

UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



**FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**



DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA AL DESEMPEÑO

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

MARIA DEL CARMEN PONCE DE LEÓN Y PONCE DE LEÓN

ASESOR:

DRA. ANGELICA GUADALUPE ZAMUDIO DE LA CRUZ

MORELIA, MICHOACAN ENERO 2012

DEDICATORIA

Para mis papás que el Padre Celestial los tenga en su Gloria:

Mis fortalezas, que me enseñaron con su ejemplo a luchar y a no darme por vencida, a superarme cada día, a entregarme con amor.

A ellos que siempre se preocuparon para que yo tuviera y recibiera la mejor educación y con su esfuerzo y vida siempre me impulsaron.

Para ti Isidoro (Gordito chulo) y María Auxilio (Chilito) con todo mi Amor y mi Gratitude dedico esta tesis y con letras de oro les digo “Gracias” por sembrar en mí la semilla de la fe y del Amor.

AGRADECIMENTOS

Mi agradecimiento por siempre para Dios por todo lo que ha sido en Mí.

Porque en medio de tantas posibilidades me eligió para realizar el milagro de la vida, dándome su paz, sabiduría, fuerza y amor.

Ese Dios que se me ha mostrado en:

La Doctora Angélica Zamudio de la Cruz, guía de esta Tesis; por su apoyo, estímulo, dedicación en la realización de este trabajo, que confío en mis ideas y apoyo mi sueño.

A mis hermanos Sor Vicky, Lupita e Isidoro; que me impulsaron y con su ejemplo me motivan día a día a ser mejor cristiana, esposa, profesionista y mujer de bien

A Jesús mi esposo quien me acompaña en mi sueño y me ayuda a alcanzar mis objetivos y metas, dándome su tiempo y su amor que me hace muy feliz.

A ellos les digo “Gracias”.

ÍNDICE

RESUMEN	10
ABSTRACT	12
INTRODUCCIÓN	14
ANTECEDENTES	16
CAPITULO 1 PROCESO DE INVESTIGACIÓN	20
1.1. Planteamiento del problema	20
1.2. Preguntas de investigación	20
1.3. Objetivo general	20
1.4. Objetivo específico	20
1.5. Hipótesis	21
1.6. Metodología	21
1.7. Productos esperados o resultados a obtener de la propuesta	21
CAPITULO 2 LA AUDITORIA	22
2.1. Antecedentes	22
2.2. Definiciones	23
2.3. Objetivo	24
2.4. Finalidad	24
2.5. Clasificación de la Auditoría	25
2.5.1. Auditoría Externa	25
2.5.2. Auditoría Interna	26
2.5.3. Diferencias entre auditoría interna y externa	27
2.6. Bases Teóricas	27
2.7. ¿Cuándo realizar una Auditoría y por qué?	28
2.8. Etapas de la Auditoría	30

2.8.1. Exploración	30
2.8.2. Planteamiento	31
2.8.3. Ejecución	32
2.8.4. Supervisión	32
2.8.5. Informe	33
2.8.6. Seguimiento	34
CAPITULO 3 TIPOS DE AUDITORIAS	35
3.1. Principales tipos de Auditorías	35
3.1.1. Auditoría Financiera	35
3.1.2. Auditoría interna	35
3.1.3. Auditoría de operaciones	35
3.1.4. Auditoría administrativa	35
3.1.5. Auditoría fiscal	36
3.1.6. Auditoría de resultados de programas	36
3.1.7. Auditoría de legalidad	36
3.1.8. Auditoría integral	36
3.2. Por su ámbito	36
3.2.1. Auditoría Interna	36
3.3. Por su tipo	38
3.3.1. Auditoría Financiera	39
3.3.2. Auditoría Operacional	39
3.3.3. Auditoría Administrativa	40
3.3.4. Auditoría de Resultado de Programas	40
3.3.5. Auditoría de Obras	40
3.3.6. Auditoría de Legalidad	41
3.4. Por su contexto	41
3.5. Por su aplicación	41
3.5.1. Auditoría a Unidades	41
3.5.1.1. Unidades Sustantivas	42
3.5.1.2. Auditoría a Programas	42
3.5.1.3. Auditoría de Actividades	42

CAPITULO 4 AUDITORÍA GUBERNAMENTAL	43
4.1. Definición	43
4.2. Tipos de auditoría gubernamental	44
4.2.1. Auditoría Financiera	44
4.2.2. Auditoría de Gestión	45
4.3. Marco legal	46
4.4. Del Control Interno	46
4.5. Proceso de Planeación de Auditoría	48
4.5.1. Planeación General	49
4.5.2. Planeación Detallada	52
4.6. Proceso administrativo de la auditoría	57
4.7. Metodología para la realización de papeles de trabajo	59
CAPITULO 5 NORMAS GENERALES DE AUDITORÍA PÚBLICA	62
5.1. Concepto, Naturaleza y Objetivo de la Auditoría Pública	62
5.2. Clasificación	63
5.3. Normas personales	63
5.3.1. Primera.- Independencia	63
5.3.2. Segunda.- Conocimiento técnico y capacidad profesional	65
5.3.3. Tercera.- Cuidado y diligencia profesionales	66
5.4. Normas de Ejecución del trabajo	69
5.4.1. Cuarta.- Planeación	69
5.4.2. Quinta.- Sistemas de control interno	72
5.4.3. Sexta.- Supervisión del trabajo de auditoría	73

5.4.4. Séptima.- Evidencia	75
5.4.5. Octava.- Papeles de trabajo	76
5.4.6. Novena.- Tratamiento de irregularidades	78
5.5. Normas sobre el informe de Auditoría y su Seguimiento	81
5.5.1. Décima.- Informe	81
5.5.2. Onceava.- Seguimiento de las recomendaciones	85
CAPITULO 6 AUDITORIA AL DESEMPEÑO	87
6.1. Antecedentes de la Auditoría al Desempeño	87
6.2. Concepto de Auditoría al Desempeño	88
6.3. Definición de Efectividad, Eficiencia, Eficacia y Productividad	94
6.3.1. Definición de acuerdo al diccionario	95
6.3.2. De acuerdo a la Real Academia Española	95
CAPITULO 7 METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO	98
7.1. Objetivo	98
7.1.1. Fase I: Análisis general y evaluación preliminar	99
7.1.1.1. Determinación del marco jurídico	101
7.1.1.2. Identificar el propósito del ente público	104
7.1.1.3. Vinculación de sus planes, programas y proyectos	107
7.1.1.4. Conocimiento de la estructura y operación del ente público	109
7.1.1.5. Identificación de los principales recursos del ente público	111
7.1.1.6. Profundización en sus sistemas de medición de resultados y de rendición de cuentas	114
7.1.1.7. Determinación preliminar de los factores críticos de desempeño y de los indicadores correlativos	115
7.1.1.8. Conocimiento del enfoque para el control de riesgos	117

7.1.2 Fase II: Planeación de la Evaluación	119
7.1.2.1 Identificación de áreas críticas	120
7.1.2.2 Evaluación del Control Interno	120
7.1.2.3 Definir los criterios de evaluación que se aplicarán en la Fase de ejecución	121
7.1.2.4 Formular el Programa de Trabajo	122
7.1.3 Fase III: Ejecución	122
7.1.3.1 Acciones previas a la ejecución del Programa de Trabajo	123
7.1.3.2 Ejecución del Programa de Trabajo	123
7.1.3.3 Acciones importantes que deben tenerse presentes durante La ejecución de la evaluación	124
7.1.3.4 Evaluación de la suficiencia del trabajo realizado	125
7.1.3.5 Formular la evaluación final sobre el desempeño del ente Público	125
7.1.4 Fase IV: Informes	128
7.1.4.1 Planeación de los informes	128
7.1.4.2 Formulación de los informes	129
7.1.4.2.1 Confiabilidad	129
7.1.4.2.2 Razonabilidad	130
7.1.4.2.3 Relevancia	130
7.1.4.2.4 Suficiencia	130
7.1.4.2.2 Estructura de los informes	131
7.1.4.2.2.1 Informe Ejecutivo	131
7.1.4.2.2.2 Informe General	131
7.1.4.2.2.3 Informe Analítico	133
7.1.4.2.2.4 Informe de Valor Agregado	133
7.1.4.3 Revisión de calidad de los informes	133

7.1.4.4	Discusión y entrega de los informes	133
7.1.4.5	Seguimiento	134
CAPITULO 8 INDICADORES AL DESEMPEÑO		135
8.1.	Concepto de indicador al desempeño	135
8.2.	Indicadores de eficiencia, eficacia, economía y calidad	137
8.3.	Objetivos de los indicadores	140
8.4.	Necesidad de establecer indicadores	141
8.5.	Algunos indicadores de desempeño	141
8.6.	¿Qué es la Matriz de Indicadores?	146
8.7.	Tipo de indicadores	149
8.8.	Pasos para construir un indicador	150
8.9.	Características de un buen indicador	150
8.10.	Definición y descripción del indicador	151
8.11.	Características técnicas de los indicadores	151
ANEXO I Ejemplo Breve del Modelo de Cédula de Actividades a Desarrollar en la Planeación General		154
ANEXO II Ejemplo Breve del Modelo de Cédula de Actividades a Desarrollar En el inicio de la Auditoría		155
ANEXO III Ejemplo Breve del Modelo de Cédula de Actividades a Desarrollar En la Planeación Detallada		156
ANEXO IV Ejemplo Breve del Modelo de Cédula de Actividades a Desarrollar En la Ejecución de Auditoría		157

ANEXO V Ejemplo Breve del Modelo de Cédula de Actividades a Desarrollar En la Elaboración del Informe de Auditoría -----	158
ANEXO VI Decálogo del Auditor Público -----	159
CONCLUSIÓN -----	160
GLOSARIO -----	161
BIBLIOGRAFÍA -----	163

RESUMEN

Este trabajo pretende ofrecer de manera global un análisis al proceso de aplicación de la auditoría gubernamental, derivado de la experiencia y los procedimientos generales que se aplican a las instituciones públicas en México, haciendo énfasis en la necesidad de darle al proceso de fiscalización una mejor asistencia técnica y especializada para ofrecer mejores resultados en el ejercicio de la transparencia y rendición de cuentas, elementos básicos para una mejor relación de convivencia entre los ciudadanos con sus gobernantes.

El contenido de la Investigación fue estructurada en ocho capítulos con el objeto de determinar la Importancia de la Auditoria al Desempeño, se hace una introducción abordando los antecedentes.

En el primer capítulo se plantea el problema, se establecen las preguntas de investigación, los objetivos el general y el específico, así como la hipótesis que nos llevara a un resultado eficiente de la Auditoria.

En el capítulo segundo se establece en forma general lo que es la Auditoria, sus antecedentes, objetivos y su importancia conceptualmente, señalándose las etapas de su proceso.

En el capítulo tercero se señalan los tipos de Auditoria por su contexto y por su aplicación.

En el capítulo cuarto, se centra los preceptos generales de la Auditoria Gubernamental, señalando su concepto, objetivo y clasificación de auditoria financiera, de gestión y de desempeño teniendo en cuenta su marco legal y el proceso de planeación de cada una de ellas.

En el capítulo quinto se establecen las Normas Generales de Auditoria Publica señalándose su naturaleza, objetivo así como su clasificación.

En el capítulo sexto se describe el marco teórico y conceptual de la Auditoria al Desempeño, sus antecedentes y las definiciones de varios autores.

El capítulo séptimo establece la metodología de evaluación al desempeño con el propósito de recomendar las actividades y acciones generales para que se lleve a cabo la evaluación al desempeño en forma ordenada y con una secuencia congruente. La metodología es de carácter general, es decir, aplicable tanto a la evaluación de programas, como a dependencias, órganos desconcentrados y entidades paraestatales en cualquiera de sus órdenes de gobierno (Federal, Estatal o Municipal).

En el capítulo octavo se manejan los Indicadores al Desempeño, su concepto y se señala una matriz de los mismos.

Posteriormente se abordan las conclusiones de este trabajo.

ABSTRACT

This work aims to provide an analysis on a global basis in the implementation process of the government audit, from experience and general procedures that apply to public institutions in Mexico, emphasizing the need to provide the audit process better care specialized technical and deliver better results in the exercise of transparency and accountability, basic elements of living a better relationship between citizens and their rulers.

The content of the research was structured into eight chapters in order to determine the importance of performance audits, provides an introduction addressing the background.

The first chapter is the problem, establishes the research questions, the general objectives and specific, and the hypothesis that lead us to an efficient outcome of the Audit.

In the second chapter provides in general terms what the audit, its background, objectives and conceptual importance, pointing out the stages of your process.

In the third chapter outlines the types of audit by their context and their application.

In the fourth chapter, focuses the general precepts of Government Auditing, pointing to his concept, purpose and classification of financial audit, performance management and taking into account its legal framework and the planning process of each one of them.

In the fifth chapter sets out the general auditing standards Post pointing out its nature, purpose and their classification.

In the sixth chapter describes the theoretical and conceptual framework of performance audits, background and definitions of various authors.

Chapter seven sets out the methodology of performance evaluation for the purpose of recommending activities and general actions to be carried out performance evaluation in an orderly and consistent sequence. The methodology is general, ie, applicable to the evaluation of programs, including dependencies, decentralized agencies and parastatals in any levels of government (Federal, State or Municipal).

In the eighth chapter handled the Performance Indicators, its concept and points to an array of them.

Later addressing the conclusions of this work.

INTRODUCCIÓN

Como resultado de la consolidación y asentamiento de figuras administrativas e instituciones públicas en México, la rendición de cuentas, transparencia y vigilancia en la aplicación de los recursos públicos, son temas que han tomado mayor relevancia social en los últimos años.

Aunque la cultura de rendición de cuentas sigue siendo un trabajo inconcluso de acuerdo a la reglamentación de su obligatoriedad, es notorio el avance sustantivo que de dichos procedimientos de control interno, las instituciones encargadas de la vigilancia del correcto ejercicio de los recursos públicos han logrado en este tema. Tal es el caso de la Auditoría Superior de la Federación, los Órganos Técnicos Fiscalizadores de los Estados, la Secretaría de la Función Pública así como los órganos rectores de la correcta aplicación de los recursos en las diferentes instituciones de los 3 niveles de gobierno propiamente agrupados dentro del concepto de Órganos de Control Internos.

El Honorable Congreso de la Unión y los Congresos de los Estados, en su carácter de representantes directos del pueblo mexicano y atendiendo a los principios de equilibrio de poderes, regulan, fiscalizan y emiten sus opiniones en cuanto a los resultados de la cuentas públicas de los Ejecutivos tanto Federal como Estatales. Lo anterior a razón de ser el Poder que autoriza los Presupuestos de Ingresos y Egresos así como los instrumentos de deuda que serán ejercidos en cada ejercicio fiscal.

La auditoría gubernamental no es una actividad que pueda regirse con una particularidad regional o geográfica, toda vez que se trata del ejercicio y aplicación de procedimientos y técnicas reguladas por las instituciones en la materia las cuales emiten normas, postulados o bien lineamientos que de manera “general” dan certeza y certidumbre al alcance de los procedimientos de fiscalización.

Los países necesitan administrar mejor sus procesos administrativos, para lograr mejores resultados, fortaleciendo las estrategias y adoptando enfoques basados en resultados para la gestión del sector publico.

En los años noventa se dio la introducción de técnicas de gestión orientadas a resultados ayudando a muchos funcionarios del sector público a adoptar un enfoque más sistemático sobre todo en los aspectos de la gestión de proyectos y programas.

Los países en desarrollo ahora usan una variedad de técnicas prácticas para la gestión de resultados, lo que incluye la planificación estratégica basada en resultados, el uso de modelos lógicos o marcos de proyectos y la presupuestación basada en los mismos.

Para lograr cambios importantes en la Gestión Pública en la manera de operar de las organizaciones, y mejorar el desempeño en cuanto a los resultados es necesario crear una estrategia de administración centrada en el producto final del manejo de los recursos públicos y en las mejoras sostenibles en los resultados del país, lo que proporcionara un marco coherente para la efectividad en el desarrollo, en el cual la información del resultado se usa para mejorar la toma de decisiones, incluyendo herramientas prácticas para elaborar el presupuesto basado en resultados así como el sistema de evaluación al desempeño.

La auditoría al desempeño es una revisión sistemática, interdisciplinaria, objetiva, propositiva, independiente y comparativa del impacto social de la gestión pública y de la congruencia entre lo propuesto y lo objetivo; que permite determinar si las dependencias y entidades cumplen, no sólo con la normatividad, programas y metas establecidos, sino también con las expectativas de la población que recibe sus bienes y servicios, y si los recursos utilizados para producirlos u otorgarlos son razonables.

Por lo anterior, requiere de un proceso de evaluación cuidadoso y sistemático de la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos para los cuales fueron creados las dependencias o los programas que estas administran. En este sentido, es muy importante que las personas responsables de realizarla cuenten con los conocimientos y habilidades necesarias para llevar a cabo una tarea tan trascendental en la vida de nuestro país, y se abordan aspectos básicos del marco normativo y conceptual que da lugar al paradigma de evaluación del desempeño bajo el cual se lleva a cabo actualmente todo el ejercicio del gasto público, con el fin de que se conozcan los

principales conceptos y métodos para las Auditorías al Desempeño, así como las técnicas y procedimientos para poderlas aplicar .

ANTECEDENTES

Con base en sus propias normas de auditoría, la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) define la auditoría al rendimiento, conocida en México como auditoría al desempeño, como “un examen independiente de la eficiencia y la eficacia de las actividades, los programas o los organismos de la Administración Pública, prestando la debida atención a la economía, y con el propósito de llevar a cabo mejoras”.

También la denomina auditoría operacional o de gestión, refiriéndose a la auditoría de economía, de eficiencia y de eficacia, la cual comprende:

- a) El control de la economía de las actividades administrativas, de acuerdo con principios y prácticas administrativas razonables y con las directrices señaladas (publicadas por esa organización);
- b) El control de la eficiencia en la utilización de los recursos humanos, financieros y de cualquier otro tipo, junto con el examen de los sistemas de información, de las medidas de rendimiento y control, y de los procedimientos seguidos por los entes auditados para corregir las deficiencias encontradas, y
- c) El control de la eficacia con que se han llevado a cabo los objetivos del ente auditado y de los resultados alcanzados en relación con los pretendidos.

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”, 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.

Asimismo, define a la auditoría al desempeño como “la evaluación de la actuación de una entidad a la luz de factores de desempeño que se consideran críticos para cumplir con su misión, en los términos de la visión que para ella se haya adoptado”, la cual enfatiza el enfoque hacia la eficacia, es decir, al logro, a los resultados alcanzados; sin embargo, de una forma u otra, la eficacia está unida a los otros dos criterios, ya que todas las entidades requieren de una operación eficiente y económica para alcanzar sus objetivos.

También señala que la auditoría al desempeño es un enfoque de la auditoría integral, que atiende con mayor énfasis al concepto de eficacia, es decir, se enfoca a evaluar los factores (acciones, recursos, procesos, etc.) de los cuales depende fundamentalmente el logro de los objetivos del ente y, por ende, de la misión y visión.

Por lo anterior, en opinión de La Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño, AC AMDAID, ambas auditorías evalúan el cumplimiento de la entidad con los fines para los que ésta fue creada y las dos tienen un carácter propositivo de apoyar a la entidad para lograr dichos fines, y sus metodologías son similares. La diferencia está en el enfoque y en el alcance, mientras que la primera apunta hacia evaluar la eficacia, eficiencia y economía en la operación de la entidad, la suficiencia y corrección de su rendición de cuentas y el apego a la normatividad, la segunda dirige su evaluación hacia el logro de los factores críticos de desempeño y su medición por medio de indicadores de desempeño. De hecho, la auditoría al desempeño es un enfoque de la primera, más limitado o más concreto.

Por otra parte, en el 2000 la Secretaría de la Función Pública (antes Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo SECODAM) unió esfuerzos con el Instituto Mexicano de Contadores Públicos IMCP se definió que la auditoría al desempeño “tiene el propósito fundamental de determinar si las dependencias y entidades cumplen, no sólo con la normatividad, programas y metas establecidos, sino también con las expectativas de la población que recibe sus bienes y servicios, y si los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos utilizados para producirlos u otorgarlos

son razonables, debiendo evaluar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos para los cuales fueron creadas. Asimismo, identificar las causas o áreas de oportunidad que limitan la consecución de dichos objetivos, y proponer las medidas preventivas y correctivas que efectivamente apoyen a la organización al logro de sus fines, aprovechar mejor los recursos que tiene asignados, y que el otorgamiento de sus servicios sea oportuno, confiable y completo”.

Así pues la Auditoría Superior de la Federación tiene por mandato de ley practicar auditorías al desempeño para verificar que los recursos de que dispone el Gobierno de la República se administren con eficacia, eficiencia y honradez para satisfacer los objetivos a que estén destinados.

La auditoría al 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. Además, sus recursos fundamentales son la medición de los resultados de las políticas públicas comparadas contra las declaraciones implícitas o explícitas de los objetivos de los programas públicos 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.

La auditoría al desempeño es una evaluación de la eficacia del quehacer público, midiéndola por resultados con indicadores estratégicos y de impacto; de la eficiencia, midiéndola por la fidelidad de la operación al diseño del programa, con indicadores de gestión y comparándolos con las mejores prácticas gubernamentales; de economía, midiéndola por el costo de la política pública contra los resultados.

Además, la auditoría al desempeño comprueba el impacto de las políticas públicas sobre la población objetivo a través de indicadores de calidad, por lo que valora el grado de satisfacción ciudadana por la implementación de aquéllas. Finalmente, analiza el comportamiento de los actores, tanto de las instituciones encargadas de poner en práctica la política pública como de los operadores.

La auditoría puede comparar:

- los resultados del programa y la situación estimada en caso de no instrumentarse;
- los resultados del programa y la situación anterior a su implementación;
- los resultados planeados y los resultados observados después de la implementación.
- Los resultados observados contra las mejores prácticas gubernamentales.

La auditoría al desempeño comprueba el efecto neto de un programa en comparación con los resultados que fueron estimados y sobre lo que hubiera ocurrido de no existir el programa.

CAPITULO 1 PROCESO DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Con la intención de efficientizar e incrementar la productividad al Desempeño Laboral del Recurso Humano en los órganos gubernamentales en el ejercicio y control de los recursos tecnológicos, humanos, materiales y financieros, se pretende con la presente investigación y a través del desempeño laboral de los Recursos Humanos la solución a los problemas provenientes de las necesidades de la comunidad.

1.2. Preguntas de investigación

- A. ¿Cuenta el Recurso Humano con el perfil adecuado para el desempeño de su trabajo?
- B. ¿Cuenta el Recurso Humano con la motivación adecuada para el desempeño laboral?
- C. ¿Cuenta el Recurso Humano con el Clima Organizacional adecuado para el desempeño de su trabajo?

1.3. Objetivo general

La importancia de realizar Auditorias al Desempeño que nos permite medir y evaluar la eficiencia, eficacia y productividad del desempeño laboral del Recurso Humano, con la finalidad de optimizar los recursos.

1.4. Objetivo específico

Lograr la productividad del personal a través de la implementación de controles internos, partiendo de las necesidades del desarrollo laboral del mismo.

Proporcionar un instrumento de apoyo y un marco de referencia para practicar auditorías al desempeño de las dependencias y entidades de la Administración Pública.

Y con esto lograr desarrollar técnicas de comportamiento organizacional para eficientizar el desempeño laboral del Recurso Humano.

1.5. Hipótesis

Mediante la importancia de realizar Auditorias al Desempeño se pretende eficientizar la productividad laboral del Recurso Humano.

1.6. Metodología

Dada la magnitud del Universo en la productividad al desempeño laboral del Recurso Humano el trabajo debe hacerse de manera selectiva, por lo que es imperativo aplicar estrategias y métodos de análisis que permitan detectar los rubros prioritarios y de mayor impacto.

La identificación de los entes y rubros susceptibles de ser integrados a la aplicación de una auditoria al desempeño, se realizaran con base en el análisis de la información que se solicite al ente, la cual podrá consistir en bases de datos y en cuestionarios de control interno. Esta información se procesará en medios magnéticos para generar reportes que analizará el auditor.

1.7. Productos esperados o resultados a obtener de la propuesta

Seguimiento y corrección a los resultados obtenidos de la Auditoria al Desempeño y por consecuencia la aplicación de los procesos adecuados para eficientizar la productividad laboral del Recurso Humano.

CAPITULO 2 LA AUDITORIA

2.1. Antecedentes

La auditoria es una de las aplicaciones de los principios científicos de la contabilidad, basada en la verificación de los registros patrimoniales de las haciendas, para observar su exactitud; no obstante, este no es su único objetivo.

Su importancia es reconocida desde los tiempos más remotos, teniéndose conocimientos de su existencia ya en las lejanas épocas de la civilización sumaria.

Acreditase, todavía, que el termino auditor evidenciando el titulo del que practica esta técnica, apareció a finales del siglo XVIII, en Inglaterra durante el reinado de Eduardo I.

En diversos países de Europa, durante la edad media, muchas eran las asociaciones profesionales, que se encargaban de ejecutar funciones de auditorias, destacándose entre ellas los consejos Londineses (Inglaterra), en 1310, el Colegio de Contadores, de Venecia (Italia), 1581.

La revolución industrial llevada a cabo en la segunda mitad del siglo XVIII, imprimió nuevas direcciones a las técnicas contables, especialmente a la auditoria, pasando a atender las necesidades creadas por la aparición de las grandes empresas (donde la naturaleza de servicio, es prácticamente obligatorio).

En 1845, poco después de incursionar en la contabilidad de los dominios científicos y ya en el "Railway Companies Consolidation Act" obliga la verificación anual de los balances que debían hacer los auditores.

También en los Estados Unidos de Norteamérica, una importante asociación cuida las normas de auditoria, la cual publicó diversos reglamentos, de los cuales el primero que conocemos data de octubre de 1939, en tanto otros consolidaron las diversas normas en diciembre de 1939, marzo de 1941, junio de 1942 y diciembre de 1943.

Nuestro País en el futuro prevé con respecto de la profesión contable en cuanto al área de la auditoria que su realización será realmente muy grande, razón por la cual deben crearse, en nuestro circulo de enseñanza, cátedras para el estudio de dicha materia, incentivando el aprendizaje y asimismo organizar cursos con las características necesarias para atender los casos que se presenten.

2.2. Definiciones

Inicialmente, la auditoria se limito a las verificaciones de los registros contables, dedicándose a observar si los mismos eran exactos.

Por lo tanto esta era la forma primaria: Confrontar lo escrito con las pruebas de lo acontecido y las respectivas referencias de los registros.

Con el tiempo, el campo de acción de la auditoria ha continuado extendiéndose; no obstante son muchos los que todavía la juzgan como portadora exclusiva de aquel objeto remoto, o sea, observar la veracidad y exactitud de los registros.

En forma sencilla y clara, escribe Holmes:

"... la auditoria es el examen de las demostraciones y registros administrativos. El auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos."

Por otra parte tenemos la concepción sintética de un profesor de la universidad de Harvard el cual expresa lo siguiente:

"... la auditoria es el examen de todas las anotaciones contables a fin de comprobar su exactitud, así como la veracidad de los estados o situaciones que dichas anotaciones producen."

Tomando en cuenta los criterios anteriores podemos decir que la auditoria es la actividad por la cual se verifica la corrección contable de las cifras de los estados financieros; Es la revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad para

determinar la razonabilidad de las cifras que muestran los estados financieros emanados de ellos.

2.3. Objetivo

El objetivo de la Auditoria consiste en apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello la Auditoria les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas.

2.4. Finalidad

Los fines de la auditoria son los aspectos bajo los cuales su objeto es observado. Podemos escribir los siguientes:

1. Indagaciones y determinaciones sobre el estado patrimonial
2. Indagaciones y determinaciones sobre los estados financieros
3. Indagaciones y determinaciones sobre el estado reditual
4. Descubrir errores y fraudes
5. Prevenir los errores y fraudes
 - a. Exámenes de aspectos fiscales y legales
 - b. Examen para compra de una empresa (cesión patrimonial)
 - c. Examen para la determinación de bases de criterios de prorrateo, entre otros
6. Estudios generales sobre casos especiales, tales como:

Los variadísimos fines de la auditoria muestran por si solos, la utilidad de esta técnica.

2.5. Clasificación de la Auditoria

La Auditoria se clasifica en Externa e Interna.

2.5.1. Auditoria Externa

Aplicando el concepto general, se puede decir que la Auditoría Externa es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado 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 mejoramiento. 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.

La Auditoría Externa examina y evalúa cualquiera de los sistemas de información de una organización y emite una opinión independiente sobre los mismos, pero las empresas generalmente requieren de la evaluación de su sistema de información financiero en forma independiente para otorgarle validez ante los usuarios del producto de este, por lo cual tradicionalmente se ha asociado el término Auditoría Externa a Auditoría de Estados Financieros, lo cual como se observa no es totalmente equivalente, pues puede existir Auditoría Externa del Sistema de Información Tributario, Auditoría Externa del Sistema de Información Administrativo, Auditoría Externa del Sistema de Información Automático, entre otros, etc.

