



Contraloría

H. AYUNTAMIENTO 2009 - 2012

MANUAL PARA LA PRACTICA DE AUDITORÍA DE
EVALUACIÓN PARA EL CONTROL Y
DESARROLLO ADMINISTRATIVO

AUDITORÍA PREVENTIVA



Contenido

1	Definición, objeto y alcance de la auditoría	5
2	Perfil y calidad del auditor	6
3	Fases de la auditoría	8
4	Planificación de la auditoría	10
4.1	De la programación y cronograma	
4.2	De la orden de auditoría	
5	De las visitas y trabajo de campo	12
5.1	De la notificación de la orden y primera entrevista	
5.2	De la solicitud de primeros informes	
5.3	De las visitas	
5.4	Del trabajo de campo, inspecciones y recorridos	
6	De la revisión	16
6.1	De la función pública	
6.2	De la concatenación a los planes de gobierno	
6.3	De las estructuras y perfiles de puestos	
6.4	De los objetivos, metas, políticas, planes, y programas	
6.5	Del control interno y otras medidas preventivas	
6.6	Del sistema de evaluación del desempeño	
6.7	De las auditorías internas	
6.8	De las revisiones y certificaciones externas	
6.9	De los manuales de procesos	
6.10	De los informes generados	
6.11	Del programa de capacitación de los servidores públicos	
6.12	De la comunicación interna y externa	
6.13	De los programas de mejora	
6.14	Del desarrollo administrativo	
6.15	Del presupuesto programático y programa operativo anual	

Contenido

7	Supervisión	25
7.1	Primera supervisión	
7.2	Segunda supervisión	
8	Papeles de trabajo	26
9	Hallazgos	28
10	Evidencias	29
10.1	Integración	
10.2	Métodos especiales de evidencia	
10.2.1	La entrevista	
10.2.2	La encuesta	
11	Informe final de auditoría	33
12	Seguimiento	35
13	Criterios de selección y muestreo.	36

Anexos

1.	Oficio de Inicio de Auditoría	39
2.	Oficio de solicitud de Información	41
3.	Calendario de Visitas	44
4.	Cronograma de Actividades	46
5.	Estatus de Información	48
6.	Cuestionario al Enlace	50
7.	Oficio de Notificación de Entrevista	57
8.	Entrevista al Personal Seleccionado	59
9.	Preguntas del Diagnóstico Organizacional y su Interpretación	63
10.	Oficio de Suspensión de Visita	72
11.	Oficio de Informe Preliminar	74
12.	Informe Final de Auditoría	76
13.	Programa de Mejora	85



Fundamentales de la Contraloría

MISIÓN

Prevenir y provocar la mejoría de la administración pública municipal a través de la promoción de controles internos, la evaluación de la gestión y sus resultados, la ética y la vocación por el servicio público.

VISIÓN

Promover el desarrollo administrativo y la rendición de cuentas de la administración pública municipal, por medio de la prevención, la verificación, la participación ciudadana y el fomento de la responsabilidad pública.

MÍSTICA

Prevenir y combatir la corrupción, el enriquecimiento ilícito, la deficiencia en la prestación de los servicios, y cualquier otra actuación de los servidores públicos que atente en contra de los valores públicos.

NUESTROS VALORES

- Profesionalismo
- Imparcialidad
- Legalidad
- Objetividad
- Transparencia
- Optimización

FUNCIÓN PÚBLICA GENERAL

El control interno, la evaluación de la gestión y el desarrollo administrativo de la administración pública municipal.



Presentación

Con la intención de comprobar el grado de cumplimiento de la Función Pública por parte de los servidores públicos municipales, prevenir riesgos en el desarrollo y funcionamiento administrativo, confirmar resultados en la gestión, así como impulsar la mejora de las dependencias y entidades, es que se hace necesaria la práctica de la auditoría preventiva en la administración pública municipal, cuya metodología se describe paso a paso en este MANUAL PARA LA PRÁCTICA DE AUDITORÍA DE EVALUACIÓN PARA EL CONTROL Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO (AUDITORÍA PREVENTIVA).

El presente documento contiene las normas de auditoría elementales que deberán observar los auditores de la contraloría para la práctica de la auditoría preventiva, mismas que se enfocan a revisar tres aspectos fundamentales de la administración pública municipal: el conocimiento pleno de la FUNCIÓN PÚBLICA por parte de los servidores municipales, la implementación y funcionalidad de las medidas de CONTROL INTERNO, así como las prácticas de EVALUACIÓN a efecto de verificar el cumplimiento de los fines institucionales y resultados de la gestión.

