras unidades?		✓	
3. ¿La entidad ha identificado los usuarios y las necesidades de servicio?	✓		
4. ¿La entidad ha identificado sus áreas estratégicas a efectos de fortalecimiento para mejorar la calidad de los servicios vinculados con las mismas?	✓		
5. ¿La entidad revisa y modifica la estructura organizacional de acuerdo con los cambios significativos en los objetivos o la experiencia de rendimientos insatisfactorios en gestiones anteriores?		✓	
6. ¿Existe una adecuada dimensión de las áreas y unidades administrativas en comparación con las sustantivas para el cumplimiento de los objetivos de gestión?		✓	
7. ¿Existen procedimientos operativos de aplicación uniforme para la prestación de servicios de la entidad?		✓	
8. ¿Los procedimientos incorporan actividades de control?	✓		
9. ¿Existen procedimientos administrativos para la implementación de los sistemas de administración?	✓		
10. ¿Los procedimientos incorporan actividades de control?	✓		



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Instrumento de Auditoría Cuestionario para la Evaluación del Control Interno REFERENCIA DEL FORMATO: CU-01-CI			
Entidad: Ayuntamiento Teoloyucan Responsable: Itzael Chavez Alcance: Administración y desarrollo personal		Área: Administración Entrevistado: Administrador Fecha: 9/04/2013	
Objetivo: Evaluación de la eficiencia y eficacia de las operaciones del área de Administración y desarrollo del personal			
Indicaciones: Marcar la respuesta correcta en una de las dos casillas de verificación anote una observación si es necesario ampliar la respuesta.			
PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIÓN
Eficiencia y Eficacia de las Operaciones			
1. ¿La entidad ha realizado una revisión, análisis y adecuación o reingeniería de sus procesos a efectos de lograr una mayor eficiencia operativa eliminando procedimientos innecesarios y burocráticos?		✓	
2. ¿Se ha analizado y regularizado la posible existencia de tareas improductivas que si no se realizaran no afectarían el cumplimiento de objetivos de la entidad?		✓	
3. ¿Se ha analizado y regularizado la posible existencia de tareas duplicadas o tareas con objetivos similares realizadas por distintos niveles jerárquicos en una misma unidad organizacional?		✓	
4. ¿Se ha analizado y regularizado la posible existencia de esfuerzos duplicados entre las diferentes unidades que participan en el desarrollo de un proceso o procedimiento?	✓		
5. ¿Existen procedimientos para asegurar la confidencialidad de la información crítica o calificada de la entidad?	✓		
6. ¿Existe la designación de servidores públicos con el nivel jerárquico adecuado para autorizar el inicio de las operaciones?	✓		
7. ¿Se verifica el cumplimiento de todas las etapas o tareas necesarias para las operaciones?	✓		
8. ¿Existen medidores e indicadores para la detección de desvíos en la eficacia y en la eficiencia operativa?		✓	
9. ¿Existen responsables designados para generar la información que permita evaluar los niveles reales de eficacia y eficiencia operativa?		✓	
10. ¿Se ha definido la periodicidad de las evaluaciones de eficacia y eficiencia?		✓	



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Instrumeto de Auditoría Cuestionario para la Evaluación del Control Interno REFERENCIA DEL FORMATO: CU-01-CI			
Entidad: Ayuntamiento Teoloyucan	Área: Administración		
Responsable: Itzael Chavez	Entrevistado: Administrador		
Alcance: Administración y desarrollo personal	Fecha: 9/04/2013		
Objetivo: Evaluar el desempeño de la Administración del área de trabajo.			
Indicaciones: Marcar la respuesta correcta en una de las dos casillas de verificación anote una observación si es necesario ampliar la respuesta.			
Asignación de responsabilidades y Niveles de Autoridad			
PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. ¿Existe un Reglamento Interno para el personal de la entidad?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
2. ¿Los servidores públicos que toman decisiones administrativas y operativas significativas tienen el nivel de autoridad correspondiente?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. ¿Existe personal suficiente para el desarrollo de las funciones de cada una de las unidades organizacionales?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
4. ¿La dirección superior exige el cumplimiento de objetivos bajo criterios de eficacia y eficiencia en el marco legal que rige las actividades de la entidad?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. ¿Existe exigencia de la dirección superior para que se identifiquen y evalúen los riesgos que puedan perjudicar el logro de objetivos?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
6. ¿La dirección superior es consciente de los riesgos presentes y potenciales que pueden afectar la eficacia y la eficiencia de su gestión?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
7. ¿La dirección superior toma acciones oportunas procurando corregir las deficiencias del control interno?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8. ¿La dirección superior exige el respeto de los controles internos establecidos y mantiene una actitud de no tolerancia sobre incumplimientos significativos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
I Competencia Personal			
1. ¿La máxima autoridad ejecutiva y sus asesores directos tienen formación profesional y experiencia acorde con las operaciones principales que desarrolla la entidad?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. ¿Los responsables jerárquicos de las áreas y unidades tienen experiencia en las operaciones que están bajo su responsabilidad?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. ¿La entidad ha establecido los requisitos de competencia requeridos para los puestos clave o trabajos específicos que necesitan un alto nivel de desempeño profesional?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
7. ¿Existe evidencia que demuestre que los servidores públicos poseen los conocimientos y habilidades requeridos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8. ¿La evaluación de desempeño provee información para mejorar el desempeño y tomar medidas correctivas?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9. ¿Los programas de capacitación están fundamentados en las necesidades detectadas principalmente por los resultados de la evaluación del desempeño?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
II Atmósfera de Confianza			
1. ¿La entidad ha establecido y difundido una política de puertas abiertas?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
2. ¿Existen mecanismos para que los niveles inferiores puedan presentar propuestas o sugerencias?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
3. ¿Los servidores públicos perciben que las propuestas o sugerencias son analizadas en los niveles correspondientes?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
4. ¿La dirección superior promueve e incentiva la proposición de mejoras, y efectúa reconocimientos a los servidores públicos que las han sugerido?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. ¿Los emisores conocen si los mensajes han sido correctamente entendidos por los receptores antes de la ejecución de las instrucciones correspondientes?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
6. ¿Se aplican reconocimientos psicosociales y/o económicos que se merecen los servidores públicos de acuerdo con las posibilidades de la entidad?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
7. ¿Se mejoran las condiciones de trabajo solicitadas fehacientemente por los servidores públicos a la dirección superior?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
8. ¿Existen adecuados niveles de colaboración por parte de los servidores públicos para que la entidad alcance y mejore su eficiencia operativa?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
9. ¿Existen instancias de coordinación para trabajos de competencia compartida entre áreas y unidades?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración
Pública Municipal