La Auditoría Externa o Independiente tiene por objeto averiguar la razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados, expedientes y documentos y toda aquella información producida por los sistemas de la organización.

Una Auditoría Externa se lleva a cabo cuando se tiene la intención de publicar el producto del sistema de información examinado con el fin de acompañar al mismo una opinión independiente que le dé autenticidad y permita a los usuarios de dicha información tomar decisiones confiando en las declaraciones del Auditor.

Una auditoría debe hacerla una persona o firma independiente de capacidad profesional reconocidas. Esta persona o firma debe ser capaz de ofrecer una opinión imparcial y profesionalmente experta a cerca de los resultados de auditoría, basándose en el hecho de que su opinión ha de acompañar el informe presentado al término del examen y concediendo que pueda expresarse una opinión basada en la veracidad de los documentos y de los estados financieros y en que no se imponga restricciones al auditor en su trabajo de investigación.

Bajo cualquier circunstancia, un Contador profesional acertado se distingue por una combinación de un conocimiento completo de los postulados y procedimientos contables, juicio certero, estudios profesionales adecuados y una receptividad mental imparcial y razonable.

2.5.2. Auditoría Interna

La auditoría Interna es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un profesional con vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de la misma. Estos informes son de circulación interna y no tienen trascendencia a los terceros pues no se producen bajo la figura de la Fe Pública.

Las auditorías internas son hechas por personal de la empresa. 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 los métodos y procedimientos de control interno que redunden en una operación más eficiente y eficaz. Cuando la auditoría está dirigida por Contadores Públicos profesionales independientes, la opinión de un experto desinteresado e imparcial constituye una ventaja definida para la empresa y una garantía de protección para los intereses de los accionistas, los acreedores y el público. La imparcialidad e independencia absolutas no son posibles en el caso del auditor interno, puesto que no puede divorciarse completamente de la influencia de la alta administración, y aunque mantenga una actitud independiente como debe ser, esta puede ser cuestionada ante los ojos de los terceros. Por esto se puede afirmar que el

Auditor no solamente debe ser independiente, sino parecerlo para así obtener la confianza del Público.

La auditoría interna es un servicio que reporta al más alto nivel de la dirección de la organización y tiene características de función asesora de control, por tanto no puede ni debe tener autoridad de línea sobre ningún funcionario de la empresa, a excepción de los que forman parte de la planta de la oficina de auditoría interna, ni debe en modo alguno involucrarse o comprometerse con las operaciones de los sistemas de la empresa, pues su función es evaluar y opinar sobre los mismos, para que la alta dirección tome las medidas necesarias para su mejor funcionamiento. La auditoría interna solo interviene en las operaciones y decisiones propias de su oficina, pero nunca en las operaciones y decisiones de la organización a la cual presta sus servicios, pues como se dijo es una función asesora.

2.5.3. Diferencias entre auditoría interna y externa

Existen diferencias substanciales entre la Auditoría Interna y la Auditoría Externa, algunas de las cuales son:

- ❖ En la Auditoría Interna existe un vínculo laboral entre el auditor y la empresa, mientras que en la Auditoría Externa la relación es de tipo civil.
- ❖ En la Auditoría Interna el diagnóstico del auditor, esta destinado para la empresa; en el caso de la Auditoría Externa este dictamen se destina generalmente para terceras personas o sea ajena a la empresa.
- ❖ La Auditoría Interna está inhabilitada para dar Fe Pública, debido a su vinculación contractual laboral, mientras la Auditoría Externa tiene la facultad legal de dar Fe Pública.

2.6. Bases Teóricas

El fundamento de la auditoría moderna está argumentado en una serie de ideas que determinan la base fundamental de su aplicación. Dichos argumentos son:

- La función de auditoría se basa en el supuesto de que la información pueda ser verificada.
- No existe necesariamente un conflicto de larga duración entre los auditores y los administradores de las organizaciones que auditan, pero si existe un posible conflicto a corto plazo, o los administradores pueden requerir utilidades elevadas y otras mediciones favorables, para satisfacer el sistema de retribución en el cual operan, o la auditoría examina y evalúa las afirmaciones hechas por los administradores. Puede haber un intento de "ocultar" afirmaciones que pudieran resultar embarazosas para los administradores.
- Unos controles internos eficaces disminuyen la probabilidad de que se cometan fraudes e irregularidades en una organización.
- Salvo pruebas en contrario, lo que fue cierto en el pasado seguirá ocurriendo en el futuro.

2.7. ¿Cuándo realizar una Auditoría y por qué?

Algunas de las razones más importantes para realizar una auditoría pueden ser las siguientes:

Razones Externas.

1.- Cambios en el marco legislativo:

Los cambios en la legislación o la liberación de la misma nos lleva a un cambio en el entorno, convirtiéndose este en menos previsible, ya que se sustituye una situación perfectamente definida por unas leyes reguladoras por otra regida por las fuerzas de la competencia.

La privatización de organizaciones cambia la orientación de las mismas, obligándolas a evolucionar desde un modelo burocrático a un modelo orientado al servicio al cliente y a la eficiencia de las actuaciones.

La supresión de barreras comerciales obliga a la apertura de horizontes hacia unos mercados de competencia internacional en lugar de unos mercados cerrados internos.

2.-Fluctuaciones del mercado:

Los ciclos económicos obligan a las organizaciones a adoptar estrategias diferenciadas y, por consiguiente, a cambiar su orientación.

La innovación tecnológica puede convertir de forma repentina en obsoletas a empresas y sectores industriales enteros. La empresa debe adaptarse a esos cambios.

La planificación de la sucesión en puestos directivos hace posible la identificación de nuevos valores internos para el personal externo.

La búsqueda de nuevos talentos con la finalidad de ubicarlos en posiciones directivas clave.

La resolución de problemas de comunicación motiva la auditoría, tanto para diagnosticar los problemas como para corregir las disfunciones.

También podemos encontrar:

Razones interno – externas.

1. Es conveniente realizar una auditoría entre la firma de los acuerdos iniciales y el final de la misma, con la finalidad de valorar la capacidad de gestión del equipo directivo coparticipe y analizar la posición competitiva de la empresa.
2. La reorganización de la empresa. Puede venir motivada por diversas causas: tanto por el debilitamiento en el equipo directivo, como por el cambio en la propiedad de la empresa, o bien por un cambio de estrategia o la creación de un nuevo producto.
3. La emisión de ofertas públicas en mercados financieros. El éxito de una oferta pública radica en la capacidad de convicción de la empresa cara al mercado de

su potencial de crecimiento. La publicidad de los resultados de la auditoría puede servir para anunciar las ventajas competitivas de la empresa y el talento de sus gestores actuales.

2.8. Etapas de la Auditoría

Todas las etapas de la Auditoría son muy importantes y por tal motivo no debemos dejar escapar ninguna en el proceso de la Auditoría. Mismas que a continuación se detallan:

2.8.1. Exploración

La exploración es la etapa en la cual se realiza el estudio o examen previo al inicio de la Auditoría con el propósito de conocer en detalle las características de la entidad a auditar para tener los elementos necesarios que permitan un adecuado planeamiento del trabajo a realizar y dirigirlo hacia las cuestiones que resulten de mayor interés de acuerdo con los objetivos previstos.

Los resultados de la exploración permiten, además, hacer la selección y las adecuaciones a la metodología y programas a utilizar; así como determinar la importancia de las materias que se habrán de examinar.

También posibilita valorar el grado de fiabilidad del control interno (contable y administrativo) así como que en la etapa de planeamiento se elabore un plan de trabajo más eficiente y racional para cada auditor, lo que asegura que la Auditoría habrá de realizarse con la debida calidad, economía, eficiencia y eficacia; propiciando, en buena medida, el éxito de su ejecución.

En la entidad se deben efectuar entrevistas con los principales dirigentes con el propósito de explicarles el objetivo de la Auditoría, y conocer o actualizar en detalle los datos en cuanto a estructura, cantidad de dependencia, desenvolvimiento de la actividad que desarrolla, flujo de la producción o de los servicios que presta y, otros antecedentes imprescindibles para un adecuado planeamiento del trabajo a ejecutar.

2.8.2. Planteamiento

El trabajo fundamental en esta etapa es el definir la estrategia que se debe seguir en la Auditoría a practicar.

Lo anterior conlleva planear los temas que se deben ejecutar, de manera que aseguren la realización de una Auditoría de alta calidad y que se logre con la economía, eficiencia, eficacia y prontitud debidas.

Partiendo de los objetivos y alcance previstos para la Auditoría y considerando toda la información obtenida y conocimientos adquiridos sobre la entidad en la etapa de exploración, el jefe de grupo procede a planear las tareas a desarrollar y comprobaciones necesarias para alcanzar los objetivos de la Auditoría.

Igualmente, debe determinar la importancia relativa de los temas que se van a auditar y reevaluar la necesidad de personal de acuerdo con los elementos de que dispone.

Después de que se ha determinado el tiempo a emplear en la ejecución de cada comprobación o verificación, se procede a elaborar el plan global o general de la Auditoría, el que se debe recoger en un documento que contenga como mínimo:

Definición de los temas y las tareas a ejecutar.

Nombre del o los especialistas que intervendrán en cada una de ellas.

Fecha prevista de inicio y terminación de cada tarea. Se considera desde la exploración hasta la conclusión del trabajo.

Igualmente se confecciona el plan de trabajo individual de cada especialista, considerando como mínimo:

Nombre del especialista.

Definición de los temas y cada una de las tareas a ejecutar.

Fecha de inicio y terminación de cada tarea.

Cualquier ampliación del término previsto debe estar autorizada por el supervisor u otro nivel superior; dejando constancia en el expediente de Auditoría.

Según criterio del jefe de grupo, tanto el plan general de la Auditoría, como el individual de cada especialista, pueden incluirse en un solo documento en atención al número de tareas a ejecutar, cantidad de especialistas subordinados, etc.

2.8.3. Ejecución

El propósito fundamental de esta etapa es recopilar las pruebas que sustenten las opiniones del auditor en cuanto al trabajo realizado, es la fase, por decir de alguna manera, del trabajo de campo, esta depende grandemente del grado de profundidad con que se hayan realizado las dos etapas anteriores, en esta se elaboran los papeles de trabajo y las hojas de nota, instrumentos que respaldan excepcionalmente la opinión del auditor actuante.

2.8.4. Supervisión

El propósito esencial de la supervisión es asegurar el cumplimiento de los objetivos de la auditoría y la calidad razonable del trabajo. Una supervisión y un control adecuados de la auditoría son necesarios en todos los casos y en todas las etapas del trabajo, desde la exploración hasta la emisión del informe y su análisis con los factores de la entidad auditada.

Asimismo, debe garantizar el cumplimiento de las Normas de Auditoría y que el informe final refleje correctamente los resultados de las comprobaciones, verificaciones e investigaciones realizadas.

Una supervisión adecuada debe asegurar que:

Todos los miembros del grupo de auditoría han comprendido, de forma clara y satisfactoria, el plan de auditoría, y que no tienen impedimentos personales que limiten su participación en el trabajo.

La auditoría se ejecuta de acuerdo con las Normas de Auditoría y las prácticas generalmente aceptadas para esta actividad.

Se sigue el plan de auditoría elaborado al efecto y se aplican los procedimientos previstos, considerando las modificaciones autorizadas.

Los papeles de trabajo contengan evidencias que sustenten correctamente los señalamientos en el informe final.

En el informe final de la auditoría se expongan las conclusiones, detalles y recomendaciones que se consideren pertinentes de acuerdo con los resultados de las revisiones efectuadas.

La supervisión tiene normalmente dos niveles de ejecución: el que corresponde al que se realiza sistemáticamente por el jefe de grupo y el que acomete el funcionario del ministerio designado como supervisor.

2.8.5. Informe

En esta etapa el auditor se dedica a formalizar en un documento los resultados a los cuales llegaron los auditores en la auditoría ejecutada y demás verificaciones vinculadas con el trabajo realizado.

Comunicar los resultados al máximo nivel de dirección de la entidad auditada y otras instancias administrativas, así como a las autoridades que correspondan, cuando esto proceda.

El informe parte de los resúmenes de los temas y de las Actas de Notificación de los Resultados de Auditoría (parciales) que se vayan elaborando y analizando con los auditados, respectivamente, en el transcurso de la auditoría.

La elaboración del informe final de auditoría es una de las fases más importante y compleja de la auditoría, por lo que requiere de extremo cuidado en su confección.

El informe de auditoría debe tener un formato uniforme y estar dividido por secciones para facilitar al lector una rápida ubicación del contenido de cada una de ellas.

El informe de auditoría debe cumplir con los principios siguientes:

- 1.- Que se emita por el jefe de grupo de los auditores actuantes.
- 2.- Por escrito.
- 3.- Oportuno.
- 4.- Que sea completo, exacto, objetivo y convincente, así como claro, conciso y fácil de entender.
- 5.- Que todo lo que se consigna esté reflejado en los papeles de trabajo y que respondan a hallazgos relevantes con evidencias suficientes y competentes.
- 6.- Que refleje una actitud independiente.
- 7.- Que muestre la calificación según la evaluación de los resultados de la auditoría.
- 8.- Distribución rápida y adecuada.

2.8.6. Seguimiento

En esta etapa se siguen, como dice la palabra, los resultados de una auditoría, generalmente una auditoría evaluada de deficiente o mal, así que pasado un tiempo aproximado de seis meses o un año se vuelve a realizar otra auditoría de tipo recurrente para comprobar el verdadero cumplimiento de las deficiencias detectadas en la auditoría.

CAPITULO 3 TIPOS DE AUDITORIAS

3.1 Principales tipos de Auditorias

3.1.1 Auditoria Financiera

Consiste en una revisión exploratoria y critica de los controles subyacentes y los registros de contabilidad de una empresa realizada por un contador público, cuya conclusión es un dictamen a cerca de la corrección de los estados financieros de la empresa.

3.1.2 Auditoria interna

Proviene de la auditoria financiera y consiste en: una actividad de evaluación que se desarrolla en forma independiente dentro de una organización, a fin de revisar la contabilidad, las finanzas y otras operaciones como base de un servicio protector y constructivo para la administración. Es un instrumento de control que funciona por medio de la medición y evaluación de la eficiencia de otras clases de control, tales como: procedimientos; contabilidad y demás registros; informes financieros; normas de ejecución etc.

3.1.3 Auditoria de operaciones

Se define como una técnica para evaluar sistemáticamente una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal no especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración, que sus objetivos se cumplan, y determinar que condiciones pueden mejorarse.

3.1.4 Auditoria administrativa

Es un examen detallado de la administración de un organismo social realizado por un profesional de la administración con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados, sus metas fijadas con base en la organización, sus recursos humanos, financieros, materiales, sus métodos y controles, y su forma de operar.

3.1.5 Auditoria fiscal

Consiste en verificar el correcto y oportuno pago de los diferentes impuestos y obligaciones fiscales de los contribuyentes desde el punto de vista del fisco (Secretaría de Hacienda y Crédito Público SHCP), direcciones o tesorerías de hacienda estatales o tesorerías municipales.

3.1.6 Auditoria de resultados de programas

Esta auditoria nos permite verificar la eficacia y congruencia alcanzadas en el logro de los objetivos y las metas establecidas, en relación con el avance del ejercicio presupuestal.

3.1.7 Auditoria de legalidad

Este tipo de auditoria tiene como finalidad revisar si la dependencia o entidad, en el desarrollo de sus actividades, ha observado el cumplimiento de disposiciones legales que sean aplicables (leyes, reglamentos, decretos, circulares, etc)

3.1.8 Auditoria integral

Es un examen que proporciona una evaluación objetiva y constructiva acerca del grado en que los recursos humanos, financieros y materiales son manejados con debidas economías, eficacia y eficiencia.

3.2 Por su ámbito

3.2.1 Auditoría Interna

Es la auditoría que realiza el personal adscrito a la propia dependencia o entidad. Su importancia radica en que se constituye en el instrumento de control interno que revisa, analiza, diagnostica y evalúa el funcionamiento de otros controles, proporcionando a los responsables de la dirección y operación, información coadyuvante sobre el resultado de su gestión y propiciando, en su caso, la adopción de medidas que tiendan a mejorar la eficiencia en la administración de los recursos, así como la eficacia en el logro de las metas y objetivos asignados.

Al tender la administración pública al fortalecimiento del esquema de participación co responsable de los tres diferentes niveles de gobierno para propiciar una mayor agilidad y efectividad de la gestión pública, es necesario que, paralelamente, se apoyen y optimicen los sistemas de autocontrol que tienen establecidos en lo particular las dependencias y entidades. Por ello, la auditoría interna adquiere mayor importancia ya que se constituye en el mecanismo idóneo para determinar si los sistemas establecidos de autocontrol funcionan adecuadamente.

La auditoría interna debe analizar y evaluar los procesos de administración, aprobación, contabilización y, en general, los que dan origen a la toma de decisiones, sin intervenir en la ejecución de ellos y cuando, como parte de sus funciones, participe en actividades específicas como por ejemplo la toma de inventarios físicos, entrega recepción de funcionarios, remates, bajas y otros actos similares, su acción debe constreñirse a testificar u observar.

La auditoría interna requiere tener libre acceso a cualquier operación o actividad que amerite un examen; es necesario que dependa directamente de la máxima autoridad de la dependencia o entidad con objeto de que cuente con la suficiente independencia de acción y el apoyo necesario. Para el desarrollo de las actividades de auditoría interna, es indispensable que exista una estrecha coordinación y efectiva comunicación con las diferentes unidades de la dependencia o entidad para propiciar que las acciones de revisión se desarrollen bajo un esquema de participación conjunta.

El concepto auditoría interna en sus orígenes fue concebido como una técnica para ser aplicada y dar servicio a organizaciones del sector privado; la evolución en materia de control en la administración pública provocó su paulatina y actualmente total aplicación en ésta. Con un ánimo semántico a efecto de establecer un marco de comparación, en años recientes se acuñó el término contraloría interna a los grupos de auditoría interna establecidos en las dependencias y entidades gubernamentales. La filosofía de acción y actuación de la contraloría interna en el sector público es idéntica a la auditoría interna en el sector privado. Auditoría Externa. Tradicionalmente se ha identificado a la auditoría externa como la practicada por contadores públicos independientes a la dependencia o entidad, con objeto de emitir una opinión sobre la situación financiera y resultados de operación que guarda el ente auditado. Es correcto; pero no es todo.

Bajo ese enfoque primigenio, el tipo de revisiones que se practican ha sido orientado hacia la emisión de un dictamen sobre la razonabilidad de los estados financieros de las entidades del sector paraestatal. A esta actividad se le denomina auditoría de estados financieros que sólo es realizada por contadores públicos ajenos a la dependencia o entidad auditada bajo las normas, procedimientos y pronunciamientos emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Sin embargo, el concepto auditoría externa no se circunscribe únicamente a los profesionales referidos ya que en muchas ocasiones se recurre a especialistas en otras materias que no guardan ninguna relación laboral con la dependencia o entidad auditada y que tampoco son contadores públicos-para que lleven a cabo exámenes y revisiones con un criterio imparcial e independiente, y emitan una opinión o dictamen sobre los resultados de su trabajo. Ilustrativo de estos casos son las auditorías externas que se realizan a obras de infraestructura o instalaciones con alto grado de especialidad.

Además, las acciones de fiscalización y auditoría que ejercen los órganos técnicos de la Cámara de Diputados: Contaduría Mayor de Hacienda, caso federal; Contadurías Mayores o de Glosa de los estados, tienen una connotación eminentemente externa, dado que no guardan ninguna dependencia o vínculo laboral con las dependencias o entidades que auditan.

3.3 Por su Tipo

En diferentes documentos y eventos se han expresado diversos criterios y acepciones para denominar a las revisiones específicas que se hacen de las operaciones de gobierno, manejando términos como auditorías administrativas, presupuestales, técnicas, legales, de eficiencia, operacionales, de sistemas, etc.; sin embargo, no siempre se concibe de igual forma el contenido y alcance que tiene cada una de ellas, por lo que es necesario establecer una convención de los términos que se manejan en la auditoría gubernamental y lo que debe entenderse por cada uno de ellos (esta definición es congruente con los objetivos señalados en cada uno de los diversos tipos de auditoría tratados previamente). Por lo tanto, se han establecido los siguientes tipos de auditoría:

3.3.1 Auditoría Financiera

Es aquella que comprende el examen de las transacciones, operaciones y registros financieros con objeto de determinar si la información financiera que se produce es confiable, oportuna y útil (en el caso de la auditoría de estados financieros, o externa financiera para seguir con la tónica del apartado, es el contador público independiente quien emite el dictamen correspondiente).

3.3.2 Auditoría Operacional

Este tipo de auditoría comprende el examen de la eficiencia obtenida en la asignación y utilización de los recursos financieros, humanos y materiales, mediante el análisis de la estructura organizacional, los sistemas de operación y los sistemas de información. Los aspectos fundamentales de esta auditoría son determinar si:

1. La estructura organizacional de la dependencia o entidad reúne los requisitos, elementos y mecanismos necesarios para cumplir con los objetivos y metas que tiene asignados;
2. Los recursos con que cuenta la dependencia o entidad son suficientes y apropiados para el logro de sus objetivos;
3. Los sistemas operativos contienen los procedimientos para el desarrollo de las actividades encomendadas;
4. En la ejecución de los programas se utilizan los recursos en la cantidad y calidad requerida al menor costo posible;
5. El sistema de información es oportuno, confiable y útil para la adecuada toma de decisiones; y
6. El sistema de información refleja el efecto físico y financiero de la aplicación de los recursos.

3.3.3 Auditoría Administrativa

Acción utilizada para verificar, evaluar y promover el cumplimiento y apego a los factores o elementos del proceso administrativo instaurados o a seguir en las dependencias y entidades que conforman el sector gubernamental, además de evaluar la calidad de la administración en su conjunto.

3.3.4 Auditoría de Resultado de Programas

Esta auditoría analiza la eficacia y congruencia alcanzada en el logro de los objetivos y metas establecidos, en relación con el avance del ejercicio presupuestal. El análisis de la eficacia se obtendrá revisando que efectivamente se alcanzaron las metas establecidas en el tiempo, lugar, cantidad y calidad requeridos. La congruencia se determinará al examinar la relación lógica que existe entre el logro de las metas y objetivos de los programas y el avance del ejercido presupuestal.

3.3.5 Auditoría de Obras

Este tipo de auditoría es la que se encarga de revisar, examinar, cuantificar, calificar y evaluar, entre otros aspectos, si la obra pública efectuada corresponde a la necesidad social que provocó su ejecución, si se hizo de conformidad con planes y proyectos aprobados, si la empresa contratista a quien se adjudicó la obra cuenta con la capacidad técnica y de recursos para cumplir con el compromiso contraído, si se cumplió con la legislación aplicable en materia de contratación de la obra y adquisición de materiales e insumos, si se aplicaron éstos en la calidad y volúmenes especificados y requeridos, si el avance y conclusión se dio de acuerdo con los tiempos acordados, si la ministración y entrega de recursos fue congruente con el avance físico, si se cubrieron requisitos que garantizaran el adecuado uso de los recursos ministrados; si fue entregada a satisfacción de la autoridad contratante y/o comunidad beneficiada con la obra. La auditoría de obras adquiere una gran relevancia merced a que la obra pública es un rubro dentro de los egresos de la administración pública a la que se le asigna una gran cantidad (sino es la que más) de recursos.

3.3.6 Auditoría de Legalidad

Tiene como finalidad revisar si la dependencia o entidad, en el desarrollo de sus responsabilidades, funciones y actividades, ha observado el cumplimiento de disposiciones legales que le sean aplicables (leyes, reglamentos, decretos, acuerdos, circulares, normatividad, etcétera).

3.4 Por su contexto

Auditoría Integral. Cuando en una misma asignación de auditoría concurren los seis tipos de auditoría recién descritos (financieras, operacionales, administrativas, de resultado de programas, de obra y de legalidad), se le denominará auditoría integral. Suele considerarse también auditoría integral cuando se excluye de la revisión integral al aspecto auditoría de obras en virtud del alto grado de especialidad que ésta reviste y que, por lo general, es otro perfil de auditores (ingenieros civiles, arquitectos) quienes la practican.

Auditoría Parcial. Será aquella en la que se practique un solo tipo de auditoría

3.5 Por su aplicación

Las auditorías podrían realizarse a diferentes niveles, en atención al objetivo u objetivos que se persiguen en la revisión, pudiendo practicarse auditorías a unidades, programas o actividades.

3.5.1 Auditoría a Unidades

Se entenderá por unidad, aquella área que tiene asignado un programa o conjunto de programas encaminados al logro de determinados objetivos y metas de la dependencia o entidad. Las unidades, atendiendo al tipo de actividades que realizan, se clasifican en:

3.5.1.1 Unidades Sustantivas

Aquellas que realizan funciones tendentes a lograr en forma específica los objetivos para los cuales fue creada la dependencia o entidad. Unidades Adjetivas o de Apoyo Administrativo. Aquellas que realizan, funciones de tipo administrativo en apoyo de los objetivos de las unidades sustantivas. Las unidades podrán ser una dirección general, una dirección de área, una subdirección, un departamento, etc. En el caso de que las unidades tengan asignados dos o más programas, el alcance de la revisión comprenderá la totalidad de los programas bajo la responsabilidad de la unidad sujeta a auditoría.

3.5.1.2 Auditoría a Programas

El siguiente nivel de la clasificación de la auditoría gubernamental por su aplicación, es el de la auditoría a programas, que comprende la revisión del conjunto de funciones y actividades que integran un programa específico asignado a una o varias unidades. En este caso se revisará aquel programa, subprograma, proyecto, etc., que esté establecido en la estructura programática del presupuestó, excluyéndose los otros que pudieran estar bajo la responsabilidad de la misma unidad.

3.5.1.3 Auditoría de Actividades

El alcance que comprende este nivel de auditoría, está circunscrito a la revisión de aquellos aspectos que se identifiquen con el objetivo específico a examinar y que sean diferentes a unidad o programas; por ejemplo, en el sistema descentralizado de pagos se encuentra que en su funcionamiento intervienen varias unidades que, en determinados aspectos, tienen injerencia con el pago de remuneraciones al personal (recursos humanos, contabilidad, presupuesto, cómputo, etcétera).

CAPITULO 4 AUDITORÍA GUBERNAMENTAL

Introducción

La auditoría gubernamental es el mejor medio para verificar que la gestión pública se haya realizado con economía, eficiencia, eficacia y transparencia, de conformidad con las disposiciones legales aplicables. La auditoría se ha convertido en un elemento integral del proceso de responsabilidad en el sector público. La confianza depositada en el auditor gubernamental ha aumentado la necesidad de contar con normas modernas que lo orienten y permitan que otros se apoyen en su labor.

4.1 Definición

Es la revisión y examen que llevan a cabo las entidades fiscalizadoras superiores a las operaciones de diferente naturaleza, que realizan las dependencias y entidades del gobierno central, estatal y municipal en el cumplimiento de sus atribuciones legales.

Principales Objetivos:

1. Evaluar la correcta utilización de los recursos públicos verificando el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias.
2. Determinar la razonabilidad de la información financiera.
3. Determinar el grado en que se han alcanzado los objetivos previstos y los resultados obtenidos en relación a los recursos asignados y al cumplimiento de los planes y programas aprobados en la entidad examinada.
4. Recomendar medidas para promover mejoras en la gestión pública.
5. Fortalecer el sistema de control interno de la entidad auditada.
6. Cumplimiento de deberes y atribuciones.

Objetivos Generales:

1. Promover mejoras o reformas constructivas.
2. Determinar que se estén llevando a cabo los programas legalmente autorizados.

3. Averiguar si los recursos humanos, materiales y financieros son utilizados de manera eficiente.
4. Rentas e ingresos correctamente determinados.
5. Uso eficiente y económico de los recursos.
6. Comunicar oportuna y claramente a la gerencia de las entidades y a otros niveles de gobierno sobre todo hallazgo significativo.

Características:

1. Incluye evaluaciones, estudios, revisiones, diagnósticos e investigaciones.
2. Cumplimiento de disposiciones legales y objetivos de programas.
3. Es objetiva.
4. Dirigida por un auditor o contador público a nivel universitario.
5. Verifica legalidad, veracidad y propiedad.
6. Evalúa operaciones, comparando con normas de rendimiento, de calidad u otras normas, como políticas, planes, objetivos, metas, disposiciones legales, principios generalmente aceptados y el sentido común.
7. Concluye con un informe verbal y otro escrito.
8. El informe contiene hallazgos.

4.2 Tipos de auditoría gubernamental

La auditoría gubernamental, cuyo tipo se define por sus objetivos, se clasifica en auditoría financiera y auditoría de gestión o de desempeño.