El objetivo del manual es el de dotar de un método ordenado para promover la mejora en los procesos, prácticas y fines públicos de toda la Administración Municipal. Por lo que se busca anticipar posibles deficiencias en el actuar de los servidores del municipio , perfeccionando los resultados del quehacer gubernamental de los servidores públicos y el desarrollo administrativo.

El manual va dirigido a los auditores de la contraloría que practican este tipo de auditoría, a los empleados públicos municipales sujetos a revisión y a la ciudadanía en general que desea conocer los procesos y prácticas de verificación y control de sus servidores públicos.

A T E N T A M E N T E

José Cruz Hernández Moreno
Contralor Municipal



1. Definición, objetivo y alcance de la auditoría

La auditoría de evaluación para el control y desarrollo administrativo, es un tipo de auditoría gubernamental de carácter preventivo que tiene como propósito verificar el grado de cumplimiento por parte del ente público auditado, de la función pública que le compete con fundamento en las leyes y reglamentos, así como los procesos y prácticas administrativas ligadas a ellos, y los resultados de la gestión; pero que al mismo tiempo promueve la generación de alternativas de cambio para la mejora de tales procesos, prácticas y fines públicos de dicho ente.

La auditoría de evaluación para el control y desarrollo administrativo, también tiene por objeto alentar la prevención y la mejora continua como un sistema permanente de la gestión gubernamental. Sin embargo está limitada para medir el rendimiento óptimo de la organización, asimismo para pronosticar los recursos humanos, técnicos y presupuestarios idóneos para consumir superlativamente los fines públicos del ente auditado.

2. Perfil y calidad del auditor

El auditor gubernamental de evaluación es un auditor de prevención. Por tanto, debe asimilar que su función es más de integración que de diferenciación. Posee un carácter interno más que externo. Su trabajo debe redundar en la mejora del ente auditado y no sólo en evidenciar deficiencias. Debe verse a sí mismo como integrante de un todo, y no como una parte aislada de un proceso, sin menoscabar su independencia y objetividad.

El auditor de evaluación debe poseer y desarrollar las siguientes aptitudes:

Vocación por el servicio público.- Capacidad de entender las necesidades colectivas y los fines públicos de la administración gubernamental, así como asimilar el significado del interés público y social, el valor público y la solidaridad institucional.

Humanismo.- Capacidad de comprender la naturaleza humana de quienes ejecutan los procesos gubernamentales.

Pro positivismo.- Entusiasmo para promover y fomentar mejores prácticas en la administración pública municipal, y contagiar con su actitud a los sujetos de revisión.

Alta cortesía.- Demostración de respeto, atención y solidaridad hacia los servidores públicos.

Empatía.- Capacidad de comprender y asimilar las necesidades, entorno y demás circunstancias particulares que envuelven la función pública de los servidores sujetos de revisión.

Comunicación eficaz.- Uso de un lenguaje común, conciso y dirigido invariablemente al tema sustancial de las revisiones.

Diálogo.- Capacidad para escuchar con paciencia al interlocutor y responder contundentemente en el momento oportuno.

Elocuencia. Capacidad de argumentación, fluidez y dicción en el decir.

El auditor gubernamental de evaluación debe conducirse en sus revisiones al amparo de los siguientes requerimientos:

Objetividad.- No perder de vista nunca la función pública y sus fines.

Perfil y calidad del auditor

Imparcialidad.- No anteponer prejuicios personales o grupales a los del interés público.

Independencia.- Mantenerse ajeno al conflicto de interés por razones de parentesco, relación laboral o comercial o cualquier otra circunstancia respecto al sujeto de revisión, que devengan en un impedimento para auditarlo con imparcialidad.

Criterio profesional.- Firmeza en la detección de hallazgos y evidencias.

Escepticismo profesional.- Sagacidad y prudencia para detectar áreas de riesgo, de conflicto u oportunidad.

Transparencia.- Claridad y pulcritud en las actuaciones, apegado al manual de procedimientos.

Legalidad.- Apego a las leyes y normatividad relativas.

Profesionalismo.- Disciplina en la programación, ejecución, conclusión y seguimiento de la auditoría, con apego a las normas y manuales de procedimientos de auditoría.

Confidencialidad.- Discreción en cuanto a los hallazgos detectados y las evidencias soporte, en tanto no se genere el informe final. Y en relación a la información que por ley tenga el carácter de reservada y confidencial.

Competencia.- Desarrollo de aptitudes y habilidades para la práctica de auditoría.

Capacitación continua.- Disponibilidad y consistencia en la captación de conocimientos relativos a su función, de cuando menos 80 horas anuales.