Informe



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Informe.

El que suscribe L. Itzael Chávez Quintero, representante legal que realiza la Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración y desarrollo personal, por este conducto me permito remitir a usted el informe de la revisión por el periodo comprendido del 20 de marzo al 18 de mayo del presente año.

Cabe mencionar que los exámenes se llevaron a cabo con el propósito de rendir una opinión sobre los controles establecidos en esa área y las relacionadas con ella pactada en el contrato que ambos acordamos, que hemos denominado “Evaluación” al desempeño a la Dirección de Administración.

Por otra parte la aplicación de pruebas sustantivas nos da la pauta para establecer una serie de observaciones y recomendaciones que nos permitimos proponer, mismas que pueden contribuir de manera importante al alcance de los objetivos de la administración a su cargo.

Lo que se observo en la realización de las pruebas de cumplimiento y sustantivas es:

- No se lleva un control de hora de entrada y hora de salida.
- No todos los servidores que laboran dentro del área conocen la misión, visión y objetivos de la organización para que laboran.
- No se cuenta con una fotocopidora dentro del área de trabajo, por lo tanto cuando se necesita una copia el personal tiene que acudir al área de tesorería municipal donde les proporcionan las copias, esto ocasionando demora para la entrega de documentos.
- El espacio de trabajo es muy reducido.
- El personal que labora dentro de esta área comúnmente no se encuentran dentro del área de trabajo.
- No existe comunicación entre ellos a la hora de resolver un problema, esto perjudicando que lleven a cabo los procedimientos en el proceso del desarrollo de sus actividades.
- La mayoría de veces la atención al ciudadano no es la correcta.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

- No se encuentran actualizados los datos, como catalogo de sueldos de los servidores públicos.
- La mayoría del personal no cuenta con los conocimientos profesionales para el desempeño de las labores que realiza.
- No cuentan con capacitación.

Por lo que se recomienda que:

- El Director general supervise las labores de sus subordinados verificando que cumplan con el horario de trabajo establecido.
- Elaborar un sistema de control de asistencia y puntualidad, para así llevar una organización ordenada y cada personal que labora dentro del área desarrolle su trabajo en tiempo y forma de una manera eficaz.
- Adquirir equipo de oficina y papelería, principalmente una fotocopidora que este en el área la Administración y Desarrollo del personal, ya que es una herramienta fundamental para el archivo, puesto que el tiempo que se demora en ir a otra Dirección para realizar esta operación podría utilizarse y aprovecharse para el buen desempeño de sus actividades.
- Supervisar que el personal este dentro de su área de trabajo, que realice reportes de sus actividades diarias al final de su jornada de trabajo.
- Que el personal reciba capacitación y actualización para el desarrollo de sus actividades.

Sin otro particular por el momento, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo y quedo a la orden para cualquier aclaración, comentario o ampliación de la información concluida.

ATENTAMENTE

L. Itzael Chavez Quintero



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Conclusiones.

Como primera conclusión se obtiene que la evaluación del desempeño en una organización es muy importante y fundamental para el desarrollo de sus actividades eficazmente, ya que es un instrumento completo para encontrar, analizar, evaluar los problemas y la posición de la organización para determinar donde se encuentran sus deficiencias y poderlas corregir si las hay.