4.2.1 Auditoría Financiera

La auditoría financiera, a su vez, comprende a la auditoría de los estados financieros y la auditoría de asuntos financieros en particular.

La auditoría de estados financieros tiene por objetivo determinar si los estados financieros del ente auditado presentan razonablemente su situación financiera, los resultados de sus operaciones y sus flujos de efectivo de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados.

La auditoría de asuntos financieros en particular se aplica a programas, actividades, funciones o segmentos, con el propósito de determinar si éstos se presentan de acuerdo con criterios establecidos o declarados expresamente.

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y las Normas Internacionales de Auditoría que rigen a la profesión contable en el país son aplicables a todos los aspectos de la auditoría financiera.

4.2.2 Auditoría de Gestión

Su objetivo es evaluar el grado de economía, eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos públicos, así como el desempeño de los servidores y funcionarios del Estado, respecto al cumplimiento de las metas programadas y el grado con que se están logrando los resultados o beneficios previstos por la legislación presupuestal o por la entidad que haya aprobado el programa o la inversión correspondiente.

La auditoría de gestión puede tener, entre otros, los siguientes propósitos:

1. Determinar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente
2. Establecer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas
3. Evaluar si los objetivos de un programa son apropiados, suficientes o pertinentes y el grado en que produce los resultados deseados

Generalmente, al término de una auditoría de gestión el auditor no expresa una opinión sobre el nivel integral de dicha gestión o el desempeño de los funcionarios. Por tanto, estas normas no prevén que se exija al auditor una opinión de esa naturaleza. Sin embargo, el auditor deberá presentar en su informe, hallazgos y conclusiones respecto a la magnitud y calidad de la gestión o desempeño, así como en relación con los procesos, métodos y controles internos específicos, cuya eficiencia o eficacia considere susceptible de mejorarse. Si estima que existen posibilidades de mejoría, el auditor deberá recomendar las medidas correctivas apropiadas.

4.3 Marco legal

El marco legal del auditor gubernamental es el conjunto de leyes, decretos, pronunciamientos y disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República; por lo cual debe prestar observancia a la, Ley de Contratación Administrativa, Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, Código Municipal, entre otros.

Es la facultad de la Auditoría Superior de la Federación (ASF) para revisar y evaluar el contenido de la cuenta pública, y el análisis del informe de avance de gestión financiera, a cargo de la Cámara. (Art. 2 Fracción X y Art. 7 Fracción II de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación).

Es la facultad ejercida por la Auditoría Superior de la Federación (ASF) que consiste en el examen, revisión o investigación que efectúa en forma posterior a la realización de las operaciones para determinar si los ingresos y egresos públicos, el manejo, la custodia y la aplicación de fondos y recursos federales, se ajustaron a la legislación y normatividad que regula su operación y si se cumplieron los objetivos y metas contenidos en los programas federales, así como la evaluación de la eficiencia, eficacia y economía de la gestión realizada por las entidades fiscalizadas, determinando en su caso los daños y perjuicios que afecten al estado en su hacienda pública federal o al patrimonio de los entes públicos federales fincando directamente las responsabilidades resarcitorias correspondientes, así como promover el fincamiento de otras responsabilidades ante las instancias respectivas.

4.4 Del Control Interno

El control interno es el proceso realizado por el consejo de administración, los ejecutivos u otro personal, diseñado para ofrecer una seguridad razonable respecto al logro de los objetivos en las categorías de eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de los informes financieros cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

El sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificara la confiabilidad de los datos contables.

Debido a la relevancia del control interno dentro de las instituciones es importante abordar las generalidades de su alcance.

Este incluye los procesos de planeación, organización, políticas, métodos y procedimientos que en forma coordinada adopta la dependencia o entidad con el propósito de promover la eficiencia operacional y lograr los objetivos.

Objetivos de Control Interno:

- ❖ Proteger y salvaguardar los activos.
- ❖ Promover la eficiencia y eficacia en las operaciones.
- ❖ Verificar la confiabilidad y oportunidad de la información.
- ❖ Asegurar la observancia de las leyes, normas y políticas en vigor.

Etapas para realizar una auditoria

1. Planeación de forma general o detallada.
2. Ejecución.
3. Informe.
4. Seguimiento.

1° Etapa de Planeación

Las entidades de fiscalización superior planearán las auditorías para fiscalizar la cuenta pública, a través de las acciones que conduzcan al conocimiento y entendimiento de la entidad a auditarse, permitiendo determinar o definir el alcance y los objetivos de la auditoría, los recursos necesarios para alcanzarlos, áreas críticas, la identificación de los sistemas y controles en operación, así como la formulación del programa anual de auditoría y plan de auditoría para la ejecución.

2° Etapa de Ejecución

Consiste en la aplicación de los procedimientos sustantivos de auditoría contemplados en los programas de trabajo preparados al completar la fase de planeación y que tienen relación directa con la verificación de los informes de avance de gestión financiera y de la Cuenta Pública.

3° Etapa de Informe

El informe de auditoría constituye el producto final del trabajo del auditor en el que constarán sus comentarios sobre hallazgos, conclusiones y recomendaciones en relación con los aspectos examinados, los criterios de evaluación utilizados, las opiniones obtenidas de los interesados y cualquier otro aspecto que juzgue relevante para la comprensión del mismo.

4° Etapa de Seguimiento

Consiste en constatar y evaluar las gestiones realizadas por las entidades fiscalizadas para atender las observaciones, recomendaciones y demás acciones emitidas por la entidad de fiscalización en ejercicios anteriores, a fin de fortalecer el control interno, evitar la recurrencia de errores y, en su caso, promover el fincamiento de responsabilidades ante las autoridades competentes.

4.5 Proceso de Planeación de Auditoría

La planeación es un proceso compuesto por varias fases entre las que se encuentran: la investigación, análisis y obtención de documentación, determinación de necesidades (materiales, económicas, humanas, etc.) determinación de tiempos, selección del sujeto a revisar (entidad, áreas, programas, etc.) que tiene como principal objetivo el logro de un eficiente y eficaz trabajo, siendo objetivos, claros y oportunos. Los riesgos de comenzar una auditoría sin una adecuada planeación son numerosos, entre los que se pueden mencionar:

Pasar por alto áreas importantes que deben ser revisadas.

No identificar problemas significativos.

No tener control del trabajo pudiendo originar duplicidad de pruebas y/o faltante de ellas.

No lograr los objetivos deseados, etc.

4.5.1 Planeación General

Selección de Dependencias, áreas rubros y programas por auditar

Esta etapa tiene como propósito promover que el auditor conduzca sus acciones de auditoría en forma sistemática, hacia la totalidad de programas, funciones, recursos y áreas de las Dependencias, Entidades o Municipios, dando preferencia a los programas prioritarios. Como resultado de esta etapa el auditor conformará anualmente un programa anual de auditoría, visitas e inspecciones debidamente sustentadas mediante una investigación previa, en el cual se deberán incorporar los trabajos por realizar y los recursos necesarios para llevarlos a cabo, así mismo deberá realizar el seguimiento y evaluar el desempeño de las unidades administrativas de auditoría, determinando lo siguiente:

Determinación de criterios para la selección de dependencias, entidades, órganos desconcentrados, entidades, órganos autónomos y rubros por auditar.

Determinación de objetivos de la revisión.

Determinación de criterios para la selección de dependencias, entidades, órganos desconcentrados, entidades, órganos autónomos y rubros por auditar

Para ésta deberán considerarse los siguientes elementos:

El análisis y evaluación de la información contenida en la cuenta pública del estado, programa general de desarrollo, programas sectoriales, convenios de colaboración, presupuesto de egresos, programa operativo anual incluidos los dictámenes de los auditores externos, en el caso de las entidades de la administración pública paraestatal y los correspondientes a los órganos autónomos.

El archivo permanente y los resultados de revisiones anteriores del sujeto de fiscalización, así como las opiniones de la auditoria anteriores sobre los informes de avance programático-presupuestal.

Los informes de los órganos internos de control.

El grado de confiabilidad de la información financiera y administrativa que se presente a otros niveles del gobierno, para lo cual deberán evaluarse la forma y el contenido de dicha información de acuerdo con su propósito.

Determinación de los objetivos de la revisión

Una vez que el auditor recibe la cuenta pública, las unidades administrativas de auditoría procederán a la selección de auditorías a realizar y procederá a la, determinación de objetivos:

¿Qué pretende la revisión?

Programa anual de auditoria, visita e inspecciones.

Objetivos.

1. Describir las revisiones o auditorias a realizar
2. Las Entidades, Dependencias, o Municipios a auditar
3. Concepto, rubro, programa, proyecto y/o obras a auditar
4. Alcance de cada auditoria
5. Los objetivos generales que se pretenden alcanzar
6. El alcance de la auditoría

7. Justificación de la auditoría
8. Nombre de los responsables de la elaboración y del visto bueno.

Una carta de planeación de auditoria deberá contener:

A. Datos generales de la Entidad y/o Municipio a auditar

Entidad y/o Municipio

Domicilio oficial

Sector y/o región

Titular

Clasificación programática presupuestaria

Misión

Visión

Actividad institucional

Objetivos estratégicos del programa, proyecto y/o obras a auditar

Metas del programa, proyecto y/o obras a auditar

Breve descripción de la entidad y/o municipio

B. Personal comisionado

Nombre

Perfil

Categoría

C. Objetivos que se persiguen en la auditoria

D. Alcance de la auditoria (universo y muestra por auditar)

Período a auditar

Rubro, concepto, programa, proyecto y/o obras a auditar

Áreas críticas

Identificación y especificación de los criterios de selección de la entidad y de la muestra a auditar

Resultados de los procedimientos aplicados en el análisis a la información administrativa, programática, contable y presupuestal de la entidad y/o municipio a auditar.

E. Costo estimado de la auditoria

Recursos humanos

Recursos materiales

Recursos financieros (disponibilidad de recursos económicos para aplicar y financiar posibles costos emergentes considerados en la planeación).

F. Tiempo estimado de ejecución de la auditoria

Días laborables

Días calendario

4.5.2 Planeación Detallada

En esta etapa se precisan los objetivos específicos, alcance, procedimientos, así como la oportunidad de los trabajos por desarrollar en el rubro o programa por auditar, de tal manera que se logre un adecuado control sobre el avance de la auditoría y se aprovechen los recursos asignados.

Objetivos

Incrementar el nivel de eficiencia en el trabajo de auditoría.

Ejercer un adecuado control sobre el grado de avance de la auditoría

Mejorar el aprovechamiento de los recursos (incluyendo aprovechamiento de tiempos).

Es importante determinar el alcance de la planeación detallada, lo cual nos permitirá contar con los siguientes elementos:

Estudio previo

Estudio y evaluación preliminar del control interno

Determinación de los objetivos específicos de la auditoría

Formulación del programa específico de auditoría

Reporte de planeación

Supervisión en la fase de la planeación

Conclusión de la planeación

Desarrollando las etapas de la planeación detallada através de:

Estudio previo:

Disposiciones legales aplicables

Objetivos, políticas, estructura orgánica e información financiera

Información relativa a las principales operaciones

Información de auditorías anteriores

Visita al área e instalaciones

Conocimiento del control interno

Plantillas de personal autorizadas

En auditorías recurrentes actualización del expediente continuo de auditoría

Identificación de los riesgos de procedimientos y de los objetivos específicos del control

El reconocimiento de los riesgos del procedimiento y de los objetivos específicos de control, permitirá al auditor tener un primer punto de referencia para determinar la suficiencia y efectividad del sistema de control empleado en el área o procedimientos a revisar, una vez identificados los riesgos y los objetivos específicos de control el auditor debe conocer el procedimiento que sigue para el desarrollo de las operaciones para identificar los elementos del sistema de control establecidos esta actividad brindara al auditor el primer elemento para confiar o no en el sistema de control interno del área o procedimiento sujeto a examen.

Aplicación de pruebas de cumplimiento

Determinación de los objetivos específicos de la auditoría

Concluido el examen y la evaluación del control interno se pueden determinar los puntos débiles y el control, precisar los objetivos específicos y el alcance de la revisión. Los objetivos: son los fines hacia los que van a dirigir las actividades de auditoría, por lo que deberán enunciarse en forma explícita y concisa, así mismo deberán ser alcanzables y susceptibles de medición.

El alcance: es la extensión y la profundidad con que se va a desarrollar el trabajo, éste será más amplio en aquellos aspectos que denoten escasa confiabilidad y recurrencia de deficiencias.

El alcance puede determinarse entre otros por:

1. Periodos que se revisarán
2. Programas a desahogar
3. Porcentajes
4. Número de actividades que se van a revisar
5. Muestreo estadístico

Formulación del programa específico de auditoría

Concepto

Es una guía para las revisiones, detalla el qué, cómo y cuándo se hará el trabajo; precisa las actividades por realizar y la aplicación oportuna de los procedimientos, indica el personal que intervendrá, proporciona un apoyo al trabajo de supervisión y delimitación de responsabilidades.

Objetivos

Preveer una dirección para el trabajo de acuerdo con la capacidad de los auditores

Verificar el trabajo realizado y el pendiente de hacer

Ayudar a controlar el trabajo y a delimitar responsabilidades.

Controlar los papeles de trabajo, anotando en el programa el índice de la cédula en que se dio cumplimiento al procedimiento señalado

Servir de guía para la planeación de auditorías futuras

Contenido del programa específico de auditoría

Fecha.

Unidad administrativa de auditoría.

Tipo de auditoría.

Rubro o programa por auditar.

Fechas de inicio y término de la auditoría.

Objetivo de la auditoría.

Días hábiles que serán necesarios para practicar la auditoría.

Fases de la auditoría.

Fechas de inicio y término de cada fase.

Cantidad de días hábiles que se requerirán para desarrollar cada fase de la auditoría.

Nombre del líder del proyecto y de los integrantes que conforman el equipo de auditoría.

Nombre del director de área y del director general

Cronograma de actividades

Documento en el que se detallan las acciones que el grupo de auditoría efectuará desde el inicio de la auditoría hasta su conclusión con el informe tomando en cuenta la siguiente estructura.

Estructura:

1. Nombre del área sujeta a revisión.
2. Número consecutivo de actividades.
3. Descripción de cada una de las actividades.
4. Porcentaje susceptible de revisar en cada una de las actividades o rubros.
5. Iniciales de los auditores a los que se les asignó la actividad.
6. Tiempo estimado para realizar la actividad.
7. Tiempo real en que se realizó.
8. Nombre y firma de la persona que elaboró el cronograma.
9. Nombre y firma de la persona que da el visto bueno al cronograma.

Proceso de ejecución de auditoría

Criterios para la ejecución de las auditorías

Las auditorías deben ser planeadas y desarrolladas de forma tal que permitan obtener una seguridad razonable.

Es responsabilidad del sujeto fiscalizado proporcionar de forma oportuna y veraz la información.

Se debe documentar la evidencia obtenida en la auditoría.

Se deberán aplicar todos los procedimientos de auditoría necesarios para la obtención de evidencia suficiente y competente que soporte las observaciones y recomendaciones.

La auditoría debe ser debidamente supervisada.

Se debe dejar plasmada en los papeles de trabajo la evidencia de los procedimientos de auditoría aplicados.

Los papeles de trabajo deben contener todos los requisitos de calidad.

Se deben realizar como mínimo dos reuniones para dar a conocer los resultados de la revisión a los sujetos fiscalizados.

Los resultados, observaciones, recomendaciones y acciones promovidas son reservados hasta que se presente el informe de resultados de la revisión de la cuenta pública a la cámara de diputados.

El informe debe contener todos los resultados y observaciones obtenidos.

Se dará seguimiento a las acciones promovidas hasta su solventación.

De la obtención de la evidencia:

Los auditores deberán efectuar las pruebas que permitan obtener las evidencias suficientes y competentes sobre los resultados, con las cuales se fundamentarán las observaciones-acciones determinadas y promovidas así como la opinión y conclusión.

La evidencia debe entenderse como los elementos que permitan comprobar la autenticidad de los hechos realizados en la aplicación de procedimientos y razonamientos de una auditoría que se realice. De ahí la importancia que una documentación por sí sola no representa toda la evidencia que se requiere para apoyar su opinión profesional.

Objeto de la Evidencia: La documentación e información que se obtenga deberá ser veraz, a fin de que el dictamen que se emita esté debidamente sustentado.

Características de la Evidencia: Deberá contener los elementos que sustentan la autenticidad de los hechos revisados, la evaluación de los procedimientos aplicados y de los resultados obtenidos, así como la razonabilidad de los juicios empleados.

Suficiente.- Deberá ser la necesaria para sustentar los resultados, conclusiones y recomendaciones. Asimismo, deberá ser objetiva, confiable, fehaciente y susceptible de ser confirmada.

Competente.- Deberá corresponder a los hallazgos de la revisión y tener validez para apoyar las conclusiones, las observaciones, la formulación de acciones legales, la promoción de otras acciones y el fincamiento de responsabilidades resarcitorias

Relevante.- Deberá ser importante, coherente, tener relación lógica y patente con los hechos, para sustentar el dictamen de la auditoría.

Pertinente.- Deberá corresponder al propósito de la auditoría.

4.6 Proceso administrativo de la auditoría

La auditoría deberá ser una herramienta de apoyo a la función directiva de la administración pública que como actividad independiente de las actividades del

auditado, promueva el cumplimiento de la normatividad y el cumplimiento de sus metas y programas sustantivos.

Procedimientos y técnicas de auditoría

Definición:

Es el conjunto de técnicas de investigación aplicables a un concepto a revisar, mediante las cuales el auditor obtiene bases sólidas para fundamentar sus conclusiones.

Las técnicas de auditoría más comunes en el trabajo de auditoría son las siguientes:

Estudio general. Apreciación sobre las características generales del área y del concepto a revisar, así como de las partes importantes, significativas o extraordinarias que lo constituyen. Esta apreciación se hace aplicando el juicio profesional del auditor que, basado en su preparación y experiencia, podrá identificar en los datos e información del concepto a revisar las situaciones importantes o extraordinarias que pudieran requerir atención especial. Esta técnica sirve de orientación, por lo que generalmente debe aplicarse antes de cualquier otra.

Análisis, clasificación y agrupación de los distintos elementos individuales que forman el concepto a revisar, constituidos en unidades homogéneas y significativas; por ejemplo, el análisis de saldos que consiste en el estudio de aquellas partidas que integran el saldo de una cuenta de balance, así como el análisis de movimientos que consiste en el estudio de los movimientos registrados en una cuenta del estado de resultados.

Inspección. Es el examen físico de bienes materiales o documentos, con el objeto de cerciorarse de su existencia o autenticidad.

Confirmación. Obtención de la comunicación escrita de una persona independiente al ente auditado, que se encuentre en posibilidad de conocer la naturaleza y condiciones de la operación y, por lo tanto, de informar de una manera válida sobre ella.

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

Positiva: Se envían datos a la persona y se le solicita que confirme la información y que emita sus comentarios, en su caso.

Negativa: Se envían datos al confirmante y se le solicita dé respuesta sólo si está en desacuerdo con la información presentada.

Indirecta, ciega o en blanco: No se envían datos y se solicita información sobre saldos, movimientos o cualquier otro dato necesario para la auditoría.

Investigación. Obtención de información, datos y comentarios emitidos por servidores públicos del ente auditado. Con esta técnica el auditor puede obtener información y formarse un juicio sobre algunos hechos, operaciones o saldos del ente auditado y del concepto a revisar.

Declaración. Manifestación por escrito con la firma de servidores públicos que emiten la declaratoria de información o datos solicitados por el auditor. Esta técnica debe ser aplicada a las personas que directamente conocen de la situación que se analiza; puede realizarse mediante una solicitud de información o una comparecencia donde la declaratoria del servidor público quede asentada en un acta.

4.7 Metodología para la realización de papeles de trabajo

Los papeles de trabajo serán elaborados de acuerdo a las necesidades de cada uno de los auditores encargados de la auditoría.

Para asegurar que los papeles de trabajo estén completos, sean rápidos de localizar y fáciles de comprender, es recomendable la aplicación de los siguientes aspectos:

Previo a su formulación:

Determinar la necesidad de elaboración, teniendo presente que se alcancen los objetivos de la auditoría.

Establecer el diseño basado en la información a obtener, así como las pruebas de cumplimiento sustantivas que vayan a realizarse.

Aprovechar, hasta donde sea posible y práctica, la documentación de las áreas auditadas, como cédulas propias.

Al formularlos:

Elaborar cédulas sumarias por cada área, capítulo o programa de trabajo.

Redactar en forma clara y precisa.

Anotar la información conforme se obtenga.

Respetar el orden en que aparece la información en los documentos fuente.

Registrar de inmediato las observaciones y conclusiones que se deriven de las pruebas realizadas.

Anotar las marcas que sean necesarias.

No pasar las cédulas en limpio, salvo casos excepcionales.

Cruzar la información entre cédulas.

Estructura del expediente de auditoría

Por cada auditoría deberá integrarse un expediente, en un archivo denominado continuo, con el soporte documental de los resultados obtenidos en el desarrollo de la revisión.

Asimismo, podrá integrarse un archivo de carácter permanente, con información de la entidad fiscalizada, para utilizarse como base para auditorías posteriores.

Archivo continuo

El archivo continuo se integrará en el orden siguiente:

La portada en cada legajo del expediente.

El índice general de la revisión, en el primer legajo y, en los legajos subsecuentes, el Índice particular.

La versión definitiva del informe de auditoría.

Los oficios y actas administrativas que sustentan la formalización de los trabajos de auditoría:

Oficio de notificación.

Oficio de orden de auditoría.

Acta de formalización e inicio de ejecución de auditoría.

Oficio de aumento, disminución o sustitución de personal actuante.

Oficio de solicitud de documentación complementaria.

Cédula de integración del alcance de la auditoría.

Oficio de notificación de reunión de presentación de resultados preliminares.

Oficio de notificación de reunión de conclusión de los trabajos de auditoría y presentación de resultados finales.

Acta administrativa de la reunión de presentación de resultados preliminares.

Acta de conclusión de los trabajos de auditoría y presentación de resultados finales.

Oficios

Acta administrativa circunstanciada de auditoría, en caso de aplicar por obstaculización de la entidad fiscalizada o por incumplimiento a la entrega de información solicitada.

Los documentos que sustentan el desarrollo de la auditoría:

La guía de auditoría.

Cuestionario de control interno.

Cédulas de trabajo, cédulas sumarias, cédulas analíticas, cédulas subanalíticas.

CAPITULO 5 NORMAS GENERALES DE AUDITORÍA PÚBLICA

5.1 Concepto, Naturaleza y Objetivo de la Auditoría Pública

La auditoría pública es una actividad independiente, de apoyo a la función directiva, enfocada al examen objetivo, sistemático y evaluatorio de las operaciones financieras y administrativas realizadas; a los sistemas y procedimientos implantados; a la estructura orgánica en operación; y a los objetivos, planes, programas y metas alcanzados por las dependencias y entidades de la administración pública federal, con el propósito de determinar el grado de economía, eficacia, eficiencia, efectividad, imparcialidad, honestidad y apego a la normatividad con que se han administrado los recursos públicos que les fueron suministrados, así como la calidad y calidez con que prestan sus servicios a la ciudadanía.

Las Normas Generales de Auditoría Pública confieren a las instancias que conforman el sistema integral de control y evaluación de la gestión pública en su conjunto y a todos y cada uno de los auditores públicos, entendiendo como tales a quienes en sus diversos niveles jerárquicos intervienen en una auditoría pública, la responsabilidad de garantizar que:

- a) Preserven su independencia mental.
- b) Cada auditoría sea ejecutada por personal que posea los conocimientos técnicos y la capacidad profesional necesarios para el caso particular.
- c) Cumplan con la aplicación de las normas relativas a la ejecución del trabajo, del informe y del seguimiento de auditoría.
- d) Se sujeten a un programa de capacitación y autoevaluación buscando la excelencia en su trabajo.

5.2 Clasificación

Las Normas Generales de Auditoría Pública, representan los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor público, el trabajo que desarrolla y la información que obtiene como resultado de las revisiones que practica; clasificándose en normas personales, normas de ejecución del trabajo, norma sobre el informe de auditoría y su seguimiento.

5.3 Normas personales

5.3.1 Primera.- Independencia

Son las cualidades que el auditor público debe tener, obtener y mantener para poder asumir con profesionalismo su trabajo de auditoría.

En todos los asuntos relacionados con la auditoría, el personal de las instancias de control deberá estar libre de impedimentos para mantener su integridad de juicio, autonomía y objetividad, procediendo a planear sus revisiones, seleccionar sus muestras, aplicar las técnicas y procedimientos de auditoría, así como emitir sus conclusiones, opiniones y recomendaciones con firmeza, desde el punto de vista organizacional, para que su labor sea totalmente imparcial.

Los impedimentos a que pueden estar sujetos los auditores públicos son de naturaleza personal y externa.

Impedimentos personales.- Son aquellas circunstancias que involucran directamente al auditor público y por las que puede verse afectada su imparcialidad.

Los titulares de las instancias de control deben establecer políticas y procedimientos que permitan identificar dichas circunstancias, a fin de tomar las provisiones suficientes para evitar la participación del o los auditores públicos impedidos para ejercer su independencia mental.

Dentro de los impedimentos personales se pueden citar:

- Relaciones oficiales, profesionales, personales o financieras con el personal del o las áreas o unidades administrativas a revisar.
- Responsabilidad previa en las decisiones o en la administración de las operaciones o actividades que se revisarán.
- Prejuicios que resulten de prestar servicios o de guardar lealtad a determinada persona, grupo de personas, asociaciones, organismos o de actividades en las que el auditor se vio afectado o beneficiado.
- Interés económico, directo o indirecto.

Impedimentos externos.- Son aquellos factores ajenos al auditor pero que lo limitan o le obstaculizan el alcance, enfoque, selección de la muestra o la aplicación de una técnica o procedimiento en una auditoría.

A continuación se señalan algunas circunstancias que podrían afectar negativamente a la auditoría e impedir que el auditor formule con entera libertad un juicio independiente y objetivo:

- Interferencia o acción externa al órgano fiscalizador o al auditor público, que en forma improcedente o imprudente limite el alcance de una auditoría o modifique su enfoque.
- Influencia externa en la selección o aplicación de técnicas y procedimientos de auditoría, selección de muestras, asignación de personal o emisión de opiniones y recomendaciones.
- Restricciones de los fondos u otros recursos que se suministren al órgano fiscalizador que puedan limitar su capacidad para cumplir las responsabilidades a su cargo.

- Influjo que haga peligrar la permanencia del auditor en su puesto de trabajo por motivos ajenos a su capacidad profesional o a la necesidad de sus servicios.

En caso de que aún existiendo alguna limitación el auditor público se viere obligado a realizar la auditoría, hará constar en su informe la situación en que se encuentra.

5.3.2 Segunda.- Conocimiento técnico y capacidad profesional

El auditor encargado de realizar funciones en la materia, debe poseer una preparación y experiencia profesional que lo sitúe en condiciones de prestar satisfactoriamente sus servicios.

Conocimiento Técnico

Está determinado por el conjunto de conocimientos obtenidos en las instituciones educativas, mismos que el auditor debe mantener actualizados con una capacitación continua, que le permita tener acceso a las normas técnicas y procedimientos de la auditoría pública; así como los programas, planes, actividades, funciones, servicios y normatividad legal y administrativa de la función gubernamental.

Capacidad Profesional

Es la conjugación de los conocimientos y experiencias que adquiere el auditor en la práctica de sus actividades profesionales y que a través del tiempo le proporcionan la madurez de juicio necesaria para evaluar y juzgar los actos u omisiones determinadas en las revisiones que efectúa.

Capacitación Continua de los Conocimientos Técnicos

Es la actualización de conocimientos técnicos que permiten mantener la capacidad profesional.

El área de auditoría deberá establecer un programa de capacitación continua, que garantice la actualización de los conocimientos técnicos y la competitividad profesional de los auditores públicos.

Independientemente de su participación en los cursos, el auditor, deberá mantener actualizados sus conocimientos técnicos, a través de la suscripción y lectura de libros y revistas especializadas, asistencia a seminarios, cursos de actualización, estudios de posgrados y doctorados en áreas contable, informática, administrativa, economía, finanzas, fiscal, legal, principalmente y/o complementarias a las especialidades del auditor.

Es importante que conserve la copia de las constancias, diplomas y/o certificados de los estudios realizados.

El personal que practique auditoría pública, deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Conocimiento de métodos y técnicas aplicables a la auditoría pública, así como los estudios, experiencia y capacitación necesaria para aplicarlos en las auditorías a su cargo.
- b) Nociones de los organismos, programas, actividades y funciones gubernamentales.
- c) Habilidad para comunicarse con claridad y eficacia, tanto en forma oral como escrita.
- d) La práctica necesaria para desempeñar el tipo de trabajo de auditoría encomendado, por ejemplo, expertos en muestreo estadístico, personal competente en auditoría de sistemas, peritos en ingeniería, etc.