Control de calidad.- Diligencia para documentar todo su trabajo, así como disponibilidad para la evaluación externa.

3. Fases de la auditoría

Las fases de la auditoría preventiva son las siguientes:

1. Planificación
2. Ejecución
3. Supervisión
4. Informe
5. Seguimiento

Todas las fases de la auditoría deberán documentarse apropiadamente mediante las cédulas de auditoría que al efecto apruebe el contralor municipal.

Planificación.- En esta fase el auditor deberá identificar y asimilar con toda precisión, el propósito de la auditoría, su alcance y la metodología a utilizar para lograr su cometido.

La planificación es un proceso continuo, por lo que el proceso se agota hasta concluida la auditoría. A cada acción de auditoría corresponde una estrategia previa concertada.

Ejecución.- En esta fase, el auditor procederá a efectuar las revisiones señaladas en este manual, mismas que deberán orientarse al tenor de las siguientes prevenciones:

1. Se debe planificar y supervisar adecuadamente el trabajo en todo momento, tantas veces como sea necesario ejecutar una acción de auditoría.
2. Se debe adquirir suficiente comprensión de la función pública del ente auditado, así como de los controles y sistemas de evaluación internos prevaecientes.
- 3 Se debe obtener evidencia suficiente, competente y relevante, a través de los diversos procedimientos señalados en el presente manual, para sustentar razonablemente las opiniones vertidas en el informe de auditoría.

Supervisión.- Todo el trabajo de los auditores debe ser apropiadamente supervisado, tanto por el director de la auditoría, como por el contralor municipal, al menos dos veces de forma general.

Fases de la auditoría

Informe.- El informe, es el documento a través del cual, los auditores comunican los resultados de la auditoría. En él se deben revelar los hallazgos encontrados a partir de los elementos de criterios, condiciones, causas y efectos de los mismos.

Su contenido deberá incluir los objetivos, alcance y metodología utilizada; los resultados de la auditoría, incluso las conclusiones y recomendaciones que sean apropiadas; una referencia al cumplimiento del manual de auditoría; las opiniones de los funcionarios responsables; así como la naturaleza de cualquier información privilegiada, reservada o confidencial que se haya omitido.

Seguimiento.- La fase de seguimiento tiene como propósito, verificar que las propuestas de mejora y desarrollo administrativo recomendadas por los auditores se estén aplicando oportuna y eficazmente en el ente auditado.

4. Planificación de la auditoría

4.1. De la programación y cronograma

- 4.1.1. El objetivo y alcance de la auditoría preventiva es el señalado en el apartado 1 de este manual, sin embargo podrán establecerse objetivos y alcances adicionales o específicos que tengan relación con el propósito general de la auditoría preventiva, previa consulta con el contralor municipal.
- 4.1.2. La metodología a emplearse en la auditoría preventiva es la señalada en el presente manual, misma que deberá citarse en todo tiempo e incluirse en los papeles de trabajo.
- 4.1.3. El alcance incluye el programa y cronograma de la auditoría.
- 4.1.4. La programación deberá documentarse a partir de la elaboración de un cuadro que incluya el listado preciso de actividades a desplegarse durante la auditoría y los tiempos asignados a cada una de ellas, asimismo las estrategias a emplearse para lograr cada propósito en particular.
- 4.1.5. El cronograma de actividades de la auditoría deberá ajustarse al periodo programado para cada ente público en particular, de acuerdo al Plan Anual de Revisiones y Auditorías de la Contraloría Municipal del ejercicio que se trate.
- 4.1.6. El cronograma deberá elaborarse fijando fechas de calendario y horarios laborables por cada actividad a desplegarse.

4.2. De la orden de auditoría

- 4.2.1. La orden de auditoría es el documento por medio del cual se inicia formalmente el proceso de auditoría preventiva.
- 4.2.2. La orden de auditoría deberá elaborarse atendiendo al modelo autorizado por el contralor municipal, misma que deberá contener cuando menos los siguientes elementos:

Planificación de la auditoría

- a) Nombre del titular y denominación del ente a auditar
- b) Objetivo y propósito de la auditoría
- c) Fundamento legal
- d) Periodo de revisión
- e) Fecha de inicio de la auditoría
- f) Nombre de los auditores encargados de practicarla, incluyendo al encargado de coordinarla y supervisarla.

4.2.3. La orden de auditoría deberá estar dirigida al titular del ente auditado, y se turnará copia de la misma a los siguientes personas:

- a) Al presidente municipal
- b) Al presidente del consejo, comité, patronato u órgano colegiado deliberativo que corresponda, tratándose de las entidades paramunicipales.
- c) A los directores de la contraloría encargados de practicar auditorías, y al de asuntos jurídicos para su conocimiento .