La propuesta aquí presentada es el resultado de tomar lo más significativo de los diversos autores del tema, para desarrollar una metodología que nos permita aplicar una auditoría de Desempeño y se concluye que lo importante es que se puedan generar propuestas a partir de las ya existentes e irlos nutriendo conforme al desarrollo del tema y no quedarnos en el propio y que esto no solo sirva para desarrollar una Auditoría de Desempeño sino para otra clase de estudios.

En base a la aplicación de la Auditoría de Desempeño que se aplico en este trabajo, se tiene la evidencia suficiente de la aplicación basado en una Guía Metodológica que nos permitió desarrollar mi trabajo y a su vez siendo de fundamental apoyo a la Dirección de Administración para identificar los elementos donde debe poner mayor atención, entre los cuales destacan la falta de supervisión de los directivos, y la falta de comunicación entre ellos.

Una de las enseñanzas que me deja aplicar una Auditoría de Desempeño en esta área es que la mayoría de los servidores públicos que laboran dentro del ayuntamiento no tienen los conocimientos necesarios para los cargos que ocupan y que a su vez necesitan de una capacitación para mejorar su desempeño.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Bibliografía.

- 1.- Colín Martínez Ma. Eulalia. Auditoría Básica. Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, Estado de México.
- 2.- PRIETO LLORENTE ALEJANDRO. Organización contable y control interno. Editorial Blanca y comercio, México 2000.
- 3.- SANTILLANA GONAZALEZ JUAN RAMÓN Auditoría 1 Fundamentos, México D.F, Editorial Thompson, 4. Edición, 2005.
- 4.- Leandro Cañibano Calvo. Curso de Auditoría 4ta. Edición Editorial pirámide pag. 10
- 5.- Santillana Gonzalez Juan Ramón, Auditoría VI, Ed. Ecafsa 1ra. Edición, México D.F 2001.

Material de Auditoría de distintos organismos.

- 1.- ASOCIACIÓN MÉXICANA DE ORGANOS DE CONTROL Y VIGILANCIA EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. La auditoría al desempeño y su efecto en la fiscalización en las cuentas públicas.
- 2.- C.P. GURZA CUIEL EDUARDO. Auditorías de desempeño, Auditoría Superior de la Federación Cámara de Diputados.
- 3.- ASF. Material de Auditoría de desempeño. Auditoría Superior del estado.
- 4.- ACADEMIA MEXICANA DE AUDITORÍA INTEGRAL Y AL DESEMPEÑO A.C La Auditoría al desempeño y a la administración pública. Informe Ejecutivo.
- 5.- Guía Metodológica para la Evaluación al Desempeño de los Ayuntamientos.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Bibliografía Web.

Administración Pública I , cole, Martín Administración Pública, Informática, Aplicada a la Administración, Pública.

www.bibliotecas.uvmente.edu/bibliografias/admonpub.htm

2.- La evaluación del desempeño organizacional. Alvin A. Arenas 2000. Auditoría un enfoque integral.

www.monografias.com

3.- Introducción a la teoría de la Administración, IDALBERTO CHIAVENATO.

www.monografias.com/administración.shtml

4.-La administración pública federal en México.

www.bibliografia.org/libris/lobro/htm

5.- Guía de Auditoría al desempeño de las dependencias y entidades de la administración pública Federal.


Subsecretaria de control de auditoría-

www.slideshare.net/auditoria-al-desempeño-2009




Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración
Pública Municipal

Anexos.

Instrumento de Auditoría Cuestionario para la Evaluación del Control Interno REFERENCIA DEL FORMATO: CU-01-CI				
Entidad:		Área:		
Responsable:		Entrevistado:		
Alcance:		Fecha:		
Objetivo:				
Indicaciones:				
Administración Estratégica				
PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIÓN	



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

PROGRAMA DE AUDITORÍA								 <small>Programa de Auditoría de Desempeño 2013-2015 Trabajando de la mejor manera posible</small>
Entidad:								
Tipo de Auditoría:								
Área:								
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ALCANCE	FECHA		TIEMPO			RECOMENDACIONES
			INICIO	TERMINO	ESTIMADO	REAL	DIFERENCIA	
							-	
							-	
							-	
							-	
							-	
							-	
							-	
							-	
							-	



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal

Instrumento de Auditoría
Cuestionario Preliminar para la evaluación del conocimiento del personal
REFERENCIA DEL FORMATO: CU-01-E



Nombre:
Área:
Puesto:
Etapas:



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración Pública Municipal



Guía Metodológica para evaluación del desempeño a nivel municipal.

Reunión de trabajo para el cumplimiento inaplazable para la presentación del Informe Anual del Desempeño

CONGRESO
DEL
ESTADODE
JALISCO.

-COMISIÓN DE
VIGILANCIA.

-UNIDAD DE
VIGILANCIA.



GUIA METODOLÓGICA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO A NIVEL MUNICIPAL.

Diputado Juan Manuel Alatorre Franco, Presidente de la Comisión de Vigilancia.



Aplicación de una Auditoría de Desempeño en la Dirección de Administración

Pública Municipal