5.3.3 Tercera.- Cuidado y diligencia profesionales

El auditor debe ejecutar su trabajo de auditoría meticulosamente, con esmero e integridad; poniendo siempre toda su capacidad y habilidad profesional, la atención, el cuidado y la diligencia que puede esperarse de una persona con sentido de responsabilidad.

Proceder con el debido cuidado profesional significa, emplear correctamente el criterio para determinar el alcance de la auditoría y para seleccionar los métodos, técnicas, pruebas y procedimientos de auditoría que habrán de aplicarse en ella, así como para poder evaluar los resultados de la auditoría y presentar los informes correspondientes, esto implica la apropiada conjunción de los conocimientos y normas técnicos de la auditoría pública, de manera prudente y justa conforme a las circunstancias específicas de cada revisión. La carencia de éste puede ocasionar delitos o responsabilidades administrativas.

Código de Ética del Auditor Público

Son las reglas que debe observar el auditor público de manera cotidiana, como parte del cuidado y diligencia profesional, a efecto de garantizar a la sociedad servicios profesionales de alta calidad, que reduzcan el riesgo de errores en beneficio de la comunidad y de la imagen del auditor público, como son:

Honestidad.- Lealtad a México y a sus instituciones, por lo que debe cuidar con esmero los recursos que le corresponde supervisar y no desviar la acción de los objetivos propuestos.

Credibilidad.- Desempeñarse con integridad en el pensamiento y en los actos para que la función pública sea ejemplo en todos los actos de gobierno.

Imparcialidad.- La objetividad y neutralidad deben caracterizar su actuación, dado que la esencia de su función es prevenir y salvaguardar los intereses del gobierno federal.

Institucionalidad.- Recordar en cualquier acto en el ejercicio de la función pública, que los intereses generales están por encima de los intereses particulares o de grupo, defendiendo siempre la autoridad que los asiste y la confianza depositada por el bien común.

Compromiso.- Tener siempre presente su obligación con la nación, con las instituciones públicas con una actitud de servicio.

Supervisión.- Vigilar el estricto cumplimiento y apego a las disposiciones jurídicas y administrativas con el propósito de que sus informes tengan objetividad y sirvan de orientación en la toma de decisiones.

Criterio.- Establecer lineamientos de operación que contribuyan a ejercer con eficiencia, responsabilidad y madurez su función.

Integración.- Buscar en todo momento sistemas de control, seguimiento y evaluación congruentes para la conformación de sistemas homogéneos y compatibles que faciliten y orienten las decisiones en todas las instituciones del sector público.

Responsabilidad.- Mantener una actitud ejemplar de intachable conducta en el ejercicio de la función encomendada.

Objetividad.- Evitar juicios que no respondan estrictamente al propósito de las acciones de vigilancia y cuidar que las recomendaciones derivadas del ejercicio de la tarea, no presenten omisiones y fallas que puedan parecer premeditadas por falta de cuidado.

Creatividad.- Atender con solvencia, entereza y dedicación sus labores, buscando siempre lograr resultados óptimos con los recursos disponibles, con prontitud, comunicación y respeto necesarios.

Equilibrio.- Alejarse en la medida de lo posible, de sociabilizar con los usuarios, clientes y proveedores para no comprometer la independencia que debe prevalecer en su actividad.

Confidencialidad.- Guardar el debido secreto respecto a la información obtenida y a no utilizarla en beneficio propio o de intereses ajenos a la unidad administrativa auditada.

5.4 Normas de Ejecución del trabajo

5.4.1 Cuarta.- Planeación

El titular del Ente deberá elaborar anualmente un programa general, con un enfoque moderno, fortaleciendo las acciones preventivas, el seguimiento de programas y la evaluación del desempeño, así como la operación en un ambiente de autocontrol, autocorrección y autoevaluación.

El trabajo debe ser adecuadamente planeado, el auditor deberá definir los objetivos de la auditoría, el alcance y metodología dirigida a conseguir esos logros.

Los objetivos identifican las fases de la auditoría desde el alcance hasta la forma y oportunidad en que se presentarán los hallazgos.

El alcance son los límites del trabajo a realizar, con los que se pueden alcanzar los objetivos predeterminados e incluye el período a revisar y los programas a desahogar, así como el porcentaje o proporción de las actividades que se van a revisar.

Los programas de trabajo reflejan el resultado de la planeación y son un enunciado lógico, ordenado y clasificado de los procedimientos que han de emplearse, la extensión que tendrán, la oportunidad con que se aplicarán y el personal que los va a desarrollar.

La metodología consiste en la forma en que el auditor obtendrá la información y los métodos analíticos que empleará para alcanzar los objetivos.

Al planear la auditoría, el auditor público debe:

a) Comprender las actividades que va a auditar a través del conocimiento que adquirirá por medio de la investigación y observación que efectúe al planear la auditoría.

b) Tomar en cuenta las necesidades de los usuarios potenciales del informe de auditoría ya que las consideraciones de calidad y cantidad son factores esenciales para determinar la importancia, entre los que se incluyen:

- Objetividad y sensibilidad de la actividad bajo examen.
- Originalidad de la actividad y cambios en sus condiciones.
- Papel de la auditoría al proporcionar información que pueda mejorar la responsabilidad ante el público y la toma de decisiones.
- Nivel y extensión de la revisión u otras formas de supervisión independiente.

Programa de Auditoría

La conformación del programa general asegura la adecuada cobertura de los aspectos prioritarios de la dependencia o entidad, conceptos o funciones a revisar, prever oportunamente los recursos necesarios e informar a los niveles directivos o autoridades competentes con la debida anticipación acerca de los trabajos a realizar.

Para la identificación de las áreas, operaciones, programas o recursos prioritarios y para la determinación de las clases y tipos de auditoría a aplicar, así como del alcance general, deberán tomarse en cuenta los resultados de la investigación previa y los factores de importancia relativa, riesgo potencial y calidad de los controles; asimismo, debe cerciorarse de incorporar los requerimientos específicos de los niveles directivos o autoridades competentes, por lo que el programa debe ser oportunamente comentado y sancionado con los mismos.

Formulación de los Programas Específicos de Revisión

Concluida la investigación previa y estructurado un programa general es necesaria la planeación detallada, por lo que se deben elaborar por escrito los programas específicos de revisión, lo que permite que las auditorías se efectúen con eficiencia; asimismo estos proporcionan:

- a) La descripción de los métodos, técnicas y procedimientos que se sugiere aplicar para cumplir con los objetivos de la auditoría.
- b) La base para asignar sistemáticamente el trabajo del auditor a sus supervisores.
- c) Los elementos de juicio para llevar el registro del trabajo realizado.

Los programas deben incluir:

- a) Introducción y antecedentes.- Proporcionar información sobre la legislación que sirva de fundamento a la dependencia, entidad, programa, actividad o función que se vaya a auditar; sus antecedentes, sus objetivos actuales y los sitios donde se efectúen principalmente las operaciones correspondientes, así como cualquier otra información semejante que requiera el auditor para comprender y ejecutar el programa de la auditoría.
- b) Objetivos de la auditoría.- Deben enunciarse con precisión.
- c) Alcance de la auditoría.- Señalar con claridad el ámbito en el que se aplicará la revisión.
- d) Métodos de auditoría.- Describir claramente la metodología indicando pruebas y demás procedimientos que se sugiera aplicar, así como los planes de muestreo que se seguirán.
- e) Instrucciones especiales.- Los auditores deben comprender claramente las responsabilidades inherentes a cada auditoría, especialmente cuando el trabajo vaya a ser dirigido por un grupo de auditores central y deba realizarse en distintas localidades.

En la sección correspondiente del programa se podrán precisar las responsabilidades de cada grupo de auditores, como preparar los programas de auditoría, supervisar el trabajo de auditoría, preparar los borradores de los informes, obtener y evaluar los comentarios de los auditados y procesar el informe final.

f) Informe.- Debe incluir el formato general que se va a utilizar e indicar, en la medida en que sea posible, los distintos tipos de información que se vaya a presentar.

5.4.2 Quinta.- Sistemas de control interno

Los sistemas de control interno incluyen los procesos de planeación, organización, políticas, métodos y procedimientos que en forma coordinada adopta la dependencia o entidad con el propósito de promover la eficiencia operacional.

El auditor debe comprender los sistemas de control interno de la dependencia, entidad, proyecto, programa o recurso sujeto a revisión, con base en la suficiencia o insuficiencia de los mecanismos de control encontrados, determina el grado de confianza que debe depositar en los mismos y de esta manera establece el alcance, la profundidad y la oportunidad que requieren sus pruebas de auditoría.

La comprensión de los sistemas de control interno es a través de indagaciones, observaciones, inspección de documentos y registros o revisión de informes de otras auditorías; para que el auditor se concentre en el entendimiento de los controles de administración y de su importancia con respecto a los objetivos, se presenta la siguiente clasificación:

a) Operaciones del programa.- Incluyen políticas y procedimientos implementados para asegurar razonablemente que un programa alcance sus objetivos.

b) Validez y confiabilidad de la información.- Incluyen políticas y procedimientos implementados para asegurar que la información obtenida sea válida y confiable, y que permita conocer si los programas están operando adecuadamente.

c) Cumplimiento de las leyes y disposiciones administrativas.- Examinar políticas y procedimientos implementados para asegurar que el uso de los recursos sea congruente con las leyes y disposiciones administrativas.

d) Salvaguarda de recursos.- Revisar las políticas y procedimientos que tienen por objeto poner a salvo los recursos contra el malgasto, pérdida y uso indebido.

5.4.3 Sexta.- Supervisión del trabajo de auditoría

Para asegurar que se siguen todos los procedimientos adecuados en las auditorías, es esencial supervisar a los auditores, por lo que el directivo de mayor jerarquía en un grupo de auditores debe delegar esa tarea en el rango inmediato inferior que dependa de él, por ser responsable de la totalidad del trabajo, establecerá mecanismos adecuados de vigilancia. Si la auditoría es lo suficientemente compleja para requerir los servicios de varios auditores, se debe establecer una línea de mando con un auditor como supervisor de la misma, esta responsabilidad deberá recaer en el auditor de mayor experiencia y capacidad profesional. Para lo anterior, se establece lo siguiente:

- La supervisión implica dirigir los esfuerzos de los auditores involucrados; instruirlos, mantenerse informado de problemas encontrados que sean significativos, revisar el trabajo realizado y proporcionar capacitación en el campo.
- Los supervisores deben tener la seguridad de que el personal subalterno entiende claramente el trabajo que realizará, por qué se va a efectuar y qué se espera lograr.
- La supervisión debe ejercerse en todos los niveles o categorías del personal que intervenga en el trabajo de auditoría y en proporción inversa a la experiencia, la preparación técnica y la capacidad profesional del auditor supervisado.
- La supervisión en las diferentes fases de la ejecución de la auditoría comprende:
 - a) Revisión del programa de auditoría, preparado con base en el resultado del estudio y la evaluación del control interno.
 - b) Explicación a los auditores, de acuerdo con el grado de experiencia que cada uno tenga, de la forma en que debe realizarse el trabajo, los

elementos de información de la dependencia o entidad con que se cuente para efectuarlo y el tiempo estimado para la realización de las pruebas de auditoría.

- c) Presentación de los auditores al personal del área a auditar y explicación de los sistemas contables, registros y demás elementos con los que van a trabajar.
- d) Vigilancia constante y estrecha del trabajo que están realizando los auditores, además de la aclaración oportuna de las dudas que les van surgiendo en el transcurso del trabajo.
- e) Control del tiempo invertido por cada uno de los auditores, analizando las variaciones contra el estimado. La vigilancia oportuna puede detectar deficiencias, o áreas en las que se requiera modificar el programa de auditoría.
- f) Revisión oportuna y minuciosa de todos los papeles de trabajo preparados por los auditores de niveles inferiores.
- g) Revisión final del contenido de los papeles de trabajo para cerciorarse de que están completos y que se ha cumplido con las normas de auditoría.
- h) Se sugiere que antes de emitir el informe, una persona del área ajena al trabajo específico, revise los borradores y ciertos papeles, a fin de verificar que han cumplido con todas las normas de auditoría y que la opinión que se vaya a emitir esté justificada y debidamente amparada por el trabajo realizado.
- i) Revisión y aprobación del titular de la instancia fiscalizadora del informe que resulta del trabajo de auditoría realizado.

Es recomendable dejar evidencia de la supervisión del trabajo de la siguiente manera:

- a) Poner sus iniciales sobre los papeles preparados por los auditores o supervisores, cuando la importancia lo amerite.
- b) Hacer anotaciones en papeles de trabajo, complementando las efectuadas por los auditores de menos experiencia para describir de mejor manera el trabajo efectuado y las conclusiones.
- c) Preparar informes sobre la actuación de los auditores en donde se indiquen los trabajos efectuados, la efectividad con que se hicieron, el grado de preparación técnica y el grado de capacidad alcanzada.

5.4.4 Séptima.- Evidencia

Esta norma establece que se deben obtener las pruebas suficientes, competentes y relevantes para fundamentar razonablemente los juicios y conclusiones que formulen los auditores. Consiste en la comprobación de información y datos, que sean importantes con respecto a lo que se examina y que pueda influenciar al emitir su opinión.

El auditor deberá reunir aquella información adecuada, donde considere el riesgo, la importancia relativa y el costo como factores de juicio, además de la confiabilidad y calidad de la evidencia, la que se clasifica en:

Física.- Se obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades, bienes o sucesos. Se presenta a través de notas, fotografías, gráficas, cuadros, mapas o muestras materiales.

Documental.- Consiste en información elaborada, como la contenida en cartas, contratos, registros de contabilidad, facturas y documentos de la administración relacionados con su desempeño.

Testimonial.- Se obtiene de otras personas en forma de declaraciones hechas en el curso de investigaciones o entrevistas.

Analítica.- Comprende cálculos, comparaciones, razonamientos y separación de la información en sus componentes.

La evidencia deberá someterse a prueba para asegurarse que cumpla con los requisitos básicos:

- Suficiente.- Si es basta para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de los auditores.
- Competente.- En la medida que sea consistente, convincente, confiable y validada por el auditor público.
- Relevante.- Cuando exista relación en su uso para demostrar o refutar un hecho en forma lógica y patente.
- Pertinente.- Cuando exista congruencia entre las observaciones, conclusiones y recomendaciones de la auditoría.

El auditor público aplicará los procedimientos y técnicas de auditoría con la oportunidad y alcance que juzgue necesarios, de acuerdo con los objetivos de la revisión, la amplitud del universo sujeto a examen y las circunstancias específicas del trabajo a fin de reunir los suficientes elementos de juicio. Por regla general, las pruebas se harán por muestreo para respaldar las conclusiones del informe. La comprobación absoluta puede resultar costosa en relación con el beneficio que se espera de la auditoría; no obstante, si en el curso de la revisión se advierten situaciones de las que se pueda inferir que existen irregularidades, las pruebas deberán ampliarse hasta conseguir la evidencia suficiente.

5.4.5 Octava.- Papeles de trabajo

Los papeles de trabajo son registros que conserva el auditor sobre los procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones pertinentes alcanzadas en su resumen, y sirven para:

- Proporcionar el soporte principal del informe del auditor, incluyendo las observaciones, hechos, argumentos, entre otros.
- Ayudar al auditor a ejecutar y supervisar el trabajo.
- Presentarse como evidencia en caso de demanda legal.

Además, deben formularse con claridad, pulcritud y exactitud; asimismo deben consignar los datos referentes al análisis, comprobación, opinión y conclusiones sobre los hechos, transacciones o situaciones específicos examinados, así como sobre las desviaciones que presentan respecto de los criterios y normas establecidos o previsiones presupuestarias, hasta donde dichos datos sean necesarios para soportar la evidencia en que se basan las observaciones, conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe de auditoría.

El auditor deberá preparar y conservar los papeles de trabajo, cuya forma y contenido se diseñará conforme a las circunstancias específicas de la auditoría que realice, estos contemplan:

- El programa de auditoría y sus modificaciones por escrito, efectuando las referencias correspondientes.
- Contendrán índices, referencias, cédulas y resúmenes adecuados.
- Estarán fechados y firmados por la persona que los prepare.
- Deberá conservarse un registro del trabajo efectuado por los auditores.
- Se limitarán a los asuntos que sean pertinentes e importantes para cumplir con los objetivos del trabajo encomendado.
- Deberán ser preparados en forma ordenada y legible, pues de lo contrario podrían perder su valor como evidencia.

– Deberán contener información suficiente que permita que un auditor experimentado, sin conexión previa con la auditoría, obtenga de ellos la evidencia que respalde las conclusiones y juicios elaborados por el auditor.

Los papeles de trabajo deben incluir documentación que muestre que:

- El trabajo ha sido planeado y supervisado adecuadamente.
- El sistema de control interno ha sido suficientemente estudiado y evaluado para determinar si deben aplicarse otros procedimientos de auditoría.
- La evidencia obtenida durante la auditoría, los procedimientos de auditoría aplicados y las pruebas realizadas han proporcionado suficientes elementos comprobatorios competentes para soportar el expresar una opinión sobre bases razonables.

Los papeles de trabajo que prepara el auditor son exclusivos de la instancia fiscalizadora, ya que la información que contienen es confidencial. Sin embargo, el auditor podrá proporcionarlos, cuando reciba una orden o citatorio judicial para brindar información contenida en estos.

El auditor debe adoptar procedimientos razonables a fin de mantener en custodia segura los papeles de trabajo y deberá conservarlos por un período suficiente para cumplir con las necesidades de su práctica profesional y satisfacer cualquier requisito legal sobre la retención de los mismos.

Dependiendo del tipo de revisión efectuada, será el tiempo que la instancia fiscalizadora deberá retener o guardar los papeles de trabajo mientras estos sean importantes para las auditorías subsecuentes o para cumplir con las disposiciones legales o administrativas.

5.4.6 Novena.- Tratamiento de irregularidades

Es importante vigilar el cumplimiento de las disposiciones jurídico-administrativas, por lo que el auditor debe diseñar la auditoría para proporcionar una seguridad razonable de que se cumplirá con ello, deberá estar alerta a situaciones o transacciones que pudieran

indicar actos ilegales o de abuso; al estudiar y evaluar el control interno deberá considerar en todas las actividades importantes lo siguiente:

- a) Los tipos de errores o irregularidades potenciales que pueden existir.
- b) Determinar los mecanismos de control existentes que pueden prevenir o detectar un error o irregularidad.
- c) Revisar si los mecanismos de control realmente se cumplen.
- d) Evaluar el efecto por la falta o inobservancia de los mecanismos de control.
- e) Identificar las leyes y disposiciones administrativas que involucran aspectos específicos de la actividad auditada.

A continuación se mencionan algunas situaciones que incrementan el riesgo a la posibilidad de un error o irregularidad:

- a) Dudas con respecto a la integridad o competencia de la organización de la dependencia o entidad.
 - Existe una compleja estructura organizacional, no justificada.
 - Hay una gran rotación de personal clave en las áreas de contabilidad y finanzas.
 - Falta personal competente en el área de contabilidad.
- b) Operaciones inusitadas.
 - Operaciones extraordinarias especialmente en fechas próximas al cierre del período y que tienen repercusiones importantes en los estados financieros.
- c) Problemas para obtener una evidencia suficiente y competente en la auditoría.

- Registros inadecuados tales como: archivos incompletos, ajustes excesivos, transacciones no registradas de acuerdo con los procedimientos normales.

- Documentación inadecuada de las operaciones, como falta de autorización apropiada o de documentos de apoyo y alteración de documentos.

- Diferencias excesivas entre los registros contables y las confirmaciones de terceras personas.

d) Ciertos factores de procesamiento electrónico de datos, que se relacionan con las condiciones anteriormente descritas.

- Incapacidad para obtener información de las bases de datos debido a una documentación insuficiente u obsoleta de programas o del contenido de los registros.

- Conciliación inadecuada de las bases de datos y las operaciones procesadas con los registros contables.

El auditor deberá considerar su efecto potencial en los estados financieros si durante la revisión surgieran indicios de la existencia de algún error o irregularidad.

El auditor deberá comunicar oportunamente al titular de la instancia de control de la dependencia o entidad:

a) La posibilidad de que pudiera existir una irregularidad, aún cuando sus efectos potenciales sobre la información financiera no fueran significativas, y

b) El descubrimiento de un error o una irregularidad de importancia.

El auditor deberá proceder con el debido cuidado profesional al dar seguimiento a los indicios de actos ilícitos para no interferir con las investigaciones y/o procedimientos legales que puedan emprenderse en lo futuro. El debido cuidado implica que, cuando sea necesario, el auditor deberá consultar previamente a los asesores legales apropiados y/o a las autoridades a las que compete aplicar las leyes correspondientes.

En ciertas circunstancias, las leyes, reglamentos o políticas aplicables exigirán que el auditor, antes de ampliar las pruebas y otros procedimientos de auditoría, informe de inmediato de los indicios de actos ilícitos a las autoridades a las que compete investigar esa clase de hechos o aplicar las leyes correspondientes. El auditor también podrá estar obligado a suspender o a posponer la auditoría o una parte de ella para no interferir con una investigación en particular.

Por otra parte, el auditor deberá documentar adecuadamente en sus papeles de trabajo la forma en que comunicó a los niveles apropiados, la existencia o posibilidad de un error o irregularidad, las conclusiones a que se llegó, la forma en que repercutió la información financiera y su revelación apropiada al dictamen.

5.5 Normas sobre el informe de Auditoría y su Seguimiento

5.5.1 Décima.- Informe

El informe es el documento que señala los hallazgos del auditor, así como las conclusiones y recomendaciones que han resultado con relación a los objetivos propuestos para el examen de que se trate.

Al término de cada intervención, el titular de la instancia de control lo presentará a la autoridad competente, por escrito y con su firma.

En la presentación de informes de auditoría se considerará la forma, el contenido y la distribución de los mismos.

La forma de presentación del informe es por escrito considerando los siguientes lineamientos:

a) Oportunidad.- Deberán emitirse lo más pronto posible para que la información pueda utilizarse oportunamente por los servidores públicos correspondientes.

b) Completo.- Deberá contener toda la información necesaria para cumplir con los objetivos de la auditoría, permitiendo una comprensión adecuada y correcta de los asuntos que se informen y que satisfagan los requisitos de contenido.

Es indispensable que el informe ofrezca suficiente información respecto a la magnitud e importancia de los hallazgos, su frecuencia con el número de casos o transacciones revisadas y la relación que tengan con las operaciones de la dependencia o entidad.

c) Exactitud.- La exactitud requiere que la evidencia presentada sea verdadera y que los hallazgos sean correctamente expuestos.

Sólo deberá incluir información, hallazgos y conclusiones sustentadas por evidencia competente y relevante, debidamente documentado en los papeles de trabajo del auditor.

d) Objetivo.- El informe de auditoría deberá prepararse sin prestarse a interpretaciones erróneas, exponiendo los resultados con imparcialidad, evitando la tendencia a exagerar o enfatizar el desempeño deficiente.

e) Convincente.- Los resultados de la auditoría deberán corresponder a sus objetivos, los hallazgos se presentarán de una manera persuasiva y las recomendaciones y conclusiones se fundamentarán en los hechos expuestos.

f) Claridad.- Deberá redactarse en un lenguaje sencillo, es decir de fácil lectura y entendimiento, y desprovisto de tecnicismos para facilitar la comprensión.

g) Conciso.- El informe deberá ser concreto, por lo que no podrá ser más extenso de lo necesario para transmitir el mensaje, ya que el exceso de detalles distrae la atención y puede ocultar el mensaje o confundir al lector.

h) Utilidad.- Deberá aportar elementos que propicien la optimización del uso de los recursos y el mejoramiento de la administración.

Para la presentación de los informes de auditorías se deberá tomar en cuenta el contenido, que comprende:

a) Objetivos, alcance y metodología

En los objetivos, deberán exponer las razones por las que se efectuó la auditoría y los fines que persigue el informe.

En cuanto al alcance deberán indicar la profundidad y cobertura del trabajo que se haya realizado para cumplir los objetivos de auditoría.

En relación a la metodología se deberá explicar claramente las técnicas que se hayan empleado para obtener y analizar la evidencia necesaria para cumplir con los objetivos de auditoría. También deberán describirse las técnicas comparativas utilizadas, los criterios e indicadores y, cuando se hayan empleado métodos de muestreo explicar la forma cómo se diseñó la muestra.

b) Resultados de auditoría

Se presentarán con claridad los hallazgos significativos que hayan sido determinados, con la información suficiente, competente y relevante que facilite su comprensión y que su exposición sea convincente y objetiva.

Asimismo, las conclusiones cuando lo requieran los objetivos de la auditoría, estas deberán ser inferencias lógicas sobre el programa, basadas en las pruebas de la auditoría.

El auditor discutirá su informe antes de su presentación formal con los responsables de las áreas examinadas, para dar a conocer a estos las fallas detectadas de sus áreas.

c) Recomendaciones

Las recomendaciones son acciones específicas que van dirigidas a quien corresponda emprenderlas, por lo que los auditores deberán incluirlas en sus informes, cuando basadas en los hallazgos correspondientes, se demuestre que exista la posibilidad de mejorar la operación y el desempeño.

d) Declaración sobre normas de auditoría

Declarará en su informe que la auditoría se realizó de acuerdo con las normas de auditoría pública.

e) Cumplimiento de las disposiciones jurídico-administrativas

El informe deberá contener todos los casos significativos de incumplimiento y abuso que se hayan encontrado durante la auditoría o que tengan conexión con ella.

f) Incumplimiento

Se informará sobre aquellos casos significativos en que no se cumplió, con el fin de evaluar la frecuencia y sus consecuencias y establecer la relación entre estos con el universo o con aquellos que se hayan examinado.

g) Presentación directa de informes sobre actos ilícitos

Los auditores son responsables de informar en ciertas circunstancias, sobre actos indebidos, directamente al titular de la instancia fiscalizadora de la dependencia o entidad auditada.

h) Controles de administración

Se incluirá en los reportes el alcance del trabajo en los sistemas de control y cualquier deficiencia significativa que se encuentre durante la auditoría.

i) Opiniones de los funcionarios responsables

Los auditores deberán incluir la opinión pertinente que el servidor público responsable del área, programa, actividad o función auditada haya manifestado en relación con los hallazgos, conclusiones y recomendaciones, así como las medidas correctivas que se hayan planeado al respecto.

j) Reconocimiento de logros notables

Se incluirán los logros importantes en la ejecución de la auditoría, especialmente cuando las medidas adoptadas para mejorar un área puedan aplicarse en otras.

k) Asuntos que requieran de estudio adicional

Se especificarán todos los asuntos importantes que requieran de mayor estudio y consideración para efectos de planear el trabajo futuro de auditoría.

La instancia fiscalizadora deberá presentar su informe de auditoría por escrito con oportunidad a las autoridades competentes, así como a los responsables de las áreas comprendidas en la auditoría practicada, con el fin de que se tomen las medidas necesarias para llevar a cabo las recomendaciones planteadas.

5.5.2 Onceava.- Seguimiento de las recomendaciones

Es importante señalar que el propósito fundamental de la auditoría pública consiste en contribuir a que las acciones correctivas y de mejora se lleven a cabo; por lo tanto, una vez establecidas las recomendaciones y observaciones, la instancia fiscalizadora deberá llevar un control de seguimiento de las medidas adoptadas, a fin de que en las fechas señaladas en el informe de auditoría, se visite al área auditada, y se verifique su cumplimiento en los términos y fechas establecidos, comprobando:

- Las disposiciones administrativas o legales emitidas para las observaciones en las que se fincaron responsabilidades de tipo civil, penal o administrativo.
- El establecimiento de las medidas correctivas con importes a recuperar y que de no subsanarse en los términos y fechas acordadas puedan derivar en el fincamiento de responsabilidades civiles, penales o administrativas.
- Las sugerencias de tipo preventivo con la finalidad de evitar la recurrencia de las observaciones detectadas por la instancia fiscalizadora.

Cuando a juicio del auditor no se hayan tomado las medidas sugeridas en asuntos que sean importantes para el logro de los objetivos o de la eficiencia en las operaciones de las áreas auditadas, hará constar este hecho en los informes que presente posteriormente a las autoridades competentes.

Asimismo, se analizará la razonabilidad de las causas por las que no se cumplieron las recomendaciones formuladas, y en su caso, se procederá de acuerdo con lo establecido en la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos.

Será necesario replantear las recomendaciones que se consideren indispensables, en especial cuando existan cambios plenamente justificados de las condiciones que dieron origen a las observaciones.

Excepcionalmente, deberán reprogramarse de común acuerdo con el titular o responsable del área auditada las fechas compromiso para implantar las recomendaciones, en los casos en que éstas no se hayan adoptado o bien se atendieron parcialmente.

Cuando se detecten nuevas irregularidades o actos ilícitos, se deberá ampliar el alcance de los procedimientos de auditoría con la finalidad de plantear al titular o responsable del área las recomendaciones necesarias para subsanarlas y establecer conjuntamente las fechas compromiso.