5. De las visitas y trabajo de campo

5.1. De la notificación de la orden de auditoría y primera entrevista

- 5.1.1. La notificación de la orden de auditoría e inicio de la misma, deberá efectuarse personalmente ante el titular del ente auditado, previa cita concertada para tal efecto. De resultar ésta justificadamente imposible, se practicará con el subalterno jerárquico inmediato inferior dentro de la organización.
- 5.1.2. De la notificación de la orden se obtendrá acuse de recibo, con las firmas y sellos correspondientes.
- 5.1.3. Durante la primera entrevista, la cual se deberá procurar que no se extienda más allá de cuarenta minutos, el director de la auditoría procederá a realizar lo siguiente:
 - a) Presentarse y presentar a los auditores encargados de practicar la auditoría.
 - b) Informará del objetivo de la auditoría, del periodo a revisar y el tiempo que durará la revisión, así como de los productos y resultados esperados de la práctica de la evaluación. Hará hincapié en que se trata de una auditoría preventiva con fines de mejora.
 - c) Dará a conocer el calendario y horario de visitas de los auditores.
 - d) Expondrá aspectos generales de la metodología a emplear, fundamentalmente aquellos procesos en que se requiera la colaboración y disponibilidad de servidores públicos adscritos al área, como en el caso de las entrevistas, las encuestas, los recorridos, inspecciones, fotografía, filmación, etcétera.
 - e) Solicitará y convendrá un espacio asignado para el desarrollo de la auditoría, mismo que deberá reunir preferentemente condiciones de privacidad.

De las visitas y trabajo de campo

- f) Se solicitará, concertará y presentará a la persona directamente responsable de atender la auditoría por parte del ente auditado, con quien en lo sucesivo se entenderán los auditores.
- g) Se obtendrá la autorización para filmar, fotografiar, entrevistar y encuestar al personal, previa programación y comunicación por parte del director de la auditoría.
- h) Se hará la petición de comunicar cualquier conducta inapropiada de los auditores, observada durante el desarrollo de la auditoría.

5.2. De la solicitud de primeros informes

5.2.1. Una vez concluida la primera entrevista, el director de auditoría procederá a requerir al titular del ente auditado, el listado de información que a continuación se detalla:

1. El compilado de la normatividad que regule al ente de revisión, incluyendo en su caso el acuerdo o acta de creación o constitución, y todos aquellos convenios vigentes en los que el ente se compromete a realizar funciones públicas municipales, estatales o federales;
2. Organigrama de la organización;
3. Perfiles o descripción de puestos;
4. Plantilla de personal;
5. Presupuesto autorizado;
6. Inventarios;
7. Programa operativo anual (POA)
8. Manuales de procesos;
9. Mapas y croquis de las instalaciones físicas;
10. Objetivos, metas y planes;
11. Reglas y/o políticas de los programas operativos;
12. Normas de control interno;
13. Programa de evaluación del desempeño de los servidores públicos;
14. Programa de capacitación;
15. Programa de imagen, medios, publicidad, propaganda, o cualquier otro de naturaleza análoga cuyo objeto sea el impacto exterior;
16. Informes de la función pública generados en el último año;
17. Resultados de auditorías, revisiones, certificaciones u cualquier otra evaluación de carácter externo practicada en los últimos tres años.

De las visitas y trabajo de campo

5.3. De las visitas

- 5.3.1. Durante todas las visitas, los auditores deberán conducirse con profesionalismo, decoro, cortesía, urbanismo, y buen trato.
- 5.3.2. Los auditores deberán ocurrir puntuales a las visitas de acuerdo al cronograma, y nunca podrán abandonar el recinto del ente auditado después de la terminación de la jornada laboral de dicho ente.
- 5.3.3. Los auditores ocuparán estrictamente el sitio asignado para sus funciones, evitando distraer o entorpecer las actividades regulares del personal del ente auditado.
- 5.3.4. Para la práctica de la auditoría preventiva se prohíbe toda visita que no haya sido concertada previamente con el titular del ente auditado o con el responsable de atender la auditoría, incluyendo modificaciones al calendario de visitas.
- 5.3.5. Cuando por alguna causa, los auditores no puedan ocurrir a una visita programada, se comunicará por escrito de dicha circunstancia al titular del ente auditado o al responsable de atender la auditoría.
- 5.3.6. Si durante el transcurso de las visitas, el personal del ente auditado demanda algún tipo de asesoría por parte de los auditores, éstos, bajo su más estricta responsabilidad, podrán otorgar dicha asesoría, aclarando en todo momento que las opiniones vertidas son de carácter personal y no vinculan o interfieren con el trabajo desarrollado.
- 5.3.7. Si durante la visita, los auditores descubren hechos delictivos, abusos, trasgresiones flagrantes a las leyes o conductas que vulneren los derechos humanos o de los habitantes de la ciudad, deberán denunciar inmediatamente dichos hechos al director de auditoría para que se proceda en consecuencia.
- 5.3.8. No se autoriza a los auditores para fungir como oficialía de partes para cualquier trámite que el ente auditado deba efectuar ante la contraloría municipal.
- 5.3.9. Cuando las condiciones de seguridad, ambientales o de otra índole impidan la práctica de la auditoría, se deberán suspender de plano las visitas, en tanto subsistan dichas condiciones.