CAPITULO 6 AUDITORIA AL DESEMPEÑO

6.1 Antecedentes de la Auditoría al Desempeño

En México, los esfuerzos por implementar un sistema de evaluación al desempeño tienen su origen en el análisis y estudio de las experiencias de otros países, particularmente entre las naciones que forman parte de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE).

Los elementos teóricos de la evaluación al desempeño se remontan a los años ochenta, cuando se despertó un interés creciente en el seno de los organismos internacionales, respecto a la necesidad de enfocar la administración hacia resultados y responsabilizar de éstos, a quienes ejecutan las políticas públicas.

Dada la importancia que adquiere, a partir de ese momento, el enfoque a resultados en la gestión pública, incorporó en forma natural los aspectos referidos a la medición y evaluación de la gestión, la transparencia en el uso y destino de los recursos públicos, además de la rendición de cuentas, en el proceso de legitimación de los poderes públicos.

En respuesta, a este planteamiento el Gobierno de México reconoce la importancia de instrumentar procedimientos de gestión pública y presupuesto basado en resultados, así como la implementación de un sistema de evaluación al desempeño.

Con este propósito se promulgó la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y su Reglamento (2006), que incorpora la obligatoriedad de evaluar el desempeño con base en indicadores para el conjunto de Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal (APF).

El modelo y los elementos metodológicos del Sistema de Evaluación del Desempeño en nuestro país, contó con la asesoría y el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), e incorpora la participación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), de la Secretaría de la Función Pública (SFP), el Consejo Nacional de

Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) y el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

6.2 Concepto de Auditoría al Desempeño

Desempeño es el nombre que le damos a los resultados de nuestra actuación; enfatizan el análisis de los resultados producidos por las distintas unidades que integran una institución e incluso la organización vista como un todo. La administración centrada en el desempeño obliga a definir explícita y detalladamente indicadores de desempeño que permitan medir sus metas y objetivos.

Afirma Alejandro Nieto: que la evaluación al desempeño, en una institución, se refiere al proceso permanente de monitorear y reportar los resultados de un programa, especialmente comparando su progreso con las metas preestablecidas. Este proceso tradicionalmente incluye:

- Indicadores de eficiencia, basados en la capacidad del organismo de transformar recursos en resultados.
- La calidad de los resultados.
- El impacto de los resultados.
- La eficacia de los procedimientos para llegar a los resultados esperados.

La administración pública centrada en el desempeño utiliza las nociones de eficacia y eficiencia en dos vertientes: como criterio para declarar ineficaz e ineficiente a una institución cuando existe otra que se comporta mejor, ya sea por un mejor desempeño en términos de alcanzar los objetivos propuestos o alcanzar un nivel idéntico a un menor costo; y como criterio para diagnosticar fallas institucionales y auxiliar en el diseño de cambios y reformas en las instituciones para convertirlas en organismos realmente eficaces y eficientes.

Es así que los propósitos más comunes que buscan cumplir las evaluaciones al desempeño son los siguientes:

- Mejorar el desempeño futuro. Las instituciones que no miden el desempeño no pueden mostrar los logros alcanzados por lo que no cuentan con mecanismos para ganar apoyo público y aumentar su legitimidad.
- Mejorar la gestión de los recursos humanos. En organizaciones en las que no se reconoce la excelencia, los empleados y unidades tienen poca motivación y una moral baja.
- Colaborar en la definición de estrategias de capacitación y desarrollo de carrera. Un bajo desempeño en una misma área puede significar que los procedimientos o el marco regulatorio es confuso, extremadamente burocrático o de difícil implementación, por lo que la organización podrá enfatizar entrenamiento en dichas áreas.
- Servir como mecanismo de planeación y permitir un mejor uso de los recursos, pues permite contar con la información necesaria acerca de las debilidades y fortalezas de una institución.
- Promover la innovación. Los resultados que se derivan de la medición del desempeño permitirán buscar mecanismos alternativos y novedosos a través de los cuales se puedan cumplir más eficaz y eficientemente las metas de la organización.
- Promover la cultura de la rendición de cuentas. La carencia de información acerca del desempeño impide contar con mecanismos para justificar el gasto público y compararlo con las expectativas de la población.
- Promover la participación ciudadana, pues el acceso público a la información relativa al desempeño de las instituciones sirve como elemento de cohesión y estímulo para las organizaciones y ciudadanía.

En el ámbito gubernamental, la evaluación al desempeño se concibe como el conjunto de procesos y procedimientos integrados y articulados en un sistema que mide en forma permanente, sistemática y oportuna el avance de la gestión y el impacto de las acciones en los ámbitos político, económico y social.

En nuestro país, desde hace más de tres décadas se realizan esfuerzos para medir el desempeño de las instituciones y añadir valor a los resultados. En 1982, la Ley Nacional de Planeación estableció el Sistema Nacional de Planeación Democrática, que obliga a la formulación de planes y programas que den respuesta a la demanda de la población, los cuales deben de evaluarse oportunamente con el objetivo primordial de medir las actividades realizadas, los resultados obtenidos y los recursos utilizados.

Es así que en cumplimiento de las diversas leyes, disposiciones y ordenamientos jurídicos y normativos, el Gobierno Federal busca implementar y mejorar sus sistemas de evaluación al desempeño con indicadores que reúnan las cualidades de pertinencia, objetividad, sensibilidad, precisión y accesibilidad para que al ser comparados con parámetros fijados, identifiquen la calidad, cantidad, tiempo y costo de sus acciones. Además, busca rediseñar sus mecanismos para cumplir con el deber de mantener informada a la ciudadanía y rendir cuentas a los órganos fiscalizadores internos y externos.

A pesar de tener avances significativos en esta materia, a las instituciones públicas se les cuestiona el escaso número de programas evaluados, el alcance y la profundidad de los métodos empleados.

Esta situación se agudiza, cuando los programas evaluados no tienen los resultados esperados y la población no ve los beneficios, a pesar de los recursos financieros invertidos y el esfuerzo realizado para llevarlos a cabo.

Entre las posibles razones para que un sistema de evaluación al desempeño no cumpla con los objetivos para los que fue creado se encuentran:

- La adopción y adaptación de modelos de evaluación no acordes a las necesidades de cada institución.

- La falta de claridad en los objetivos y propósitos establecidos.
- No se involucra a todos los sectores y actores en el proceso de evaluación, ni se articulan los objetivos globales con los específicos.
- La falta de coordinación de las áreas encargadas del control y evaluación de los recursos públicos.
- La dificultad de las instituciones para fijar sus propios objetivos, funciones y actividades institucionales, cuantificar metas y establecer indicadores.
- El proceso de programación – presupuesto no está vinculado al impacto que tienen los recursos públicos. En algunos casos, no se relaciona lo que se gasta con el avance y las metas alcanzadas en los programas.
- Hay pocos mecanismos para rendir cuentas a la ciudadanía.
- Los órganos de control interno de las instituciones auditan la aplicación de los recursos financieros, pero no verifican resultados e impactos.
- La cultura de la evaluación y del control no está generalizada en los diferentes ámbitos y niveles de las instituciones.
- Falta de capacitación al personal involucrado en el proceso de evaluación.

Sin embargo, se debe reconocer que la complejidad del quehacer público torna difícil establecer un sistema que mida en forma eficiente los resultados de las instituciones en particular, así como el impacto en el manejo de los recursos públicos.

Se considera que un modelo de evaluación que responda a las necesidades de la institución debe tomar en cuenta elementos tales como:

- 1) La planeación de las acciones.

- 2) La programación, presupuesto y aplicación de los recursos públicos.
- 3) Un sistema de información para tomar decisiones en forma ágil y eficiente.
- 4) Un sistema adecuado de indicadores que mida los resultados de la gestión, y
- 5) Un sistema de seguimiento y auditoría de los resultados.

Así, se contaría con un instrumento de control y evaluación que permita a las instituciones decidir sobre la conveniencia de continuar o cancelar algún programa y/o proyecto instrumentado; mantener informada a la ciudadanía y rendir cuentas a los órganos de fiscalización sobre el destino de los recursos públicos.

En la medida en que los sistemas de evaluación al desempeño sean eficientes y transparentes, la población tendrá mayor confianza y credibilidad de los resultados obtenidos en el quehacer de las instituciones.

La fiscalización se define como el mecanismo de control, y tiene una connotación muy amplia que se entiende como sinónimo de inspección, vigilancia, supervisión y evaluación. Evaluar es medir y medir implica comparar. El término significa cuidar y comprobar que se proceda con apego a la ley y a las normas establecidas al efecto. Es la acción por medio de la cual se evalúan y revisan las acciones de gobierno, considerando su veracidad, razonabilidad y el apego a la ley.

En ese sentido, en materia de evaluación al desempeño, la auditoría tiene por mandato de practicar auditorías al desempeño para verificar que los recursos públicos se administren con eficacia, eficiencia y honradez para satisfacer los objetivos a que estén destinados.

Las auditorías al desempeño se fundamentan en el Artículo 79 Fracción I de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, así como en el artículo 134 en el que se establece que: “Los recursos económicos de que dispongan el Gobierno Federal..., así como sus respectivas administraciones públicas paraestatales, se

administrarán con eficiencia, eficacia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados”.

Con ese propósito, en el artículo 40 de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal se establece que “Los sistemas de contabilidad deben diseñarse y operarse en forma que faciliten la fiscalización de los activos, pasivos, ingresos, costos, gastos y avances en la ejecución de programas, y en general de manera que permitan medir la eficacia y eficiencia del gasto público federal”.

Así mismo, en el artículo 130 del Reglamento de esa misma ley se indica que el control y la evaluación del gasto público federal comprenderá “La fiscalización permanente de los activos, pasivos, ingresos, costos y erogaciones; el seguimiento de las realizaciones financieras y de metas durante el desarrollo de la ejecución de los programas aprobados; y la medición de la eficiencia y eficacia en la consecución de los objetivos y metas de dichos programas”.

Según Pfeffer la auditoría al desempeño se define como una revisión sistemática, interdisciplinaria, organizada, objetiva, propositiva, independiente y comparativa del impacto social de la gestión pública y de la congruencia entre lo propuesto y lo obtenido.

El objetivo de la auditoría al desempeño es evaluar la eficacia con que se cumplieron los objetivos y metas, es decir medir los resultados contra indicadores estratégicos y de impacto; la eficiencia con que se operaron los programas o sea comparar los indicadores de gestión contra las mejores prácticas gubernamentales, la economía o medición del costo de la operación contra los resultados obtenidos.

Además la auditoría al desempeño comprueba el impacto del programa o política pública sobre la población objetivo a través de indicadores de calidad, por lo que valora el grado de satisfacción ciudadana, y analiza el comportamiento de los actores, tanto de las instituciones responsables del diseño de la política pública como de los operadores de la misma.

En el marco operativo de las auditorías al desempeño, se establecen seis conceptos clave, es decir la auditoría al desempeño se ocupa básicamente de examinar las tres “e” economía, eficiencia y eficacia. Además toma en cuenta las tres “c” calidad en el servicio, cliente-ciudadano y comportamiento de los actores.

La eficacia es un concepto ligado esencialmente al logro de objetivos. Hace referencia a la relación existente entre los objetivos propuestos, los productos o recursos aportados y los objetivos alcanzados. ¿Se cumplieron los objetivos de la política de acuerdo con los medios empleados y los productos aportados? ¿Los medios empleados y los resultados logrados son congruentes con los objetivos de la política aplicada? La eficacia consta en realidad de dos partes: una relativa a si se han logrado los objetivos de la política; y, otro sobre si los acontecimientos deseados efectivamente han ocurrido, y si éstos pueden atribuirse a la política aplicada. Para juzgar en qué medida los acontecimientos observados corresponden a la política se requiere efectuar una comparación.

Los Indicadores estratégicos o de resultados son los parámetros de comparación de la eficacia con la que se cumplieron los objetivos de un programa, actividad institucional o política pública. Proporcionan información sobre los resultados alcanzados, en cuanto a los objetivos estratégicos y retos planteados.

La eficiencia mide y califica el recorrido entre medios y fines; es la proporción entre la utilización de insumos, entre recursos, costos, tiempo y forma en la que se relacionan los fines con los medios. A mayor eficiencia más racionalidad y optimización. La eficiencia se mide con indicadores de gestión.

6.3 Definición de Efectividad, Eficiencia, Eficacia y Productividad

Efectividad

W.J. Redin nos dice; que el desempeño es actuación, y se mide por las acciones, y al conjunto de éstas se les llama conducta o comportamiento. Tiene como esencia conceptual, la realización de las responsabilidades con atributos de calidad. En ese sentido se relaciona con la rentabilidad, eficiencia y productividad.

6.3.1 Definición de acuerdo al diccionario

Eficiencia (l. efficientia) Virtud y facultad para obtener un efecto determinado.

- Acción con que se logra este efecto.
- Aptitud, competencia, eficacia en el cargo que se ocupa o trabajo que se desempeña.
- Capacidad de un altavoz para convertir una señal eléctrica en energía acústica. No debe confundirse con eficacia (fuerza y poder para obrar, validez).

Eficiencia: Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles: no siempre eficacia es sinónimo de eficiencia.

Eficacia: Capacidad para obrar o para conseguir un resultado determinado.

Eficacia: adj. Activo, fervoroso, poderoso para obrar.

- Que tiene la virtud de producir el efecto deseado.

Efectividad: Capacidad para producir el efecto deseado (cuantitativo)

Eficiencia: Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles: no siempre eficacia es sinónimo de eficiencia. (cualitativo)

Eficiencia. (Del lat. efficientia). Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

6.3.2. De acuerdo a la real academia española

Eficacia se define como capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera y eficaz como que produce el efecto propio o esperado.

Eficiencia es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado y eficiente es el “competente, que rinde en su actividad”:

La eficiencia y la efectividad son dos adjetivos de naturaleza cualitativa, ambos aplicables a los procesos logísticos o cualquier área en general, pues en condiciones ordinarias se pretende a la optimización; lo que implica eficiencia y en condiciones extraordinarias se debe cumplir la misión aún a costa de los medios, sin llegar a convertirse en victorias; es importante entender, que la eficacia no es un defecto, pues una alta eficiencia depende de seguir estrictamente los lineamientos de la planificación, pero es conocido que la planificación debe ser flexible, pues existen variables influyentes, especialmente las del entorno que producen cambios que de no poderse actuar en ellos podrían producir el fracaso, es en estas contingencias donde la eficacia se impone. Por otra parte, la efectividad es la cuantificación del cumplimiento de la meta, no importa si ésta se logra en forma eficiente o en forma efectiva. En algunos casos, se acepta la efectividad como el logro de una meta acertadamente seleccionada en el proceso de planificación, es decir, la hipótesis que producía la solución idónea al problema o necesidad existente. Sin embargo, esto corresponde a la acertividad, palabra ésta, que no se encuentra en el diccionario.

Es sumamente importante entonces y entendiendo que existe una brecha entre lo establecido por la Real Academia y la usanza ordinaria a nivel gerencial y en los postgrados del área, adherir ambas realidades; lo cual puede lograrse al tomar como referencia las siguientes acepciones:

Eficiencia: "Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles". Aplicable preferiblemente, salvo contadas excepciones a personas y de allí el término eficiente.

Eficacia: "Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados". Esta es una acepción que obedece a la usanza y debe ser reevaluada por la real academia; por otra parte, debe referirse más bien a equipos.

En el Boletín 10. "Concepto de Auditoría al Desempeño". Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño, AC (AMDAID). 2003. Eficacia: Es lograr los propósitos u objetivos estipulados, y constituye esencialmente un concepto de logro de

objetivos. Hace referencia a la relación existente entre los objetivos fijados, los productos aportados y los objetivos cumplidos, es decir, el grado en que un programa o un ente logran sus metas y objetivos. Es la medición resultante de la comparación de desempeño real versus el desempeño preestablecido.

En las directrices de aplicación de las Normas de Auditoría del Rendimiento. Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI). Documento disponible en la página de internet www.intosai.org Eficiencia: Es aprovechar lo mejor posible los recursos disponibles, y está relacionada con la economía y se refiere a los recursos utilizados. La pregunta principal es si estos recursos se han empleado de manera óptima o satisfactoria, o si se hubiesen logrado los mismos o similares objetivos, desde el punto de vista de la calidad y del plazo de tiempo, con menos recursos. Se restringe básicamente a la pregunta sobre si los recursos se han empleado de una manera óptima o satisfactoria. Se calcula comparando el monto de los recursos utilizados versus los bienes o servicios producidos como resultado del desempeño.

CAPITULO 7 METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO

7.1 Objetivo

El propósito del presente capítulo, es el de analizar la información presentada por el ente publico a fin de llevar acabo la revisión y evaluación al desempeño en forma ordenada y con una secuencia congruente.

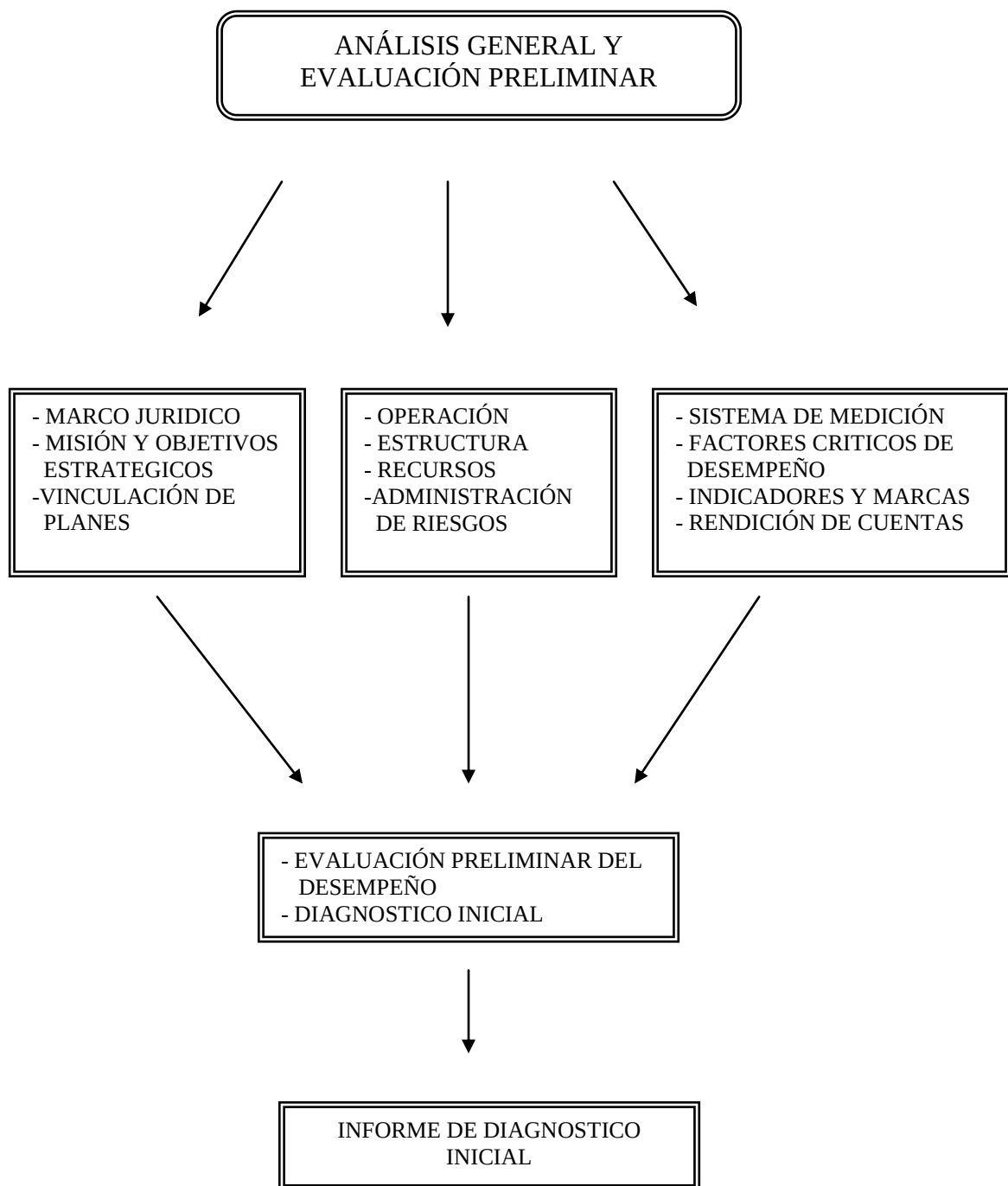
Lo cual nos permitirá verificar su correcta aplicación, y de encontrar algún error, omisión o mala aplicación recomendar los procedimientos, actividades y acciones generales a seguir para que el seguimiento de dicha evaluación logre ser eficiente y eficaz de acuerdo a los objetivos establecidos.

La metodología que se recomienda es de carácter general, es decir, aplicable tanto a la evaluación de programas, como a dependencias, órganos desconcentrados y entidades paraestatales en cualquiera de sus órdenes de gobierno (Federal, Estatal o Municipal) atendiendo a los objetivos del sistema de evaluación al desempeño.

Se considera que la evaluación al desempeño a los Entes Públicos, debiera realizarse en las siguientes fases:

- I. Análisis general y evaluación preliminar
- II. Planeación de la evaluación
- III. Ejecución
- IV. Informes

7.1.1 Fase I: Análisis general y evaluación preliminar



Esta fase tiene como propósito conocer al Ente Público desde su marco jurídico, su operación, su estructura, sus recursos y hasta sus sistemas de planeación e información, culminando con una evaluación preliminar sobre los diversos aspectos relacionados con el cumplimiento de su misión, visión, valores y objetivos estratégicos y sus resultados.

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.

La planeación general es la base de la selección de temas o cuestiones de auditoría, y puede servir como instrumento para tomar decisiones estratégicas referentes a la orientación de la auditoría. Al ser un proceso continuo durante toda la auditoría, los auditores podrán hacer ajustes a los objetivos a medida que se vaya avanzando, considerando éstos como lo que la auditoría trata de alcanzar o las preguntas de un programa o proceso que los auditores intentarán responder.

Una vez decididos los objetivos y el tema de la auditoría, se sugiere definir las preguntas que deberán responderse al finalizar la auditoría. Éstos son algunos ejemplos de preguntas generales que son frecuentes en auditoría al desempeño:

- ❖ ¿Los programas se ejecutan de manera eficiente?
- ❖ ¿Las metas y objetivos de los programas se cumplen conforme a lo planeado?
- ❖ ¿Los recursos aplicados constituyen un uso adecuado de los fondos públicos?
- ❖ ¿Los bienes y/o servicios se otorgan con la calidad, cantidad y oportunidad requeridas?
- ❖ ¿Los indicadores reflejan el cumplimiento de las metas y objetivos?

Después de formular la pregunta general de auditoría, los auditores tienen que desglosarla en preguntas específicas y susceptibles de comprobación que van a ser

respondidas con los resultados de la auditoría, es decir, preguntas más específicas referentes al ¿qué es? o ¿por qué es?

Por su parte, la Cuarta Norma General de Auditoría Pública señala los aspectos a considerar en la planeación, cuyo resultado consiste en el programa de trabajo como un enunciado lógico, ordenado y clasificado de los procedimientos que han de emplearse, la extensión que tendrán, la oportunidad con que se aplicarán y el personal que va a desarrollarlos.

Las actividades que a continuación se establecen, permitirán también identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta, así como determinar en forma preliminar los Factores Críticos de Desempeño y los Indicadores de Desempeño correlativos, con lo cual se podrá tener elementos suficientes para hacer una adecuada planeación de las actividades a realizar en las siguientes fases de la evaluación al desempeño.

Por Factores Críticos de Desempeño nos referimos a los elementos, acciones, actividades o situaciones fundamentales que es necesario obtener, realizar o alcanzar para que el Ente Público pueda cumplir con sus objetivos estratégicos y con su misión y visión, y que a juicio del evaluador, pudieran o no, haber sido identificados por el Ente Público al elaborar su Matriz de Indicadores.

Esta fase concluye con una evaluación preliminar del desempeño del Ente Público, cuyas conclusiones se plasmarán en un Informe de Diagnóstico Inicial, el cual mostrará los primeros resultados útiles para el Ente Público. También debe considerarse que por el tamaño o la naturaleza del Ente Público o por el propósito específico que se pretende en una evaluación al desempeño, la fase de Análisis General y Evaluación Preliminar pudiera comprimirse u obviarse, incorporando algunas de sus actividades directamente a la fase de Ejecución.

7.1.1.1 Determinación del marco jurídico

Es indispensable en todo momento, durante la evaluación al desempeño, tener presente la naturaleza jurídica del Ente Público y la normatividad a la que está sujeto, pues es lo

que determina su razón de ser y también será fuente de criterios de evaluación que deberán aplicarse durante todo el trabajo.

- 1.- Analizar la Ley Orgánica, el decreto de creación o el documento que le da origen al Ente Público, así como todas las reformas o modificaciones posteriores a su status jurídico.
- 2.- En igual forma, estudiar los reglamentos, reglas de operación o cualquier otro documento complementario al documento que le dio origen.
- 3.- Precisar la naturaleza jurídica del Ente Público, su ubicación dentro de la Administración Pública y su relación con otros Entes Públicos.
- 4.- Determinar la normatividad externa e interna a la que está sujeto el Ente Público y precisar la que se utilizará en la evaluación del desempeño, ya sea para verificar su aplicación o como fuente de Criterios de Evaluación (no es práctico considerar toda la normatividad).

Entregable

Documento que contiene el análisis de los factores que motivaron la formación de la Institución, incluyendo su marco jurídico, estatutos, decretos y ordenamientos clave.

Tareas

- a.- Recopilar información sobre la creación de la Entidad
 - ❖ Solicitar a la administración, los documentos relativos a la creación de la Institución.
 - ❖ Investigar si el estatuto jurídico de la Entidad ha sufrido cambios que hayan afectado los objetivos de su creación.
- b.- Analizar la evolución de la Entidad a través del tiempo.
 - ❖ Establecer una agenda de entrevistas con la dirección general y los ejecutivos clave que tengan amplio conocimiento sobre la historia de la Entidad.

- ❖ Preparar y realizar las entrevistas con el objeto de obtener mayor información sobre los cambios que ha sufrido la entidad a lo largo del tiempo.
- ❖ Analizar, a través de la información recopilada y las entrevistas, la evolución que ha sufrido la Entidad a través del tiempo.
- ❖ Documentar las entrevistas.

c.- Identificar el entorno de la economía.

- ❖ Identificar los sectores de la economía en los que participa la Entidad.
- ❖ Obtener los indicadores macroeconómicos que afectan de alguna manera a la entidad.
- ❖ Analizar el impacto de la situación económica actual
- ❖ Identificar la población o sectores beneficiados por la Entidad.
- ❖ Analizar el grado de cumplimiento y/o cobertura de los servicios prestados en relación con el sector o población objetivo.

d.- Documentar los hallazgos y las conclusiones.

- ❖ Elaborar un documento que contenga la historia de la Entidad, basada en la información obtenida y las entrevistas.
- ❖ Integrar los hallazgos derivados de los análisis económicos.
- ❖ Incluir las áreas de oportunidad encontradas durante el análisis.
- ❖ Entregar el documento a la Alta Dirección para su revisión y aprobación.

Documentos

1. Leyes de origen
2. Decretos de creación
3. Actas del Consejo de Administración o de los Órganos de Gobierno
4. Ordenamientos clave
5. Acta Constitutiva
6. Estatutos
7. Formatos de entrevistas
8. Agendas de entrevistas

9. Documentación de las entrevistas
10. Indicadores económicos
11. Población beneficiada y cobertura
12. Análisis del entorno y antecedentes

7.1.1.2 Identificar el propósito del ente público

El evaluador deberá lograr una identificación plena del propósito del Ente Público sujeto a evaluación, ya sea que esté formalmente manifiesto en declaraciones específicas, o que sea necesario derivarlo de los documentos fundamentales mencionados en la actividad anterior.

- 1.- Analizar los documentos en los que se establezca el propósito del Ente Público.
- 2.- Repasar el Código de Conducta o de Ética del Ente Público o documento equivalente y determinar sus Valores.
- 3.- Identificar en los documentos anteriores, con toda claridad, la misión, la visión y los objetivos estratégicos del Ente Público.
- 4.- Analizar el proceso de planeación del Ente Público, particularmente su Plan Estratégico y sus Planes o Programas Operativos.
- 5.- Verificar la aplicación de la Metodología de Marco Lógico en el Ente Público.
- 6.- Conocer en forma general el presupuesto anual del Ente Público, determinando si fue preparado con base en Resultados.
- 7.- Obtener información sobre la definición, justificación y cuantificación de la población objetivo de las acciones del Ente Público, así como sobre su focalización.
- 8.- Determinar si en el Ente Público están definidos con claridad los resultados que se pretenden alcanzar.

9.- En el caso de que el Ente Público sujeto a la evaluación sea un programa, determinar si en éste se identificó correctamente el problema o necesidad prioritaria al que va dirigido, y está diseñado para solventarlo.