De las visitas y trabajo de campo

5.4. Del trabajo de campo, recorridos e inspecciones

- 5.4.1. El trabajo de campo desplegado durante las visitas deberá efectuarse con profesionalismo, diligencia, responsabilidad, prudencia, honestidad y compromiso, debiendo documentarse en todos sus momentos y en todos sus aspectos, cuantitativos y cualitativos.
- 5.4.2. Cuando se realicen inspecciones o recorridos a las instalaciones del ente auditado, los auditores siempre se harán acompañar del personal asignado por el responsable de atender la auditoría.
- 5.4.3. De toda inspección o recorrido se elaborará un informe detallado de descripción, el cual se consultará previamente con la persona encargada de atender la inspección o recorrido. Si de la opinión derivaban controversias, se asentará en el informe tal controversia.
- 5.4.4. Para la práctica de entrevistas, encuestas, filmación y fotografía, aplique lo señalado en el apartado 9.
- 5.4.5. Si durante el desarrollo del trabajo de campo los auditores son abordados por ciudadanos interesados en interponer alguna queja o denuncia en contra de algún servidor público adscrito al ente auditado, aquellos los orientarán debidamente para cumplir con su cometido. Del mismo modo, si algún ciudadano desea sugerir o recomendar alguna acción de gobierno para la mejora de los servicios públicos, por conducto de los auditores, éstos deberán proporcionarle el formulario mediante el cual asentará dicha sugerencia, misma que deberá notificarse lo más pronto posible a la dirección de Contraloría Social.

6. De la revisión

6.1. De la función pública

- 6.1.1. El propósito de esta revisión es obtener evidencia acerca de los atributos legales del ente auditado, y el grado de conocimiento que los servidores adscritos a él mantienen en relación a dichos fines públicos.
- 6.1.2. Recopile y estudie el marco jurídico que regula la función pública del ente auditado, contenido en leyes, reglamentos, acuerdos, circulares, reglas de operatividad, convenios y demás normatividad relativa.
- 6.1.3. Elabore el cuadro de la función pública del ente auditado en relación a las atribuciones del municipio estipuladas en la constitución federal, constitución local y ley orgánica municipal.
- 6.1.4. Mediante una muestra aleatoria seleccione e indague personalmente a cuando menos el 10% de los servidores públicos adscritos al ente auditado, a efecto de valorar el grado de conocimiento que mantienen respecto a la normatividad que los regula. Si se estima que la muestra rebasará el tiempo estimado para la prueba, redúzcala hasta ajustarla al tiempo prescrito.

6.2. De la concatenación a los planes de gobierno

- 6.2.1. El propósito de esta revisión es obtener evidencia acerca de la participación del ente auditado en la conformación de los planes de gobierno, su grado de conocimiento y cumplimiento.
- 6.2.2. Recabe y estudie el plan de desarrollo municipal y el plan gobierno. Localice la función pública del ente auditado dentro de dichos planes.
- 6.2.3. Indague al encargado de atender la auditoría o a quien éste le señale sobre la participación del ente auditado en la elaboración de dichos planes. Documente las aseveraciones, descripciones y comentarios.
- 6.2.4. Mediante una muestra aleatoria seleccione e indague personalmente a cuando menos el 10% de los servidores públicos adscritos al ente auditado, a efecto de valorar el grado de conocimiento que mantienen respecto a los planes de gobierno y su participación en el cumplimiento de éstos. Si se estima que la muestra rebasará el tiempo estimado para la prueba, redúzcala hasta ajustarla al tiempo prescrito.

De la revisión

6.3. De las estructuras y perfiles de puestos

- 6.3.1. El propósito de esta revisión es obtener evidencia acerca de la existencia, exactitud y funcionalidad de las estructuras orgánicas y las descripciones y perfiles de puestos implementados por el ente auditado.
- 6.3.2. Recabe y estudie el organigrama y el manual de descripción y/o perfiles de puestos.
- 6.3.3. Mediante una muestra aleatoria seleccione e indague personalmente a cuando menos el 10% de los servidores públicos adscritos al ente auditado, a efecto de corroborar lo asentado en el organigrama y/o perfiles de puestos. Si se estima que la muestra rebasará el tiempo estimado para la prueba, redúzcala hasta ajustarla al tiempo prescrito.
- 6.3.4. Con el auxilio del encargado de atender la auditoría o el jefe de personal, elabore el cuadro de la función pública, por cada empleado seleccionado.

6.4. De los objetivos, metas, políticas, planes, y programas

- 6.4.1. El propósito de esta revisión es obtener evidencia acerca de la existencia, observancia y funcionalidad de los propósitos institucionales implementados por el ente auditado, plasmados en los objetivos, metas, políticas, planes y programas, y que éstos mantengan relación congruente con las funciones públicas legales atribuidas a dicho ente.
- 6.4.2. Recabe y estudie los objetivos, metas, políticas, planes y programas corrientes del ente auditado.
- 6.4.3. Indague al encargado de atender la auditoría, acerca de los mecanismos que el ente auditado tiene implementados para vigilar el cumplimiento de tales fines institucionales y los resultados de la gestión. Documente las aseveraciones, descripciones y comentarios.

De la revisión

6.4.4. Mediante una muestra aleatoria seleccione e indague personalmente a cuando menos el 10% de los servidores públicos adscritos al ente auditado, a efecto de valorar el grado de conocimiento que mantienen en relación a los propósitos institucionales. Si se estima que la muestra rebasará el tiempo estimado para la prueba, redúzcala hasta ajustarla al tiempo prescrito.

6.5. Del control interno y otras medidas preventivas

6.5.1. El propósito de esta revisión es obtener evidencia acerca de la existencia, observancia y funcionalidad de normas de control interno o prácticas de control y otras medidas preventivas, implementadas por el ente para salvaguardar los bienes públicos y cerciorarse del grado de cumplimiento de los propósitos institucionales.

6.5.2. Recabe y estudie las normas de control interno y todas las medidas preventivas implementadas en el ente auditado enfocadas a prevenir el uso indebido de los bienes y recursos públicos, así como el empleo inapropiado del cargo y del tiempo público en actividades distintas a la función pública.

6.5.3. Mediante una muestra aleatoria seleccione e indague personalmente a cuando menos el 10% de los servidores públicos adscritos al ente auditado, a efecto de valorar el grado de conocimiento que mantienen en relación a las normas de control interno y otras medidas preventivas. Si se estima que la muestra rebasará el tiempo estimado para la prueba, redúzcala hasta ajustarla al tiempo prescrito.

6.5.4. Solicite al responsable de atender la auditoría los documentos que prueben el cumplimiento de las normas de control interno y otras medidas preventivas. Documente asimismo descripciones y comentarios.

6.5.5. De no existir normatividad expresa, aplique al encargado de atender la auditoría o a quien éste señale el CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO Y OTRAS MEDIDAS PREVENTIVAS. Aplique aleatoriamente a la muestra de servidores públicos cuando menos el 10% de las preguntas hechas al responsable de atender la auditoría.

De la revisión

6.6. Del sistema de evaluación del desempeño

- 6.6.1. El propósito de esta revisión es obtener evidencia acerca de la existencia, observancia y funcionalidad de un sistema de evaluación del desempeño o prácticas de evaluación de los servidores públicos, implementadas por el ente auditado, a efecto de verificar periódicamente el cumplimiento de los fines institucionales y resultados de la gestión, así como las actividades asignadas a cada uno de ellos.
- 6.6.2. Recabe y estudie el método y la normatividad del sistema de evaluación del desempeño implementado en el ente auditado. Dicho método o normatividad deberá versar sobre los procedimientos que el ente auditado opera regularmente a fin de evaluar periódicamente la actuación individual, departamental y general de los servidores públicos, en relación a las funciones públicas y fines institucionales del ente auditado, incluyendo los estímulos al personal que se tengan contemplados.
- 6.6.3. Solicite al responsable de atender la auditoría los documentos que prueben la operatividad del método y/o normatividad del sistema de evaluación del desempeño. Documente asimismo descripciones y comentarios.
- 6.6.4. De no existir método y/o normatividad expresa, aplique al encargado de atender la auditoría o a quien éste señale el CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y ESTÍMULOS AL PERSONAL. Aplique aleatoriamente a la muestra de servidores públicos cuando menos el 10% de las preguntas hechas al responsable de atender la auditoría.