10.- Identificar la contribución del programa a los objetivos estratégicos de la dependencia, entidad, institución u organismo responsable del mismo.

11.- Identificar la justificación por la cual los beneficios se dirigen específicamente a la población potencial y objetivo y si ésta fue correctamente definida.

12.- Verificar la estructura del padrón de beneficiarios del programa conforme a las disposiciones aplicables.

13.- Analizar la estrategia de cobertura y focalización del Programa señalando su efectividad.

14.- Llevar a cabo entrevistas con los principales funcionarios para corroborar la información obtenida en las acciones anteriores, incluyendo las de la Actividad 1, así como para precisar:

- Si ha habido cambios en el propósito del Ente Público;
- Que tipo de presiones existen en el entorno sobre dicho propósito;
- Como se visualiza el futuro previsible del Ente Público;
- Si la misión, la visión y los objetivos del mismo son acordes con dicho futuro previsible;
- Si los funcionarios entrevistados están familiarizados con la misión, visión y objetivos estratégicos del Ente Público o, en su caso, vislumbrar cuales son los grandes criterios que guían su actuación, y si están orientados hacia obtener resultados.

Entregable

Documento que contiene la definición preliminar de la Misión, Visión, Valores y Propuestas de Valor o Servicios de la Entidad.

Tareas

a.- Enunciar de forma preliminar los Elementos Fundamentales.

- ❖ Elaborar, con base en los análisis anteriores, un enunciado de Misión, que describa el principal propósito de la Entidad.
- ❖ Establecer la visión, describiendo el propósito estratégico de la Entidad a mediano plazo.
- ❖ Identificar, con base en los análisis anteriores, los principales valores de la Entidad.
- ❖ Diseñar una propuesta de valor para la Entidad, que describa sus principales características que otorgan valor al cliente, consumidor o usuario.

b.- Documentar los hallazgos y las conclusiones

- ❖ Integrar en un documento las definiciones preliminares.
- ❖ Incluir las áreas de oportunidad encontradas durante el desarrollo de las definiciones.

Documentos

Enunciados preliminares de

- ❖ Misión
- ❖ Visión
- ❖ Valores
- ❖ Propuesta de valor

7.1.1.3 Vinculación de sus planes, programas y proyectos

Para realizar esta actividad, el evaluador deberá obtener los planes estratégicos, planes operativos, presupuesto basado en resultados y cualquier otro documento relativo a los proyectos importantes o a las acciones básicas del Ente Público.

En igual forma será necesario cerciorarse si se cuenta con una Matriz de Indicadores preparada de acuerdo con la Metodología de Marco Lógico y la congruencia en su formulación (en cuanto a su fin, propósito, componentes, actividades e insumos, indicadores, medios de verificación y supuestos).

1.- Con base en los documentos y entrevistas señalados en las dos actividades anteriores, identificar los principales programas, proyectos y acciones a cargo del Ente Público o en los que participa en forma relevante.

2.- Evaluar la congruencia de los planes, programas, proyectos y acciones, con la misión, visión, objetivos estratégicos y valores del Ente Público.

3.- Evaluar en la Matriz de Indicadores la lógica horizontal y vertical, de acuerdo con la Metodología de Marco Lógico; es decir, si hay congruencia en Fin, Propósito, Componentes, Actividades e Insumos, Indicadores, Medios de Verificación y Supuestos.

4.- Vincular los planes, programas y proyectos del Ente Público, con el Plan Nacional de Desarrollo y los Planes Sectoriales o con los Planes Estatales o Municipales, en el caso de Entes Públicos locales, determinando su contribución al logro de los mismos.

Entregables

Documento que contiene el análisis de los resultados históricos, su situación actual y la percepción dentro de la entidad del propósito y los objetivos de la misma.

Tareas

a.- Entender la situación actual de la Entidad.

- ❖ Obtener el plan de la entidad y verificar su vínculo con el Plan Nacional de Desarrollo u otros similares para empresas privadas, así como los planes de acción internos y los presupuestos en vigor.
- ❖ Analizar si existe alineación entre los criterios de creación de la Institución y sus planes de operación actuales.

b.- Analizar el desempeño reciente de sus administradores.

- ❖ Solicitar los resultados de las dos últimas administraciones o por un periodo anterior de cuando menos cinco años.
- ❖ Analizar la evolución de los mismos.

c.- Identificar la percepción de la Administración sobre el propósito y los objetivos de la institución

- ❖ Establecer una agenda de entrevistas con los Directores de Área.
- ❖ Elaborar un cuestionario enfocado a entender la forma en la que las diferentes direcciones entienden el propósito u los objetivos de la Entidad, así como los valores que la rigen y la forma en la que sus áreas contribuyen al cumplimiento de los objetivos.
- ❖ Realizar las entrevistas con base en el cuestionarios
- ❖ Analizar la información obtenida y documentar las entrevistas.

d.-Documentar los hallazgos y las conclusiones

- ❖ Integrar, en un documento, la situación actual de la Entidad, los resultados de periodos anteriores de las administraciones y las diferentes percepciones de las Direcciones de Área.
- ❖ Incluir las áreas de oportunidad encontradas durante el análisis.
- ❖ Entregar el documento a la Alta Dirección para su revisión y aprobación.

Documentos

1. Plan de la entidad
2. Planes internos
3. Presupuestos internos
4. Presupuestos según las Leyes de Ingresos y Egresos de la Federación
5. Análisis estadísticos del desempeño de la entidad.
6. Agendas de entrevistas
7. Cuestionarios previos
8. Documentación de las entrevistas
9. Entendimiento del propósito y objetivos.

7.1.1.4 Conocimiento de la estructura y operación del ente público

El evaluador no solo debe entender con toda profundidad la operación del Ente Público, sino debe saber también plasmarla de una manera sencilla a través de un diagrama, mapa o modelo descriptivo (de preferencia acompañado de un diagrama de procesos), que permita que cualquier involucrado, particularmente los que van a participar en la evaluación al desempeño, puedan entender fácilmente cuales son los aspectos fundamentales de la operación del mismo.

- 1.- Identificar los productos y servicios que proporciona el Ente Público a la población que atiende.
- 2.- Analizar en forma general los procesos y actividades para proporcionar dichos productos y servicios
- 3.- Obtener el organigrama formal del Ente Público y sus manuales de organización y procedimientos y conocer las funciones de las principales áreas. En el caso de que sea evidente que el organigrama formal no corresponda a la operación real, formular el organigrama que corresponda a ésta.

4.- Determinar la orientación del organigrama hacia los productos y servicios que proporciona el Ente Público y hacia los procesos y actividades que los apoyan.

5.- Formular un diagrama o modelo descriptivo de la operación del Ente Público.

6.- Definir si en el Ente Público opera una estructura de Gobierno Institucional (Gobierno Corporativo) o una estructura de gobierno jerárquico o tradicional, precisar las facultades y responsabilidades de los principales puestos.

7.- Determinar si el Ente Público ha implementado o está implementando medidas de simplificación y mejora regulatoria.

Tareas

a.- Recopilar información de la Estructura Organizacional

- ❖ Solicitar ala Administración los organigramas de la Entidad
- ❖ Reunirse con los Directivos de Área con el objeto de validar la información obtenida y profundizar sobre las actividades que se llevan a cabo en cada área.

b.- Analizar las funciones de cada una de las áreas de la Entidad

- ❖ Analizar la información obtenida a través de los organigramas y las reuniones con los Directores de Áreas.
- ❖ Identificar y documentar las principales funciones y actividades de cada área relacionadas con los procesos y subprocesos.
- ❖ Preparar una matriz / organizacional

c.- Alinear la estructura organizacional a los Factores Críticos de Éxito

- ❖ Identificar los responsables de cada uno de los Factores Críticos de Éxito
- ❖ Señalar los factores que carecen de responsables o tienen un exceso de responsabilidades.

d.- Documentar los hallazgos y las conclusiones.

- ❖ Integrar en un documento los resultados obtenidos a través de los diferentes análisis de la organización
- ❖ Incluir áreas de oportunidades encontradas y las conclusiones del análisis
- ❖ Entregar el documento a la Alta Dirección para su revisión y aprobación

Documentos

1. Organigramas de la Entidad
2. Principales funciones y actividades por áreas y por procesos
3. Matriz y listado de responsables de los Factores Críticos de Éxito

7.1.1.5 Identificación de los principales recursos del ente público

El evaluador deberá identificar cuales son los principales recursos con que cuenta el Ente Público, tanto de carácter humano como los materiales, financieros y tecnológicos. Además de identificarlos, deberá ubicarlos dentro de su estructura de operación y más adelante evaluará la eficacia y eficiencia con la que están siendo manejados.

Particularmente debe identificar las fuentes de financiamiento y correlacionarlas con su aplicación.

- 1.- Determinar y cuantificar (en grandes números) los principales recursos humanos, materiales y financieros que administra el Ente Público, así como identificar los recursos tecnológicos que utiliza, particularmente los de Tecnología de Información.
- 2.- Ubicar la responsabilidad sobre la administración de dichos recursos en el organigrama.
- 3.- Precisar y cuantificar (en grandes números) las fuentes de financiamiento del Ente Público y correlacionarlas con su aplicación (activos o gastos).
- 4.- Profundizar en el proceso presupuestario y en las cifras del presupuesto.

- 5.- Efectuar un análisis de los estados financieros del último año y del último mes.
- 6.- Estudiar el dictamen e informes de los auditores externos sobre los estados financieros.
- 7.- Analizar la distribución de los recursos humanos en el organigrama del Ente Público, identificando las funciones y puestos críticos y su composición en recursos humanos.
- 8.- Conocer los sistemas de evaluación, desarrollo y compensación de los recursos humanos.
- 9.- Ubicar en que se están utilizando los principales recursos de tecnología de información.
- 10.- Verificar la alineación del proceso presupuestario hacia resultados; es decir, el alineamiento de los programas presupuestarios y sus asignaciones a través del ciclo de planeación – programación -presupuestación - ejercicio - control - seguimiento - evaluación y rendición de cuentas.

Entregable

Documento que contiene el diagnóstico de la situación actual de la Entidad.

Tareas

- a.- Integrar los documentos de los análisis realizados
 - ❖ Elaborar un documento que contenga la integración de la historia de la Entidad, la definición previa de sus elementos fundamentales y el análisis de su entorno
 - ❖ Incluir un resumen ejecutivo con los principales hallazgos de los análisis realizados durante la fase
- b.- Realizar el análisis FODA Preliminar.

- ❖ Identificar en la Entidad, sus diferentes:
 - Fuerzas
 - Debilidades
 - Oportunidades
 - Amenazas
 - ❖ Graficarlas en una matriz de Fuerzas y Debilidades / Oportunidades y Amenazas
 - ❖ Analizar la forma en la que afectan a la Entidad y como pueden esta reaccionar en las mismas.
- c.- Concluir y emitir recomendaciones basadas en los análisis
- ❖ Establecer conclusiones basadas en la integración de los análisis realizados.
 - ❖ Incluir las áreas de oportunidad encontradas durante su análisis.
 - ❖ Integrar estos hallazgos al documento del diagnostico.
- d.- Entregar a aprobación de la Dirección General el documento.
- ❖ Programar una sesión con la Dirección Gerencial y coordinares del proyecto para presentar los resultados de la fase.
 - ❖ Entregar el documento del diagnostico, así como el resumen ejecutivo a la Dirección General para su aprobación.

Documentos

1. Documento del diagnóstico
2. Resumen ejecutivo
3. Análisis FODA
4. Conclusiones y recomendaciones
5. Presentación ejecutiva

7.1.1.6 Profundización en sus sistemas de medición de resultados y de rendición de cuentas

El evaluador deberá lograr un conocimiento profundo del sistema de información del Ente Público, enfatizando que no solo se trata de la información financiera, sino de la información sobre la operación del mismo; es decir, cómo se mide su desempeño por área, actividad o proceso, y en su conjunto.

En igual forma, cómo y a quien le reportan los resultados de su desempeño; como informa sobre el grado de cumplimiento con su misión, visión y objetivos estratégicos; y como opera su sistema de rendición de cuentas.

- 1.- Conocer el sistema de información operativa, particularmente en materia de reportes sobre el desempeño por área, actividad o proceso y en su conjunto.
- 2.- Estudiar con profundidad la Matriz de Indicadores, determinando si los indicadores están orientados a medir al desempeño y resultados y si las fuentes de información que los alimentan son las adecuadas.
- 3.- Analizar el sistema de rendición de cuentas del Ente Público, determinando si se está informando únicamente sobre “lo hecho” o sobre los resultados de lo que “se debería haber hecho”, de acuerdo con su misión, visión y objetivos estratégicos.
- 4.- Conocer si se está cumpliendo con la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- 5.- Entrevistarse con los responsables del diseño de los Indicadores de Desempeño y comentar con éstos los criterios y métodos que consideraron y aplicaron en su elaboración.

7.1.1.7 Determinación preliminar de los factores críticos de desempeño y de los indicadores correlativos

Un aspecto a considerar en la evaluación del desempeño, es la determinación de los Factores Críticos de Desempeño, ya que a través de verificar su grado de logro, se evaluará el cumplimiento de los objetivos estratégicos y de la misión y visión del Ente Público.

1.- Con base en la información recabada en las actividades anteriores y los diversos análisis realizados, determinar los elementos, acciones, actividades o situaciones fundamentales que es necesario obtener, realizar o alcanzar para que el Ente Público pueda cumplir con sus objetivos estratégicos y con su misión y visión (Factores Críticos de Desempeño).

2.- Definir los indicadores idóneos para medir el grado de logro de los Factores Críticos de Desempeño.

3.- Comparar los indicadores determinados, contra los incluidos en la Matriz de Indicadores en su caso, calcular e interpretar los indicadores no considerados en dicha Matriz.

Entregable

Documento que contiene el Modelo para la Evaluación del Desempeño de la Entidad.

Tareas

a.- Diseñar los indicadores de Desempeño.

- ❖ Establecer los Indicadores para medir el desempeño de cada uno de los Factores Críticos de Éxito de los procesos.
- ❖ Definir la formula de cálculo y su unidad de medida.
- ❖ Señalar la información necesaria para realizar el cálculo y de dónde se obtiene.

b.- Definir la frecuencia de medición para cada uno de los indicadores y su periodo base.

- ❖ Definir la frecuencia con la que cada uno de los indicadores debe ser actualizado: diaria, semanal, quincenal, mensual, anual.
- ❖ Establecer el periodo de tiempo anterior (Periodo Base) a obtener información para cada uno de los indicadores, con el objetivo de conocer el desempeño promedio histórico de cada indicador, de ser posible.

c.- Alinear el sistema de medición con el Mapa Estratégico de la Entidad

- ❖ Definir la relación causa – efecto de los indicadores y documentarla.
- ❖ Integrar en las diferentes perspectivas del Mapa Estratégico (Función Social, Servicio, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento) los indicadores que miden su desempeño.
- ❖ Desarrollar un tablero que contenga los diferentes indicadores de desempeño con su fórmula, unidad de medida, frecuencia y periodo base.

d. Documentar los hallazgos y las conclusiones.

- ❖ Elaborar un documento que contenga el tablero con los diferentes indicadores de desempeño de la Entidad, la relación causa – efecto de cada uno de ellos y su integración con el Mapa Estratégico de la Entidad.
- ❖ Integrar las áreas de oportunidad encontradas durante el proceso de definición de los indicadores.
- ❖ Entregar el documento a la Alta Dirección para su aprobación.

Documentos

1. Indicadores de desempeño por proceso
2. Frecuencia de los indicadores.
3. Periodos base de los indicadores
4. Tablero de indicadores
5. Modelo de indicadores de desempeño.

7.1.1.8 Conocimiento del enfoque para el control de riesgos

Los Entes Públicos, enfrentan continuamente riesgos y para confrontar exitosamente estas amenazas deben contar con un sistema adecuado para controlar y administrar dichos riesgos.

El evaluador deberá percatarse de que tal sistema esté formalmente establecido y funcione.

Si el Ente Público no cuenta con ello, el evaluador deberá indagar sobre los principales riesgos que confronta y si, de algún modo, se están administrando dichos riesgos. En caso contrario, ésta será un área prioritaria para la evaluación del desempeño.

1.- Investigar si el Ente Público tiene establecido formalmente un Sistema de Control y Administración de Riesgos.

2.- Conocer en términos generales si el Sistema está funcionando efectivamente.

3.- Identificar cuales son los riesgos más importantes que pudieran poner en peligro el cumplimiento con los objetivos estratégicos, misión y visión del Ente Público y si hay medidas para controlar dichos riesgos en caso de que se materialicen.

Entregable

Documento que contiene un análisis completo sobre el entorno de la Entidad, así como los Factores Críticos y las Iniciativas Clave para responder a él.

Tareas

a.- Identificar y hacer el análisis de las Fuerzas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas

Utilizando el análisis FODA preliminar.

- ❖ Identificar las Fuerzas que son un diferenciador de la Entidad con respecto a entidades similares y a manera en la que pueden ser maximizadas.
- ❖ Identificar las Debilidades que pueden poner a la Institución en una posición desfavorable y la manera en que estas pueden ser minimizadas.
- ❖ Identificar las Oportunidades que si son reconocidas a tiempo significa mejorar el cumplimiento de su función social y / o de sus resultados, así como la forma en la que estas pueden ser aprovechadas por la Entidad.
- ❖ Identificar las Amenazas que pueden poner en peligro la supervivencia de la entidad y la manera de minimizar sus efectos.

b.- Definir los Factores Críticos de Éxito

A partir del Diagrama General de los Procesos:

- ❖ Solicitar a los participantes la definición de los Factores Críticos de Éxito de la Entidad
- ❖ Moderar las intervenciones de los participantes y asegurarse de que lleguen a un acuerdo en los Factores más importantes para el Éxito.

c.- Definir las iniciativas estratégicas clave de la Entidad.

- ❖ Solicitar a los participantes la integración de las iniciativas estratégicas para maximizar las fortalezas, minimizar las debilidades, aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas, con el objetivo de dar direccionamiento a los esfuerzos de la Entidad.
- ❖ Para cada una de las iniciativas, definir responsablemente, tiempo de ejecución, metas alcanzar y forma de medirlas.

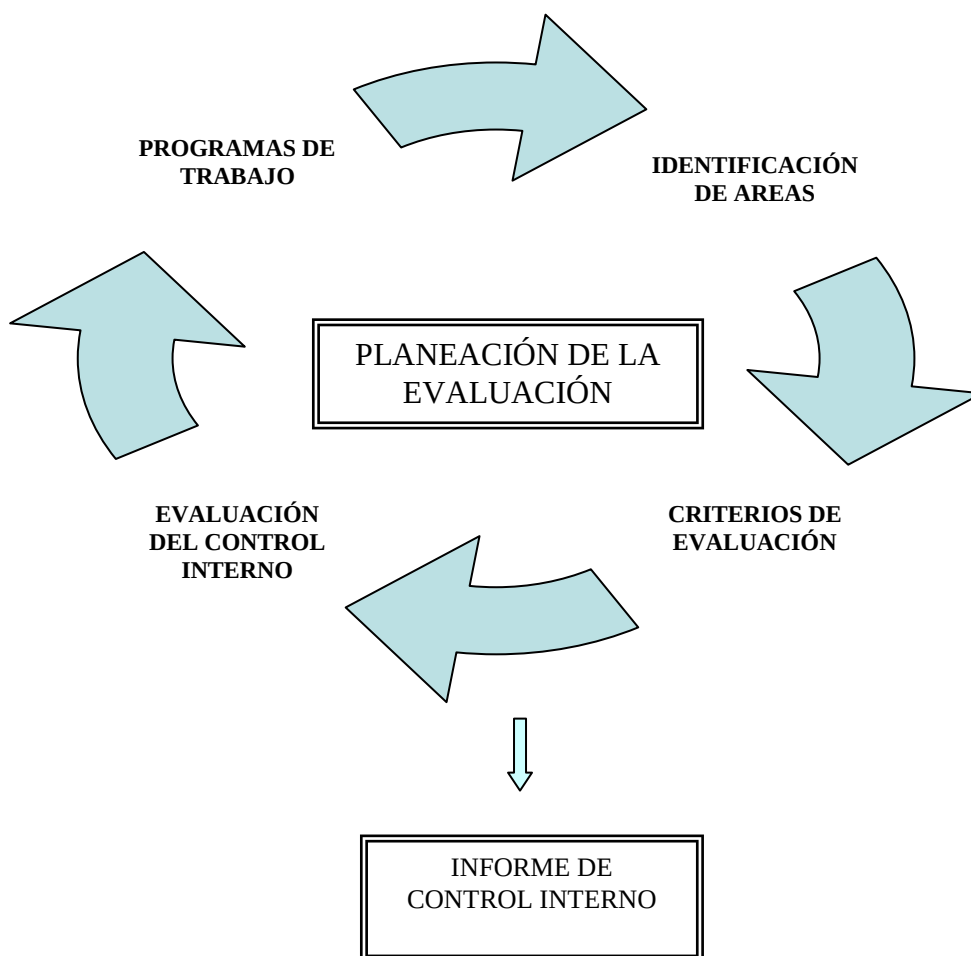
d.- Documentar los hallazgos y las conclusiones.

- ❖ Integrar al documento del taller estratégico los resultados del análisis FODA, los Factores Crítico de Éxito y las iniciativas clave de la Entidad.
- ❖ Incluir las conclusiones y las áreas de oportunidad identificadas durante el taller.
- ❖ Entregar el documento a la Alta Dirección para su revisión y aprobación.

Documentos

1. Análisis FIDA Final
2. Factores Críticos de Éxito por proceso y subproceso
3. Listado de iniciativas clave que incluyen:
 - a) Tareas
 - b) Responsabilidades
 - c) Duración
 - d) Fechas de Inicio y Terminación
 - e) Metas
 - f) Indicadores

7.1.2 Fase II: Planeación de la Evaluación



Como resultado de la Fase I se podrá determinar el alcance general que se dará a la evaluación; es decir, cuales son las áreas, proyectos, funciones, procesos o actividades del Ente Público (en adelante las denominaremos como “áreas de la evaluación” o simplemente “áreas”) que serán objeto de la evaluación al desempeño.

En las áreas que sí fueron seleccionadas para la Evaluación deberá definirse si se requiere más información y, en su caso, deberá obtenerse.

En cada una de ellas, se efectuará la evaluación del Control Interno con el enfoque que se explica en la Actividad 2 y se definirán los Criterios de Evaluación para concluir con el Programa de Trabajo.

7.1.2.1 Identificación de áreas críticas

Esta identificación es necesaria pues los Entes Públicos generalmente son muy grandes y pudieran comprender diversas áreas que, por diferentes razones, no fuera prioritario u oportuno evaluar.

- 1.- Identificar las áreas, proyectos, funciones, procesos o actividades críticos del Ente Público que serán objeto de la evaluación del desempeño.
- 2.- Analizar la profundidad en el conocimiento que se tiene sobre dichos elementos críticos y efectuar los estudios y análisis adicionales o complementarios, de tal modo de asegurar un amplio conocimiento sobre lo que se va a evaluar.

7.1.2.2 Evaluación del Control Interno

Es importante resaltar que no se trata de una evaluación del control interno contable, sino del control interno que apoya el logro de objetivos y la obtención de resultados, así como específicamente el aplicable a la documentación, información, control y registro que alimenta a los Indicadores de Desempeño.

1.- Efectuar un estudio y evaluación al control interno aplicable a los elementos críticos que se van a evaluar, en el sentido “amplio” de tal concepto; es decir, evaluar si el sistema de control está diseñado como una función proactiva, enfocada a que se logren los Factores Críticos de Desempeño y, en consecuencia, se cumpla con la misión, visión, objetivos estratégicos y valores del ente público.

Particularmente debe analizarse y evaluarse el control interno aplicable a la documentación, información, control y registro que alimenta a los Indicadores de Desempeño.

2.- Formular un Informe de Control Interno, que incluya las recomendaciones del resultado de la evaluación del desempeño realizada y con el enfoque proactivo de que se implementen las mejoras, sin esperar a la conclusión de todo el trabajo.

3.- Comentar con los funcionarios apropiados el borrador del Informe de Control Interno, hacer las modificaciones que procedan y emitir el informe definitivo.

7.1.2.3 Definir los criterios de evaluación que se aplicarán en la fase de ejecución

Cabe recordar que los “Criterios de Evaluación”, son la base de comparación que utilizará el evaluador en su tarea de opinar sobre el cumplimiento de objetivos estratégicos y obtención de resultados.

1.- Con base en el trabajo de Diagnóstico y de Control Interno que se ha realizado, definir dichos criterios.

Los criterios básicos que deben aplicarse son los de eficacia, eficiencia, economía, transparencia, honradez, impacto, calidad y equidad, así como una orientación en general hacia resultados.

2.- En los documentos fundamentales del Ente Público, en su normatividad y en su Código de Ética o de Conducta, podrán encontrarse criterios específicos.

7.1.2.4 Formular el Programa de Trabajo

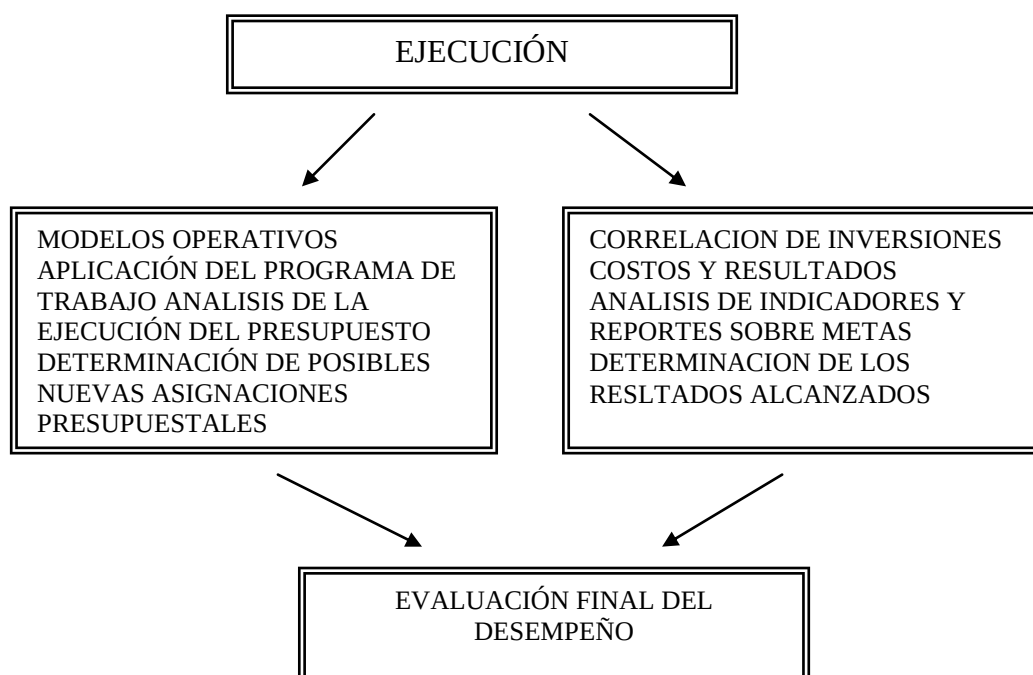
El Programa de Trabajo es el instrumento que servirá de guía al equipo de evaluación, para que realice su trabajo con eficacia, eficiencia y orden, consecuentemente debe ser suficientemente detallado y preciso.

Todas las acciones que en adelante se lleven a cabo deberán estar referenciadas con el Programa de Trabajo. Desde luego, éste es un instrumento que podrá ser modificado y adicionado conforme las circunstancias lo vayan requiriendo.

1.- Formular el Programa de Trabajo para cada una de las áreas, proyectos, funciones, procesos o actividades críticos del Ente Público, que serán objeto de la evaluación del desempeño.

El Programa de Trabajo deberá contener una descripción clara de los procedimientos y técnicas de evaluación que se aplicarán en el resto del trabajo, así como el alcance que se dará a los mismos y la oportunidad en la que se deberán ejecutar.

7.1.3 Fase III: Ejecución



En esta Fase se ejecutan los procedimientos de análisis y evaluación señalados en el Programa de Trabajo, aplicando los criterios de evaluación mencionados anteriormente. Es fundamental que la ejecución de tales procedimientos quede debidamente documentada en Papeles de Trabajo suficientes y adecuados para evidenciar tanto el trabajo realizado como las conclusiones obtenidas.

7.1.3.1 Acciones previas a la ejecución del Programa de Trabajo

Es conveniente formular un modelo o diagrama descriptivo de cada una de las áreas objeto de la evaluación que le permita, al equipo de evaluación, tener la visión de conjunto sobre lo que está evaluando.

- 1.- Con el propósito de tener un conocimiento claro de las áreas, proyectos, funciones, procesos o actividades críticas del Ente Público que están siendo objeto de la evaluación del desempeño, deberá formularse, por cada uno de ellos, un modelo o diagrama descriptivo de su operación.
- 2.- En igual forma, deberán identificarse los objetivos estratégicos, metas e indicadores específicos para cada una de las áreas mencionadas.
- 3.- En el mismo sentido, deberán especificarse los recursos que se manejan en cada área, así como la estructura, productos y servicios relativos.

7.1.3.2 Ejecución del Programa de Trabajo

Debido a que cada Ente Público es distinto, el programa de trabajo contendrá procedimientos de evaluación específicamente diseñados para el Ente Público y cada una de sus áreas sujetas a la evaluación.

Consecuentemente no es posible predefinir los procedimientos de evaluación que se van a aplicar.

Una vez que se hayan formulado los programas de trabajo para cada una de las áreas, deberán integrarse a la documentación formulada durante las fases y actividades previas de la evaluación.

7.1.3.3 Acciones importantes que deben tenerse presentes durante la ejecución de la evaluación

A continuación se enuncian varias acciones que, por su importancia, deberán incluirse en el Programa de Trabajo en un área “General”. En el desarrollo de la evaluación se podrán detectar otras acciones de carácter general que se adicionarán a esta lista.

- 1.- Efectuar un estudio analítico de la ejecución del presupuesto, complementario al realizado en la Fase I Análisis General y Evaluación Preliminar.
 - 2.- Cerciorarse de que se esté aplicando la nueva Ley General de Contabilidad Gubernamental.
 - 3.- Correlacionar las inversiones, costos y resultados del área, con las acciones realizadas, evaluando su relación costo-beneficio.
 - 4.- Verificar las cifras de los indicadores relativos, hacer pruebas sobre las fuentes de información, comparar contra las metas establecidas, investigar con profundidad las variaciones (causas y efectos).
- Re-evaluar si los indicadores utilizados son suficientes e idóneos para medir el desempeño del área y del Ente Público en su conjunto.
- 5.- Analizar los informes y reportes preparados por el Ente Público en relación con el logro de Objetivos y metas, indicadores aplicados y Resultados obtenidos.
 - 6.- Determinar el grado de logro de cada uno de los Factores Críticos de Desempeño, con base en los indicadores mencionados anteriormente y considerando otras Actividades y acciones realizadas en el curso de la evaluación del desempeño.

7.- Investigar si se han materializado riesgos que pudieran haber afectado la consecución de los objetivos estratégicos y metas, evaluando el grado de control y administración sobre los mismos.

8.- Analizar si se pudieran estar produciendo o realizando, bienes, servicios y actividades no necesarios para el logro de los objetivos estratégicos, o por el contrario, si está habiendo carencia de ellos o si su calidad es insatisfactoria.

9.- Profundizar en el análisis de la diferencia entre la población objetivo y la población realmente atendida.

10.- Indagar el grado de satisfacción de la población atendida. A este respecto, no debe basarse únicamente en las encuestas elaboradas por el Ente Público. Deben considerarse encuestas en las que sea demostrable la objetividad e independencia en la formulación, conducción e interpretación de los resultados, por encuestadores externos.

7.1.3.4 Evaluación de la suficiencia del trabajo realizado

Antes de proceder a las conclusiones, es conveniente hacer una autoevaluación en el sentido de si se cuenta con todos los elementos para hacer la evaluación final y si no se omitió algo importante o relevante.

1.- Repasar todo el trabajo realizado para evaluar su suficiencia y debida documentación. En su caso determinar las insuficiencias y/o asuntos pendientes.

2.- Llevar a cabo las acciones adicionales necesarias para solventar las insuficiencias y resolver los asuntos pendientes.

7.1.3.5 Formular la evaluación final sobre el desempeño del Ente Público

Durante el desarrollo del trabajo, el evaluador habrá llegado a conclusiones parciales o preliminares; ahora tiene todos los elementos para formular la evaluación final sobre el desempeño del Ente Público y los resultados alcanzados.

Consecuentemente se evaluarán los mismos aspectos mencionados de la fase I, solo que en forma definitiva y abarcando todas las áreas que estuvieron sujetas a la evaluación, con un énfasis sobre los resultados logrados.

Todo ello, deberá quedar plasmado en el Memorándum Resumen de la Evaluación, el cual es un documento de trabajo del evaluador que servirá de base para comparar el cumplimiento de lo realizado en relación a lo planeado y para la preparación de sus Informes.

1.- Al efectuar el repaso de todo lo realizado, deben identificarse los elementos clave para fundamentar la evaluación final sobre cada uno de los siguientes aspectos del Ente Público:

- a) De la legitimización de su misión, visión, valores y objetivos estratégicos y de la congruencia con su marco jurídico.
- b) De la pertinencia de sus objetivos estratégicos, planes, programas y proyectos importantes.
- c) Del grado de conocimiento y aceptación de los funcionarios y personal clave, de las grandes definiciones institucionales (misión, visión, valores y objetivos estratégicos).
- d) De la congruencia de su operación, productos, servicios y actividades, con respecto a su misión, visión, valores, objetivos estratégicos, planes, programas y proyectos.
- e) De la alineación de sus objetivos estratégicos con los del Plan Nacional de Desarrollo y Planes Sectoriales, Estatales o Municipales y de su grado de contribución al logro de éstos.
- f) De la alineación de su estructura de Gobierno y de Organización, con los propósitos y objetivos estratégicos del Ente Público; en su caso.

g) De la suficiencia, en general, de sus recursos, con respecto a dichos propósitos y objetivos estratégicos.

h) De la congruencia y transparencia de sus sistemas de medición y de rendición de cuentas.

i) De su apego a los lineamientos del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) y del Presupuesto basado en Resultados (PbR)

j) De lo adecuado de la lógica vertical y horizontal de su Matriz de Indicadores.

k) Del resultado de los indicadores utilizados en comparación con las metas establecidas.

l) Del ambiente organizacional con respecto a la proclividad hacia el logro de objetivos, resultados y de rendir cuentas.

m) De la suficiencia del sistema de control de riesgos.

n) Del grado de resultados y logro institucional alcanzados.

o) De la congruencia en la identificación y justificación de la Población Objetivo y, en su caso, el grado de satisfacción de la misma con los productos o servicios del Ente Público.

2.- Plasmar las conclusiones anteriores en un Memorándum Resumen de la Evaluación, incluyendo una conclusión general, tanto del trabajo realizado como de los resultados obtenidos.

7.1.4 Fase IV: Informes



Es conveniente insistir en que los Informes son la culminación de todo el trabajo de evaluación llevado a cabo. De la calidad de su contenido y de su presentación, se juzgará la profundidad y diligencia del trabajo realizado.

7.1.4.1 Planeación de los informes

En consecuencia con el comentario anterior, es muy importante que se destine el tiempo suficiente para la elaboración de los informes, a lo cual debe preceder una meticulosa planeación de los mismos.

- 1.- Planear con todo detalle el formato de los Informes: índice, anexos, diagramas, tipo de letra, papel, portadas, etc.
- 2.- Con base en el memorándum resumen mencionado al final de la Ejecución, deberá definirse lo que se plasmará en cada uno de los informes.

7.1.4.2 Formulación de los informes

Es importante tener presente que la evaluación del desempeño es propositiva, su intención final es coadyuvar a que se logren los objetivos de los Entes Públicos, por lo que se debe ser especialmente cuidadoso en la redacción de los informes, procurando que haya una gran claridad en lo que está expresando como problemática detectada y como sugerencias de solución. Todos los temas a incluir en los informes deben ser de importancia y por lo tanto, no deben prestarse a ninguna ambigüedad. Cabe recordar que los informes serán públicos.

Los informes que a continuación se listan, más los de Diagnóstico Inicial y de Control Interno, son los que esta Academia recomienda; sin embargo, alguno o algunos pudieran obviarse u otros pudieran añadirse, en función a las características o requerimientos de la evaluación del desempeño solicitada.

1.- Formular los siguientes informes:

a) Informe Ejecutivo.

b) Informe General.

c) Informe Analítico.

d) Informe de Valor Agregado.

2.- En todos los casos los informes deberán reunir los siguientes principios:

7.1.4.2.1 Confiabilidad

Las conclusiones expresadas en los informes deben reflejar con exactitud los hechos observados durante las diferentes fases de la evaluación. De su lectura, se podrá deducir con certeza que todos los aspectos significativos de la evaluación han sido reportados,

basándose para ello en el cumplimiento estricto de la Metodología de Evaluación del Desempeño.

7.1.4.2.2 Razonabilidad

Cada uno de los resultados de la evaluación reportados, deberá basarse en evidencia suficiente, competente y relevante, de tal modo que los informes expresen claramente que fueron elaborados por profesionales que conocen profundamente la operación del Ente Público evaluado.

7.1.4.2.3 Relevancia

El evaluador del desempeño hará uso de su juicio profesional para determinar la relevancia de los asuntos a informar, basándose para ello en los siguientes elementos:

- La evidencia que apoya sus conclusiones.
- La información que el Ente Público evaluado requiere para cumplir a cabalidad con su misión, visión y objetivos estratégicos, en términos de su desempeño.
- La aplicación estricta de los procedimientos recomendados en la metodología.
- El alcance determinado para la evaluación.

7.1.4.2.4 Suficiencia

Deberá ser la necesaria para sustentar los resultados. Asimismo, deberá ser objetiva, confiable, fehaciente y susceptible de ser confirmada.

7.1.4.2.2 Estructura de los informes

7.1.4.2.2.1 Informe Ejecutivo

Para garantizar que el informe sea considerado y asimilado en los altos niveles de decisión, debe prepararse un informe ejecutivo que incluya los criterios, conclusiones y recomendaciones del Informe General. De manera sucinta, se presentará la evaluación del Ente Público y su contenido se orientará a lo siguiente:

- a) Objetivo de la Evaluación del Desempeño.
- b) Alcance de la Evaluación.
- c) Aspectos Relevantes a Informar.
- d) Conclusiones y Recomendaciones.

En el apartado de Aspectos Relevantes; es importante considerar, el logro de objetivos estratégicos y metas.

Las Conclusiones y Recomendaciones, deberán incluir un apartado sobre el ejercicio del presupuesto y en su caso, de las posibles nuevas asignaciones presupuestales.

7.1.4.2.2.2 Informe General

El Informe General es el informe rector, del cual se desprenderán los demás informes. Desde la fase de planeación de la evaluación debe considerarse la estructura que contendrá el Informe General, cuyo contenido al menos deberá considerar, los siguientes apartados:

1. Objetivos y Alcance de la Evaluación del Desempeño.
2. Descripción del Ente Público evaluado.

a) Propósito (misión, visión, valores y objetivos estratégicos).

b) Marco Jurídico y Estructura de Operación.

c) Principales Recursos.

3. Planeación Estratégica y Presupuesto basado en Resultados.

a) Alineación de la Planeación Estratégica con la Matriz de Indicadores.

b) Sistemas de Medición de Resultados.

c) Factores Críticos de Desempeño e Indicadores Correlativos.

d) Evaluación del Ambiente de Control hacia el logro de Resultados.

e) Evaluación del Control Interno que sustenta las Fuentes de Información de los Indicadores de Desempeño.

f) Sistema de Rendición de Cuentas.

g) Administración de Riesgos.

4. Cobertura y Focalización del Ente Público evaluado.

5. Percepción de la Población Objetivo del Ente Público evaluado.

6. Cumplimiento de los Objetivos Estratégicos con base en los Resultados logrados.

7. Conclusiones y Recomendaciones.

Las Conclusiones y Recomendaciones deberán incluir un apartado sobre el ejercicio del presupuesto y en su caso, de las posibles nuevas asignaciones presupuestales.

7.1.4.2.2.3 Informe Analítico

Este informe expresa de manera inequívoca y extensa la opinión y los resultados obtenidos en cada una de las áreas evaluadas del Ente Público.

Su contenido en términos generales se referirá al trabajo realizado, a los resultados del mismo y a las conclusiones y recomendaciones a detalle producto de la evaluación al desempeño.

7.1.4.2.2.4 Informe de Valor Agregado

Este informe consignará las propuestas que a juicio del evaluador del desempeño, deben instrumentarse para mejorar la operación del Ente Público evaluado, optimizar el uso y aplicación de los recursos y su impacto en la población objetivo al que orienta sus acciones.

7.1.4.3 Revisión de calidad de los informes

Por lo ya expresado anteriormente, la función de control de calidad debe ser especialmente cuidadosa en la revisión de los informes.

La revisión de control de calidad sobre el trabajo realizado deberá ser efectuada en cada una de sus fases.

Particularmente en el caso de los informes deberá llevarse a cabo una revisión minuciosa de los mismos tanto en su contenido como en su redacción, ortografía, mecanografía y presentación.

7.1.4.4 Discusión y entrega de los informes

Los borradores de los informes deben ser discutidos con los funcionarios apropiados del Ente Público, con excepción de los asuntos que sólo deben ser presentados al más alto nivel de autoridad.

- 1.-Discutir con los funcionarios apropiados el borrador de cada uno de los informes.
- 2.- Hacer las modificaciones que procedan y formular los informes definitivos.
- 3.- Llevar a cabo la entrega formal de los informes.

7.1.4.5 Seguimiento

Es fundamental para el máximo aprovechamiento de los resultados de una evaluación del desempeño, el que se dé seguimiento a la implementación de las recomendaciones contenidas en los informes mencionados, pues de otra forma, se perdería no solo el costo del trabajo realizado, sino todos sus beneficios potenciales.

No se incluye en esta Metodología la fase de seguimiento, para evitar cualquier interpretación en el sentido de que habría conflicto de intereses, cuando el evaluador participa en el seguimiento de la implementación de sus recomendaciones.

CAPITULO 8 INDICADORES AL DESEMPEÑO

8.1 Concepto de indicador al desempeño

Una definición general de indicador de desempeño es la siguiente “los indicadores de desempeño son medidas que describen cuan bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto y/o la gestión de una institución.”

Un indicador establece lo que será medido a lo largo de varias escalas o dimensiones, sin especificar un nivel determinado de desarrollo, implica que el indicador es una parte del problema y los niveles esperados de desempeño o metas a lograr son otra parte.

“Un indicador es una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos o internos” (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. AECA, 2002).

Desde la perspectiva de las funciones que puede tener el indicador se pueden señalar dos: una primera función descriptiva que consiste en aportar información sobre el estado real de una actuación pública o programa, y por otro lado una función valorativa que consiste en añadir a la información anterior un “juicio de valor” basado en antecedentes objetivos sobre si el desempeño en dicho programa o actuación pública es o no el adecuado.

“En evaluación usualmente sabemos de forma adelantada hacia donde queremos que nuestro indicador se dirija. En efecto si nosotros no sabemos, ni nos interesa de que manera esperamos que el indicador se mueva, entonces es un indicador pobre”.

Con la finalidad de incorporar definiciones conceptuales se presenta la definición utilizada por el sistema de indicadores:

“Los indicadores de desempeño son instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos, que a su vez constituyen una

expresión cualitativa o cuantitativa concreta de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido. La evaluación del desempeño se asocia al juicio que se realiza una vez culminada la acción o la intervención. Busca responder interrogantes claves sobre cómo se ha realizado la intervención, si se han cumplido los objetivos. Se busca evaluar cuán bien o cuán aceptable ha sido el desempeño de determinado organismo público con el objetivo de tomar las acciones necesarias para perfeccionar la gestión”

Del concepto de indicador anterior lleva a tener en cuenta varios elementos:

- ❖ La calidad y utilidad del indicador estarán determinadas por la claridad y relevancia de la meta que tiene asociada.
- ❖ El requisito fundamental para el diseño del indicador es el establecimiento previo de los objetivos y metas “lo que será medido”.
- ❖ El resultado de la medición del indicador entrega un “valor” de comparación el cual está referido a alguna meta asociada.
- ❖ El indicador deberá estar focalizado y orientado a “medir aquellos aspectos claves”, lo cual implica la necesidad de tener claridad cuáles son los “objetivos o propósitos” de la institución, y no todos, sino aquellos más relevantes que se relacionan con los productos estratégicos.

Indicadores desde el punto de vista del desempeño de dichas actuaciones en las dimensiones de eficiencia, eficacia, calidad y economía.

1. Posibilita la evaluación cualitativa y cuantitativa del desempeño global de la institución, por medio de la evaluación de sus principales programas y/o departamentos.
2. Induce un proceso de transformaciones estructurales y funcionales que permita eliminar inconsistencias entre el quehacer de la organización y sus objetivos prioritarios.

3. Apoya el proceso de desarrollo organizacional y de formulación de políticas de mediano y largo plazo.

4. Mejora la coordinación de los Servicios Públicos con la Dirección de Presupuestos, extendiendo el proceso presupuestario hacia la discusión fundamentada de los resultados y el establecimiento de compromisos en torno a éstos.

5. Mejora cualitativa y cuantitativamente la información sobre desempeño de los Servicios que recibe el Parlamento.

6. Apoya la construcción de sistemas de reconocimiento tanto institucional como individual.

7. Genera un mayor grado de confiabilidad de la gestión institucional, permitiendo eliminar trámites innecesarios en este contexto.

8.2 Indicadores de eficiencia, eficacia, economía y calidad

Eficacia: cuál es el grado de cumplimiento de los objetivos, a cuántos usuarios o beneficiarios se entregan los bienes o servicios, qué porcentaje corresponde del total de usuarios.

Eficiencia: cuál es la productividad de los recursos utilizados, es decir cuantos recursos públicos se utilizan para producir un determinado bien o servicio.

Economía: cuan adecuadamente son administrados los recursos utilizados para la producción de los bienes y servicios.

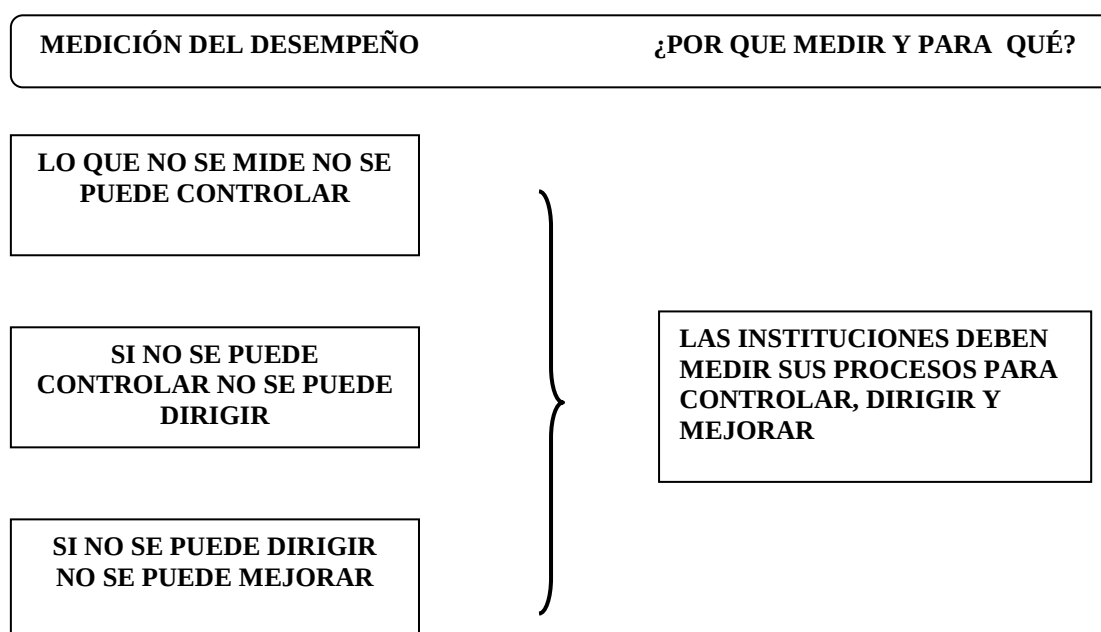
Calidad: cuán oportunos y accesibles a los usuarios son los bienes y servicios entregados.

En general, lo que se busca medir con los indicadores de eficacia es brindar información sobre el grado en que se cumplen los objetivos de la gestión institucional, o de un determinado programa. Este cumplimiento se puede expresar ya sea en términos de los

resultados intermedios (coberturas logradas, grado de focalización cumplida, etc.) o de resultados finales (efectos logrados a nivel de la política pública que interviene un ámbito específico: social, económico, medio ambiental, etc.), los que se relacionan directamente con el proceso de rendición de cuentas públicas, dado que son esas variables que interesa conocer finalmente para efectos de asignación de recursos.

Un indicador es una medición ordinal que tiene siempre una dirección o rumbo esperado (Weiss, 1998).

Los indicadores de desempeño son instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos, que a su vez constituyen una expresión cualitativa o cuantitativa concreta de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido.



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.

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 FÍN DE DETECTAR, BÁSICAMENTE, ÁREAS DE OPORTUNIDADES Y GENERADORAS DE CORRUPCIÓN QUE RESTAN CREDIBILIDAD A LA ACCIÓN INSTITUCIONAL.

SISTEMA DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑO

OBJETIVO:

VERIFICAR LOS RESULTADOS DE LAS INSTITUCIONES Y CONTAR CON MECANISMOS DE CORRECCIÓN DEL RUMBO DE SUS ACCIONES, MEDIANTE UN PROCESO DE REVISIÓN CONTINÚA.

EN QUÉ CONSISTE:

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.

SUSTENTO DOCTRINARIO:

EFICACIA Y CALIDAD ÉTICA EN EL DESEMPEÑO DE TODA INSTITUCIÓN, EMANADO DEL BIEN COMÚN, VINCULANDO ESFUERZOS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS CON LOS CIUDADANOS.

Todo sistema de medición debe satisfacer los objetivos siguientes:

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

8.3 Objetivos 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.

Los indicadores de desempeño deben cumplir los fines siguientes:

- 1.- Analizar el desempeño de las instituciones con el cumplimiento de sus objetivos
- 2.- Evaluar sistemáticamente el costo de los servicios
- 3.- Verificar que los recursos públicos se utilicen con honestidad, eficiencia y eficacia

8.4 Necesidad de establecer indicadores

Existe una relación directa entre indicadores de desempeño y los objetivos de las instituciones, ya que algunos están definidos y cuantificados, de manera que es posible su seguimiento y medición de forma directa, o sea, sin indicadores. Por el contrario, existen otros que no están claramente definidos y su consecución obliga a marcar datos de referencia, indicadores, para poder medir el grado de cumplimiento.

8.5 Algunos indicadores de desempeño

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 Cobertura.-Miden el alcance del fin estratégico sobre la población o universo objetivo.

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

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

Utilidad de la información proporcionada por los indicadores

Deben permitir:

- Identificar y abatir los aspectos vulnerables y potenciar las fortalezas.
- Realizar los cambios pertinentes o necesarios a los procesos.
- Evitar estados de inconformidad al interior de las instituciones
- Que las instituciones perciban si lo están haciendo debidamente

Algunas ventajas de los indicadores

- Ayudan a tomar decisiones oportunas
- Permiten saber si esta en la trayectoria
- Son instrumentos de evaluación y seguimiento
- Aportan elementos para la planeación

En nuestro país, desde hace más de tres décadas se realizan esfuerzos para medir el desempeño de las instituciones y añadir valor a los resultados. En 1982, la Ley Nacional de Planeación estableció el Sistema Nacional de Planeación Democrática, que obliga a la formulación de planes y programas que den respuesta a la demanda de la población, los cuales deben de evaluarse oportunamente con el objetivo primordial de medir las actividades realizadas, los resultados obtenidos y los recursos utilizados.

Es así que en cumplimiento de las diversas leyes, disposiciones y ordenamientos jurídicos y normativos, el Gobierno Federal busca implementar y mejorar sus sistemas de evaluación del desempeño con indicadores que reúnan las cualidades de pertinencia, objetividad, sensibilidad, precisión y accesibilidad para que al ser comparados con parámetros fijados, identifiquen la calidad, cantidad, tiempo y costo de sus acciones. Además, busca rediseñar sus mecanismos para cumplir con el deber de mantener informada a la ciudadanía y rendir cuentas a los órganos fiscalizadores internos y externos.

A pesar de tener avances significativos en esta materia, a las instituciones públicas se les cuestiona el escaso número de programas evaluados, el alcance y la profundidad de los métodos empleados.

Esta situación se agudiza, cuando los programas evaluados no tienen los resultados esperados y la población no ve los beneficios, a pesar de los recursos financieros invertidos y el esfuerzo realizado para llevarlos a cabo.

Entre las posibles razones para que un sistema de evaluación del desempeño no cumpla con los objetivos para los que fue creado se encuentran:

- La adopción y adaptación de modelos de evaluación no acordes a las necesidades de cada institución.
- La falta de claridad en los objetivos y propósitos establecidos.
- No se involucra a todos los sectores y actores en el proceso de evaluación, ni se articulan los objetivos globales con los específicos.
- La falta de coordinación de las áreas encargadas del control y evaluación de los recursos públicos.
- La dificultad de las instituciones para fijar sus propios objetivos, funciones y actividades institucionales, cuantificar metas y establecer indicadores.
- El proceso de programación – presupuesto no está vinculado al impacto que tienen los recursos públicos. En algunos casos, no se relaciona lo que se gasta con el avance y las metas alcanzadas en los programas.
- Hay pocos mecanismos para rendir cuentas a la ciudadanía.
- Los órganos de control interno de las instituciones auditan la aplicación de los recursos financieros, pero no verifican resultados e impactos.

- La cultura de la evaluación y del control no está generalizada en los diferentes ámbitos y niveles de las instituciones.
- Falta de capacitación al personal involucrado en el proceso de evaluación.

Sin embargo, se debe reconocer que la complejidad del quehacer público torna difícil establecer un sistema que mida en forma eficiente los resultados de las instituciones en particular, así como el impacto en el manejo de los recursos públicos.

Se considera que un modelo de evaluación que responda a las necesidades de la institución debe tomar en cuenta elementos tales como:

- 1) La planeación de las acciones.
- 2) La programación, presupuesto y aplicación de los recursos públicos.
- 3) Un sistema de información para tomar decisiones en forma ágil y eficiente.
- 4) Un sistema adecuado de indicadores que mida los resultados de la gestión, y
- 5) Un sistema de seguimiento y auditoría de los resultados.

Así, se contaría con un instrumento de control y evaluación que permita a las instituciones decidir sobre la conveniencia de continuar o cancelar algún programa y/o proyecto instrumentado; mantener informada a la ciudadanía y rendir cuentas a los órganos de fiscalización sobre el destino de los recursos públicos.

Uno de los elementos más importantes para la evaluación al desempeño es la determinación de índices o indicadores. Las dependencias y entidades son responsables de esos indicadores, los cuales deben ser negociados entre los directivos que realizan actividades y funciones, hasta comprometerse en fechas, cantidades y cualidades del ejercicio presupuestario, de los servicios que deben prestar y de los resultados que deben obtenerse.

Los indicadores son elementos que nos permiten medir el logro de un resultado o el avance de un proyecto y nos alertan si existe una desviación entre lo que se planeó y lo que está consiguiendo para hacer correcciones y tomar acciones.

Los indicadores provienen o pueden establecerse desde:

1. El Plan Nacional de Desarrollo
2. Los programas Sectoriales
3. Objetivos de las Políticas Públicas
4. Objetivos estratégicos del sector, de las dependencias y entidades
5. Metas parciales de dependencias y entidades
6. Objetivos y metas de los programas
7. Objetivos y metas parciales de los procesos

Cualidades de los Indicadores.

- a) Coherencia y relevancia
- b) Integridad
- c) Validez y confiabilidad
- d) Homogeneidad y comparabilidad
- e) Oportunidad y accesibilidad
- f) Economía y sencillez

Clasificación de los Indicadores

1. Por su contenido: calidad, costo, oportunidad, cantidad y utilidad.
2. Por su relación con los objetivos: economía, eficiencia, eficacia, capacidad e impacto.
3. Por su objetividad: cuantitativos y cualitativos
4. Por su estructura: insumos, activos, proveedores, operacionales, ventas, mercados, productos y clientes.

Con estos elementos se elaboraría la matriz de indicadores por cada programa, cada dependencia y cada entidad. Esta matriz de indicadores debe contener:

- Objetivos y metas de cada programa
- Objetivos y metas de cada entidad y dependencia y de cada proceso.
- Bienes o servicios que se pretende producir o generar
- Actividades que deben realizarse para producir los bienes o servicios.
- Indicadores específicos de cada actividad
- Identificador de cada indicador
- Forma en que se integra cada indicador. (elementos parciales o avances en el tiempo) Aplicación del marco lógico.
- Avances logrados tanto cualitativos como cuantitativos en usuarios, servicios y percepción de satisfacción e imagen institucional
- Impacto final de cada programa
- Establecer medios de verificación con semaforización y “candados”

Se deben establecer indicadores finales e intermedios en el tiempo y en el avance de aplicación de cada programa.

8.6 ¿Qué es la Matriz de Indicadores?

Es un instrumento de gestión que permite fortalecer la preparación y la ejecución de los programas y proyectos, resumiendo los principales resultados permitiendo un seguimiento gerencial de la ejecución y facilitando la evaluación de resultados.