De la revisión

6.7. De las auditorías internas

- 6.7.1. El propósito de esta revisión es obtener evidencia acerca de la existencia y funcionalidad de revisiones periódicas internas o prácticas de auditoría interna, implementadas por el ente auditado, a efecto de vigilar la función pública y los fines institucionales de dicho ente, así como los resultados de la gestión.
- 6.7.2. Obtenga una entrevista con el auditor interno o contralor del ente auditado.
- 6.7.3. Indague sobre los procesos de verificación, control y evaluación implementados para regular la función pública y los fines institucionales del ente auditado. Documente descripciones y comentarios.
- 6.7.4. Solicite al auditor interno o contralor los documentos que prueben la práctica de revisiones permanentes.
- 6.7.5. De no existir auditores internos, indague sobre los métodos o prácticas de autorregulación de los procesos implementados para controlar y evaluar la función pública y los fines institucionales.

6.8. De las revisiones y certificaciones externas

- 6.8.1. El propósito de esta revisión es obtener evidencia acerca de la existencia y funcionalidad de revisiones periódicas externas o prácticas de auditoría externa o de control de calidad, implementadas por el ente auditado, a efecto de vigilar desde un ángulo imparcial la función pública y los fines institucionales de dicho ente, así como los resultados de la gestión.
- 6.8.2. Recabe, examine y estudie los informes de resultados de las auditorías y/o certificaciones practicadas al ente auditado por parte de organizaciones de auditoría, en los últimos cinco años.
- 6.8.3. Indague al responsable de atender la auditoría los mecanismos de seguimiento y atención de las recomendaciones hechas por los auditores o certificadores externos.

De la revisión

6.8.4. Solicite al responsable de atender la auditoría los documentos que prueben el seguimiento y atención de las recomendaciones hechas por los auditores o certificadores externos.

6.9. De los manuales de procesos

6.9.1. El propósito de esta revisión es obtener evidencia acerca de la existencia, observancia y funcionalidad de manuales de procedimientos o procesos, implementados por el ente para guiar y orientar el trabajo de sus servidores públicos hacia las funciones públicas y los fines institucionales de dicho ente, así como los resultados de la gestión.

6.9.2. Recabe, examine y estudie los manuales de procesos operantes en el ente auditado.

6.9.3. Mediante una muestra aleatoria seleccione e indague personalmente a cuando menos el 10% de los servidores públicos adscritos al ente auditado, a efecto de valorar el grado de conocimiento que mantienen en relación a los manuales de procesos institucionales y su utilización. Si se estima que la muestra rebasará el tiempo estimado para la prueba, redúzcala hasta ajustarla al tiempo prescrito.

6.10. De los informes generados

6.10.1. El propósito de esta revisión es obtener evidencia acerca de la existencia, observancia y funcionalidad de toda clase de informes generados a efecto de rendir cuenta y razón de los resultados de la gestión gubernamental por parte del ente auditado.

6.10.2. Recabe, examine y estudie los informes individuales, departamentales, de programas y generales de la gestión gubernamental generados periódicamente, incluso aquellos que deban presentarse por obligación legal a cuerpos colegiados deliberativos para su aprobación.

6.10.3. Obtenga una entrevista con el titular del ente auditado, a fin de que le comente la estructuración, integración y pormenores de los informes. Dicha entrevista deberá practicarla el director de la auditoría.

De la revisión

6.11. Del programa de capacitación de los servidores públicos

- 6.11.1. El propósito de esta revisión es obtener evidencia acerca de la existencia, observancia y funcionalidad de un programa de capacitación o de prácticas de capacitación profesional continua que tenga implementadas el ente auditado, a efecto de mantener actualizados y adiestrados a sus servidores públicos, y promover en ellos el desarrollo de habilidades para la gestión gubernamental y la vocación por el servicio público.
- 6.11.2. Recabe, examine y estudie el programa de capacitación corriente del ente auditado, y el del año inmediato anterior.
- 6.11.3. Solicite al responsable de atender la auditoría los documentos que prueben el cumplimiento del programa de capacitación del año inmediato anterior. documente asimismo descripciones y comentarios.
- 6.11.4. De no existir programa de capacitación, aplique el CUESTIONARIO DE CAPACITACIÓN PROFESIONAL CONTINUA.