Matriz de Indicadores

Resumen Narrativo	Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				

Lógica vertical del programa

Columna de Objetivos, también se conoce como Resumen Narrativo del Proyecto o Programa.

Responde a las interrogantes:

¿A que objetivo estratégico contribuye el programa?

¿Qué se espera lograr con el programa?

¿Qué bienes o servicios debe producir el programa?

¿Cómo se producirán los Componentes?

Resumen Narrativo
Fin
Propósito
Componentes
Actividades

Fin: ¿A que objetivo estratégico contribuye el programa?

Indica cómo el programa contribuirá a solucionar un problema de desarrollo

Representa un aporte al logro de un objetivo estratégico.

Propósito: ¿Qué se espera lograr con el programa?

Describe el resultado directo obtenido de la utilización de los Componentes.

Debe ser único

Si se logra el Propósito, el programa, contribuirá al logro del Fin.

Componentes: ¿Qué bienes o servicios debe producir el programa?

Son los bienes y servicios que debe producir el ejecutor del programa para poder lograr el Propósito.

Los Componentes son los necesarios y suficientes para lograr el Propósito.

Actividades: ¿Cómo se producirán los Componentes?

Actividades principales que implican uso de recursos, que el ejecutor debe llevar a cabo para producir cada Componente. Se colocan, para cada Componente, en orden cronológico.

Las Actividades son las necesarias y suficientes para producir cada Componente

De los cuatro niveles de objetivos:

- ❖ Dos de ellos son exógenos: Fin y Propósito. Pertenecen al contexto político, económico y social en que se inserta el programa, y
- ❖ Dos son endógenos: Componentes y Actividades. Pertenecen al ámbito de la gestión gerencial del programa.

Supuestos

¿Cómo incorporamos los riesgos?

Cada supuesto corresponde a un riesgo que enfrenta el proyecto y que está más allá del control directo de la gerencia del proyecto.

El supuesto se expresa como una condición que tiene que darse para que se cumpla la relación de causalidad en la jerarquía de objetivos.

Sólo se consideran los riesgos que tengan una probabilidad razonable de ocurrencia.

Representan condiciones necesarias para el logro de los objetivos que no dependen de la gerencia del programa.

La importancia de establecer los Supuestos

- ❖ Mejora la comunicación entre el Gerente de Programa y la Superioridad
- ❖ Identifica lo que está fuera del control del Gerente de Programa
- ❖ Proporciona un juicio compartido acerca de la probabilidad de éxito
- ❖ Si falla el supuesto, existe una mayor probabilidad que el Gerente se comuniqué con la Superioridad en lugar de evitarlo u ocultarlo

Indicadores:

Proporcionan la base para supervisar y evaluar el programa o proyecto.

Define metas que nos permiten conocer en que medida se cumplen los objetivos.

Establecen una relación entre dos o más variables.

Pueden reflejar aspectos cualitativos o cuantitativos.

Entregan información cuantitativa.

Es recomendable acordarlos con los involucrados.

Cómo pasar del objetivo al indicador; se refiere a lo que tuvo que haber ocurrido para considerar que el objetivo se cumplió con éxito. Se redacta en participio pasado.

Resumen	Indicadores
Narrativo	
Fin	
Propósito	
Componentes	
Actividades	

8.7 Tipo de indicadores

Se refiere al aspecto particular del objetivo a ser medido. Objetivos ubicados en diferentes contextos pueden tener otras dimensiones, las que se proponen son las más comunes en la administración pública.

Según el tipo de información que entregan se distinguen indicadores de:

Eficacia: Miden el nivel de cumplimiento de los objetivos.

Eficiencia: Relacionan productos con costos o insumos.

Según el tipo de información que entregan se distinguen indicadores de:

Calidad: Evalúan atributos respecto a normas, referencias externas o satisfacción de los beneficiarios (usuarios).

Economía: Reflejan capacidad para generar y movilizar recursos financieros.

8.8 Pasos para construir un indicador

Determinación de aspectos relevantes a medir:

- Asignación del nombre del indicador
- Construcción de la fórmula
- Establecer medios de verificación
- Validación del indicador

8.9 Características de un buen indicador

- Objetivo
- Medible objetivamente
- Relevante
- Específico
- Práctico y económico
- Asociado a un plazo

Medios de Verificación ¿Cómo obtenemos la evidencia?

Son las fuentes de información que se pueden utilizar para verificar el logro de los objetivos (cálculo de los indicadores).

Pueden incluir:

- Estadísticas
- Material publicado
- Inspección visual
- Encuestas
- Informes de auditoría
- Registros contables

Resumen Narrativo	Medios de verificación
Fin	
Propósito	
Componentes	
Actividades	

La Matriz de Indicadores: Transitar de una gestión tradicional a una gestión para resultados.

- Mejorar la planeación
- Identificar claramente y mejorar la lógica interna de los programas
- Mejorar los indicadores existentes y tener indicadores de RESULTADOS
- Focalizar el monitoreo y la evaluación en un número menor de indicadores

8.10 Definición y descripción del indicador

Nombre: Denominación precisa con la que se distingue al indicador.

1. Dimensión a medir: Se refiere al aspecto particular del objetivo a ser medido. Objetivos ubicados en diferentes contextos pueden tener otras dimensiones, las que se proponen son las más comunes en la administración pública.
2. Definición: Expresa al indicador en términos de su significado conceptual. Puede desde el punto de vista operativo expresar al indicador en términos de las variables que en él intervienen.
3. Método de cálculo: Se refiere a la descripción literal (no algebraica) del algoritmo; es decir del procedimiento de cálculo.

Expresa de manera sencilla mediante un texto:

- ❖ La metodología de cálculo ó
- ❖ Las variables que intervienen en el indicador y su relación aritmética

8.11 Características técnicas de los indicadores

Claridad: el indicador deberá ser preciso e inequívoco

- ❖ Relevancia: el indicador deberá reflejar una dimensión importante del logro del objetivo.

- ❖ Economía: la información necesaria para general el indicador deberá estar disponible a un costo razonable.
- ❖ Monitoreable: el indicador debe poder sujetarse a una comprobación independiente
- ❖ Adecuado: el indicador deberá aportar una base suficiente para evaluar el desempeño
- ❖ Aporte marginal: en el caso de que exista más de un indicador para medir el desempeño en determinado nivel de objetivo, el indicador debe proveer información adicional en comparación con los otros indicadores propuestos.

ANEXOS

ANEXO I Ejemplo Breve del Modelo de Cédula de Actividades a Desarrollar en la Planeación General

 LOGOTIPO DE QUIEN AUDITA	NOMBRE DE LA DEPENDENCIA O ENTIDAD	página No.: __ de __ No. de auditoría: _____
Ente: (nombre de la dependencia o entidad)	Sector: (nombre del sector al que pertenece el ente)	Clave: (registro presupuestario del ente)
Área auditada:		Tipo de auditoría al desempeño

Etapas:	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.
	Una vez decididos los objetivos y el tema de la auditoría, se sugiere definir las preguntas que deberán responderse al finalizar la auditoría. Éstos son algunos ejemplos de preguntas generales que son frecuentes en auditoría al desempeño: • ¿Los programas se ejecutan de manera eficiente? • ¿Las metas y objetivos de los programas se cumplen conforme a lo planeado? • ¿Los recursos aplicados constituyen un uso adecuado de los fondos públicos? • ¿Los bienes y/o servicios se otorgan con la calidad, cantidad y oportunidad requeridas? • ¿Los indicadores reflejan el cumplimiento de las metas y objetivos?

ACTIVIDAD	DOCUMENTACIÓN A CONSULTAR
Realice la investigación o estudio preliminar (también conocido como estudio previo) del ente a auditar, mediante el análisis de la mayor cantidad de antecedentes e información que pueda recabarse, considerando como mínimo lo siguiente: - Antecedentes del ente a auditar. - Principales atribuciones y/o facultades que le fueron conferidas, así como sus objetivos prioritarios. - Estructura orgánica. - Misión y visión.	1. Acuerdo o Decreto de Creación del ente 2. Reglamento Interior o Estatuto Orgánico, según corresponda 3. Plan Nacional de Desarrollo 4. Programas operativo anual, institucional o de trabajo, según corresponda

**ANEXO II Ejemplo Breve del Modelo de Cédula de Actividades a Desarrollar en
El Inicio de la Auditoría**

 LOGOTIPO DE QUIEN AUDITA	NOMBRE DE LA DEPENDENCIA O ENTIDAD	página No.: __ de __ No. de auditoría: _____
Ente: (nombre de la dependencia o entidad)	Sector: (nombre del sector al que pertenece el ente)	Clave: (registro presupuestario del ente)
Área auditada:		Tipo de auditoría al desempeño

Etapas:	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.
	La auditoría al desempeño, como cualquier otro acto administrativo, está sujeto a formalidades legales y administrativas para evitar su nulidad o anulación, por lo que para iniciar la auditoría es requisito que las instancias fiscalizadoras emitan la orden de auditoría debidamente fundamentada y motivada y que incluya, entre otros aspectos, el objeto de la visita y el alcance que tendrá. Se presentará de manera oficial ante el auditado para iniciar formalmente la auditoría, con lo que se da por constituido legalmente el acto de autoridad

ACTIVIDAD	DOCUMENTACIÓN A CONSULTAR
Elabore la orden de auditoría debidamente fundamentada y motivada, lo primero que ha de expresarse con precisión el precepto legal aplicable al caso y, por lo segundo, que deben señalarse también las circunstancias especiales, razones particulares o causas inmediatas que se hayan tenido en consideración para su emisión. Debe dirigirse al Titular de la unidad administrativa a la que se practicará la auditoría. Sin embargo, considerando que en las operaciones, programas o metas que se auditarán pueden estar involucradas otras áreas y que, por lo tanto, tendrían que emitirse nuevas órdenes para poder inspeccionarlas, lo conveniente es que se dirijan al Oficial Mayor en el caso de las dependencias, y al Titular tratándose de entidades y órganos desconcentrados, a fin de que haya acceso irrestricto a las áreas y a la información que éstas generan en su operación cotidiana.	1. Programa Anual de Trabajo 2. Programa Anual de Auditorías 3. Carta de Planeación

ANEXO III Ejemplo Breve del Modelo de Cédula de Actividades a Desarrollar en la Planeación Detallada

 LOGOTIPO DE QUIEN AUDITA	NOMBRE DE LA DEPENDENCIA O ENTIDAD	página No.: __ de __ No. de auditoría: _____
Ente: (nombre de la dependencia o entidad)	Sector: (nombre del sector al que pertenece el ente)	Clave: (registro presupuestario del ente)
Área auditada:		Tipo de auditoría al desempeño

Etapas:	PLANEACIÓN
Procedimiento:	Planeación Detallada
Objetivo:	Determinar la naturaleza, alcance, oportunidad y procedimientos por aplicar para cada uno de los conceptos, temas y/o áreas por auditar. Definir un programa específico de auditoría orientado al cumplimiento de los objetivos establecidos.
	La planeación detallada debe ser una herramienta que oriente el proceso de ejecución y que aporte los conocimientos básicos y la información que se necesitan para el desarrollo de la auditoría. El paso inicial es una definición más precisa del tema que va a auditarse, lo cual implica responder estas dos preguntas: <i>¿Qué? ¿Cuál es el tema de la auditoría o el problema que va a estudiarse?</i> <i>¿Por qué? ¿Cuáles son los objetivos de la auditoría?</i>

ACTIVIDAD	DOCUMENTACIÓN A CONSULTAR
Realice el estudio y evaluación general del control interno y fuentes de información, a través de la indagación, observación, inspección de documentos, registros y operaciones a que se sujetará la auditoría, identificando lo siguiente: • Áreas responsables de definir los indicadores estratégicos y de controlar el sistema en donde se registran, modifican y actualizan. • Áreas responsables de la generación, aprobación y seguimiento de información relativa a metas e indicadores estratégicos.	1. Estructura Programática 2. Indicadores estratégicos 3. Indicadores asociados a metas presupuestarias 4. Presupuesto autorizado, modificado y ejercido 5. Informes trimestrales de avance físico-financiero de metas

**ANEXO IV Ejemplo Breve del Modelo de Cédula de Actividades a Desarrollar en la
Ejecución de Auditoría**

 LOGOTIPO DE QUIEN AUDITA	NOMBRE DE LA DEPENDENCIA O ENTIDAD	página No.: __ de __ No. de auditoría: _____
Ente: (nombre de la dependencia o entidad)	Sector: (nombre del sector al que pertenece el ente)	Clave: (registro presupuestario del ente)
Área auditada:		Tipo de auditoría al desempeño

Etapas:	PLANEACIÓN
Procedimiento:	Ejecución de Auditoría
Objetivo:	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. 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.
	Para fundamentar las opiniones y conclusiones del auditor relativas al área, programa, proceso, actividad o función auditada deben aportarse pruebas adecuadas, pertinentes y razonables, las cuales pueden ser materiales, orales, documentales o analíticas, y consisten en información recopilada y utilizada para apoyar los resultados de auditoría. La calidad en la recopilación de información, el análisis y su registro es un factor decisivo, y es preciso que el trabajo se caracterice por la objetividad, la imparcialidad y la confidencialidad. Lo más común es que en la auditoría al desempeño la prueba tenga un carácter convincente y no concluyente, por lo que a veces resulta útil debatir previamente con el ente auditado la naturaleza de la prueba que vaya a obtenerse y la forma en que el auditor la analizará e interpretará.

ACTIVIDAD	DOCUMENTACIÓN A CONSULTAR
Desarrolle los procedimientos definidos en el programa detallado de trabajo, aplicando las pruebas de auditoría seleccionadas para los procesos o programas que deben evaluarse	1. Marco Conceptual

**ANEXO V Ejemplo Breve del Modelo de Cédula de Actividades a Desarrollar en la
Elaboración del Informe de Auditoría**

 LOGOTIPO DE QUIEN AUDITA	NOMBRE DE LA DEPENDENCIA O ENTIDAD	página No.: __ de __ No. de auditoría: _____
Ente: (nombre de la dependencia o entidad)	Sector: (nombre del sector al que pertenece el ente)	Clave: (registro presupuestario del ente)
Área auditada:		Tipo de auditoría al desempeño

Etapas:	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.
	Décima Norma General de Auditoría Pública indica que el informe de auditoría es el documento que señala los hallazgos del auditor, así como las conclusiones y recomendaciones que han resultado en relación con los objetivos propuestos para el examen de que se trate y, en términos generales, se refiere a la forma y contenido del mismo, bajo los siguientes lineamientos: oportunidad, exactitud, objetividad, claridad y utilidad, además de que establece que el informe de auditoría tiene que ser completo, convincente y conciso. Por lo anterior, los auditores públicos deben preparar informes de auditoría por escrito y podrán utilizar el modelo que se presenta en anexo, el cual podrá ser diferente en su texto, de conformidad con la normatividad aplicable en su momento y dependiendo de las circunstancias de cada auditoría.

ACTIVIDAD	DOCUMENTACIÓN A CONSULTAR
Defina la problemática principal del proceso, programa o área revisada, especificando las deficiencias y/o irregularidades detectadas. Aquellas que impidan o dificulten el logro eficiente, económico y eficaz de las metas y objetivos del ente auditado, afectando su desempeño, deberán ser consideradas como observaciones con impacto en el desempeño.	1- Papeles de trabajo

ANEXO VI Decálogo del Auditor Público

Sé Íntegro Mantén tú independencia mental cuando expreses una opinión, sé objetivo y mesurado al actuar frente a los asuntos bajo tu responsabilidad.

Sirve Tú eres el servidor público en el que los auditados confían en que propondrás soluciones adecuadas a los problemas. Las deficiencias cualquiera las comenta, pero proponer acciones de mejora debe ser tu objetivo de excelencia.

Sé Honesto Tú eres el primero que debe estar dentro de la legalidad y promover su cumplimiento. No aceptes favores que impliquen o aparenten corromper tu función.

Sé Prudente Tu profesionalismo empieza con tu discreción; recuerda que la información que obtienes es únicamente para formarte una opinión y emitir un juicio.

Sé Humilde Preguntar es la mejor manera de conocer el porqué de las cosas, ten la modestia de reconocer que no lo sabes todo; además, la calidad de tu trabajo se incrementa encontrando explicaciones de las personas que realizan la función, enriqueciéndola con la opinión de la gente con experiencia.

Actualízate y Compíte Estimula tu desarrollo profesional con la educación continua y date la oportunidad de no ser un auditor obsoleto. En los límites de la cortesía y el respeto mutuo, la competencia leal entre compañeros y auditados te impulsará a obtener trabajos que representen un reto mayor.

Coopera Interésate por el trabajo en grupo. Intercambia opiniones con tus compañeros de trabajo, esto enriquece la auditoría.

Planea Antes que todo, establece los puntos de control, las actividades, las relaciones de grupo y las estimaciones de tiempo: ese es tu proyecto.

Convéncete y Convence La evidencia es tu única arma. Obtén la necesaria para formarte un juicio y soportar tu opinión ante terceros, ya que la función de auditoría implica convencer para mejorar y no vencer para que prevalezca tu opinión.

Ama tu Función Sólo así lograrás la excelencia en tu profesión y dignificar al auditor público.

CONCLUSIÓN

El buen gobierno de una organización pública o privada supone el rendir cuentas ante la misma organización y la sociedad en general. Ello implica la transparencia en los informes sobre la consecución de los objetivos establecidos y sobre el cómo se ha conseguido ese cumplimiento. Las instituciones públicas, deben trabajar también para establecer mecanismos adecuados que les permita ejecutar la rendición de cuentas.

La preocupación por la eficiencia y eficacia de las instituciones ha llevado a las administraciones a considerar la rendición de cuentas como un proceso normal, rutinario y benéfico.

Buscando atender las necesidad de hacer productivas las empresa, satisfacer a sus clientes y con ello incrementar las ganancias, por lo cual observamos que la evaluación y el éxito de las mismas se da en este mismo sentido, así mismo es importante resaltar que la administración pública y los fines que dieron lugar a su implementación son el de aplicar de manera correcta y eficiente los recursos públicos, por lo que es necesario e indispensable evaluar los procesos metodológicos del gobierno en cuanto a su desarrollo administrativo y operativo también.

Los sistemas de evaluación son utilizados por los gobiernos con la finalidad de mejorar sus procesos, y con ello lograr mejores resultados que satisfagan las expectativas de los ciudadanos, para ello han invertido recursos públicos en su implementación y uso, por tanto es importante conocer si los sistemas están funcionando adecuadamente, y lo más importante, si en verdad están funcionando como se pretende, por ello es de vital importancia que se evalúen por medio de una evaluación sistemática que se da con la Auditoría al Desempeño.

Las entidades del gobierno decidieron implementar un sistema de gestión y evaluación; la sistematización en los procesos que faciliten la evaluación y la mejora continua; normatividad, como manuales y procedimientos; un sistema de información y de indicadores que permitan medir al desempeño.

Para conocer y verificar la funcionalidad las entidades del sector público, se debe realizar una evaluación que permita conocer si los diferentes elementos que intervienen en el sistema están funcionando adecuadamente, pero además es necesario conocer si la aplicación de la auditoría en la administración pública han logrado hacer que el gobierno produzca mejores resultados, una evaluación de esta naturaleza se puede lograr por medio de la auditoría al desempeño, ya que esta proporciona las herramientas adecuadas y necesarias para medir el impacto y el funcionamiento en las entidades públicas.

GLOSARIO

TÉRMINO	SIGNIFICADO
INTOSAI	Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores
AMDAID	Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño, AC.
IMCP	Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
ASF	Auditoría Superior de la Federación.
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
Análisis FODA	Es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa dentro de su mercado y de las características internas de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.
Áreas de Oportunidad	Son las áreas dentro de un proceso en las que se tiene oportunidades de mejorar.
Decreto	Expresión jurídica de la voluntad del órgano ejecutivo, que dicta resoluciones en el ejercicio de sus funciones, sobre una especie particular de los negocios públicos.
Desempeño	Es toda acción realizada o ejecutada en respuesta de lo que se ha designado como responsabilidad y que será medio en base a los resultados de ejecución.
Documento Estratégico	Documento que contiene información relacionada con la estrategia de la Entidad, tal como: Misión, Visión, Propuesta de Valor o Servicio, Iniciativa, etc.
Equipo de Liderazgo	Es el grupo de ejecutivos que se encarga de organizar, dar dirección y orientar las actividades hacia objetivos concretos de una Entidad.
Estatutos	Conjunto de disposiciones relativas a la organización, dirección y funcionamiento de una sociedad.
Estructura Organizacional	Es la forma en la que se divide el trabajo en tareas distintas y el sistema de responsabilidades que han de desarrollar todos los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y alcanzar las metas fijadas en la planificación.
Factor Crítico de Éxito	Son aquellos elementos, acciones o situaciones fundamentales, que es necesario obtener, realizar, para que la Entidad pueda cumplir con sus Objetivos y, por ende, con su Misión y Visión.
Fuerzas	Son los recursos y las destrezas con las que cuenta la Entidad que la colocan en una posición de ventaja frente a la competencia.

TÉRMINO	SIGNIFICADO
Indicadores de Desempeño	Son los instrumentos correlativos, por medio de los cuales se medirá el grado de logro de los factores críticos de éxito.
Iniciativa Estratégica	Es el conjunto de actividades que una Entidad emprende para enfrentar los desafíos a los que se enfrenta.
Mapa Estratégico	Es un diagrama que proporciona una visión macro de los elementos que conforman la estrategia de una organización.
Marco Jurídico	Conjunto de disposiciones, leyes, reglamentos y acuerdos a los que debe apegarse una dependencia o entidad en el ejercicio de las funciones que tienen encomendadas.
Misión	Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe, define la necesidad a satisfacer y esta debe ser amplia, concreta, motivadora y posible.
Objetivos	Son los elementos que identifican la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para lograr la visión y dar cumplimiento a la misión de la Entidad.
Oportunidades	Son las tendencias de mercado, cambios en tecnología, patrones sociales, normatividad, etc. Que pueden ser aprovechadas para el bienestar de la Entidad.
Planeación Estratégica	Proceso que permite a las entidades establecer su misión, definir sus propósitos y elegir las estrategias para la consecución de sus objetivos.
Proceso	Conjunto de tareas relacionadas lógicamente y llevadas a cabo para lograr un resultado específico.
Valores	Son las guías de conducta cotidiana de todos los miembros de una Entidad que deben seguir para cumplir la Misión de la misma.
Visión	Definición de la meta a alcanzar por una Entidad. Su imagen en un futuro inmediato.

BIBLIOGRAFÍA

“Auditoría al Desempeño”. Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo e Instituto Mexicano de Contadores Públicos. 2000.

Ackerman, John, Estructura Institucional para la Rendición de Cuentas: *Lecciones Internacionales*, Imprenta de la Cámara de Diputados, México, 2006.

Auditoría al Desempeño en México de Adam Adam, Alfredo edición 2008.

Auditoría Especial de Desempeño, Marco Operativo de la AED, *Auditoría Superior de la Federación*, México 2006.

Auditoría Interna Operacional. Memoria del Segundo Simposio de Auditoría Interna Operacional, *Editorial IFESA México, D.F.*

Auditoría Superior de la Federación (2007). *Manual de Introducción.-Versión 5*. México.

Auditoría Superior de la Federación, Normativa Institucional para la Fiscalización Superior de la Gestión Gubernamental, Indicadores de Revisión para la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública, México, 2008.

Auditoría Superior de la Federación. (2003). *Marco Rector y Normas para la Fiscalización Superior de la Gestión Gubernamental*. México.

Benítez Miranda, Miguel Ángel, Ms Miranda Dearubas, María Victoria. Contabilidad y Finanzas para la formación económica de los cuadros de dirección /Ángel Miguel Benítez Miranda, María Victoria Mirandas Dearubas. -- Ministerio de la Industria Ligera; 1997.

Blázquez Moral, Juan. Auditoría. Juan Blázquez Moral. Editorial Nacional de Cuba, La Habana; 1965.

Bolten, Steven E. Administración Financiera. E. Steven Bolten. Editorial Limusa S.A. Balderas. Universidad de Houston.México. DF; 1995.

Colectivo de autores. CECOFIS. Diplomado en Auditoría General. Manual de autoestudio. Tomo 1 y 2 del 2001.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

De Miranda, Antonio; Torras, Oscar; González. Auditoría de las empresas socialistas/ Antonio de Miranda, Oscar Torras. Universidad de la Habana. La Habana; 1974.

Echeverría Hernández, Rogelio. La Auditoría Interna. Rogelio Echevarria Hernández. Ministerio de Finanzas y Precios; 1994.

Evaluación al Desempeño Eduardo Gurza Curiel Hermosillo, Sonora, a 17 de noviembre de 2005.

Experiencias de México en Auditorías de Desempeño Roberto Salcedo Aquino México 23-VI-03

Guerrero Amparan, Juan Pablo y Patrón Sánchez Fernando. *Programa de Presupuesto y Gasto Público. México. CIDE.*

Guía de auditoría al desempeño de las dependencias y entidades de la administración pública federal. Subsecretaría de Control y Auditoría de la Gestión Pública Unidad de Auditoría Gubernamental diciembre 2006.

Holmes, Arthur W: Auditoría: principios y procedimientos. W Arthur Holmes. Editorial Hispanoamérica. México.1952

Indicadores de Desempeño (Metodologías para el control de gestión de empresas de servicios públicos N° 3). *Contraloría De Santafé de Bogotá, 1995*

Ley de Fiscalización Superior de la Federación.

Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.

Lic. Economía Zabaro Babani, León. Auditoría y Control. León Zabaro Babani. Septiembre –Diciembre; 2000.

Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores, Directrices de Implementación de la Auditoría de Rendimiento, *Estocolmo 2005.*

Rafael Morgan Ríos, Evaluación del Desempeño en el Sector Publico, México, D.F., octubre de 2007

Santillana González, Juan Ramón. (2002) *Contabilidad y Auditoría Gubernamental. México: Thompson.*

Artículos:

Boletín No. 4 “Guía de Procedimientos de Auditoría al Desempeño aplicables en la Revisión de una Entidad Paraestatal u Órgano Desconcentrado”. Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño, AC. 2005.

Boletín No. 7 Guía Metodológica de acciones previas a la realización de Auditorías al Desempeño. *De la Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño, A. C*

Boletín No. 10 “Concepto de Auditoría al Desempeño”. Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño, AC. 2003.

Boletín No. 11 “Metodología de la Auditoría al Desempeño”. Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño, AC. 2004.

Boletín No. 12 Metodología de Evaluación del Desempeño para el Sector Público. *Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño, A.C.*

La Evaluación en el Sector Público Revista 121 Volumen XLV, N° 1 (enero-abril 2010) *Instituto Internacional de Ciencias Administrativas e Instituto Nacional de Administración Pública, A. C.* N° 79.

Revista " Auditoria y Control" Ministerio de Auditoria y Control.No 4 del 2001

Revista "Auditoria y Control" Ministerio de Auditoria y Control.No 8 Abril 2003

Revista "Auditoria y Control" Ministerio de Auditoria y Control.Volumen I, No 3.

Talvi y Carlos Végh, eds., ¿Cómo armar el rompecabezas fiscal? Nuevos indicadores de sostenibilidad.

Talvi, Ernesto y Carlos Végh (2000) "La viabilidad de la política fiscal: Un marco básico".

Vease Blanchad, Oliver J. (1990) "Suggestions for a new set of fiscal indicators", OECD. Working Paper.

Yunis Khan, Muhammad, Un reto para las EFS: *el manejo de la calidad en la auditoría pública, en Revista Internacional de Auditoría Gubernamental, Vol. 31, 2004.*

Fuentes electrónicas

Directrices de Aplicación de las Normas de Auditoría del Rendimiento. Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores INTOSAI. Documento disponible en la página de internet www.intosai.org.

Directrices de Aplicación de las Normas de Auditoría del Rendimiento. Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI). Documento disponible en la página de [internet www.intosai.org](http://internet.www.intosai.org)

Normas Generales de Auditoría Pública. Secretaría de la Función Pública (antes SECODAM). Documento disponible en la página de internet www.funcionpublica.gob.mx.

Sistema de evaluación del desempeño SED - Propuesta a la Cámara de Diputados. Reglamento de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal www.shcp.gob.mx/EGRESOS/pbr/documentos_consulta/2_sed_propuesta_a_la_camara_de_diputados.pdf

Weston, J. Fred y Capeland, Thomas E. Finanzas y Administración. Novena Edición. México; 1996.

<http://www.adobe.com/>

http://www.eduardoleyton.com/Apuntes_127.html

<http://www.freesevers.com/>

http://www.google.com.cu/advanced_search?q=supervision+auditoria&hl=es&lr=&ie=UTF-8

<http://www.monografias.com/trabajos3/concepaudit/concepaudit.zip>

http://www.respondanet.com/spanish/admin_inanciera/auditoria/smithp1/argentin/ar11.htm

& John W. Cook y Gary M. Winkle (1987), Auditoría, 3° Edición, McGraw-HILL, Buenos Aires-Argentina.