6.12. De la comunicación interna y externa

- 6.12.1. El propósito de esta revisión es obtener evidencia acerca de la existencia, observancia y funcionalidad de prácticas de comunicación interna y externa eficaces, que abonen o apuntalen el cumplimiento de las funciones públicas y los fines institucionales del ente auditado, así como los resultados de la gestión, o por el contrario impidan deterioren el desarrollo de la gestión gubernamental.
- 6.12.2. Recabe, examine y estudie las políticas y prácticas de comunicación interna implementadas por el ente auditado, bien que se hallen escritas, bien que las describa el responsable de la auditoría o quien éste señale.
- 6.12.3. Elabore el cuadro de flujo de comunicación interna institucional, con ayuda del responsable de la auditoría o con quien este señale.

De la revisión

6.12.4. Mediante una muestra aleatoria seleccione e indague personalmente a cuando menos el 10% de los servidores públicos adscritos al ente auditado, a efecto de valorar el nivel de comunicación interna que mantienen en relación a todo el personal de la institución. Si se estima que la muestra rebasará el tiempo estimado para la prueba, redúzcala hasta ajustarla al tiempo prescrito.

6.12.5. Recabe y estudie el programa de imagen institucional del ente

6.12.6. De no existir programa de imagen institucional, aplique el CUESTIONARIO DE PRÁCTICAS Y POLÍTICAS DE IMAGEN INSTITUCIONAL.

6.13. De los programas de mejora

6.13.1. El propósito de esta revisión es obtener evidencia acerca de la existencia, observancia y funcionalidad de programas o prácticas de mejora que abonen o apunten el desarrollo de la gestión gubernamental por parte del ente auditado.

6.13.2. Recabe, examine y estudie el programa de mejora corriente del ente auditado, y el del año inmediato anterior.

6.13.3. Solicite al responsable de atender la auditoría los documentos que prueben el cumplimiento del programa de mejora del año inmediato anterior. documente asimismo descripciones y comentarios.

6.13.4. De no existir programa, aplique el CUESTIONARIO DE FOMENTO DE MEJORES PRÁCTICAS DE LA GESTIÓN GUBERNAMENTAL.

6.14. Del desarrollo administrativo

6.14.1. El propósito de esta revisión es obtener evidencia acerca de la existencia, observancia y funcionalidad de programas o prácticas de diagnóstico organizacional que abonen o apunten el desarrollo administrativo del ente auditado.

De la revisión

6.14.2. Aplique la ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL a todo el personal adscrito al ente auditado.

6.14.3. Elabore los cuadros de diagnóstico con base en los datos procesados obtenidos en la encuesta.

6.15. Del presupuesto programático y programa operativo anual

6.15.1. El propósito de esta revisión es obtener evidencia acerca de la existencia, observancia y funcionalidad del presupuesto programático y el programa operativo anual, y en qué medida contribuyen estos instrumentos al desarrollo de la gestión gubernamental del ente auditado.

6.15.2. Recabe y estudie el presupuesto programático corriente, y el inmediato anterior; asimismo el programa operativo anual en los mismos términos.

6.15.3. Verifique la operatividad, funcionalidad y utilidad del presupuesto programático y del programa operativo anual, solicitando los reportes de avance del último ejercicio. Recabe los comentarios del responsable de atender la auditoría.

7. Supervisión

La supervisión es el proceso mediante el cual la contraloría municipal se cerciora de que el manual de auditoría preventiva se ha estado aplicando debidamente por parte de los auditores durante el proceso de revisión, y dentro de los tiempos programados. La supervisión es una etapa preliminar del control de calidad de la auditoría.

7.1. Primera supervisión

- 7.1.1. La primera supervisión se aplicará por parte del director de auditoría al término de la revisión del sistema de evaluación del desempeño del ente auditado, señalado en el apartado 6.6 de este manual.
- 7.1.2. La supervisión deberá de documentarse a través de un reporte de avance del programa de auditoría, el cual incluirá la lista de actividades realizadas durante ese periodo, así como un resumen de las primeras impresiones de los auditores acerca del ambiente de control y la evaluación del desempeño.

7.2. Segunda supervisión

- 7.2.1. La segunda supervisión se aplicará por parte del contralor municipal al término de la revisión del presupuesto programático del ente auditado, a que se refiere el apartado 6.15 de este manual.
- 7.2.2. Para tal efecto, el director de auditoría deberá preparar una ficha informativa de avance preliminar, en donde además de informar del avance programático de la auditoría, se señalen los primeros hallazgos detectados en la revisión, y las evidencias que soportan dichos hallazgos; asimismo, se deberá emitir una opinión preliminar del grado de cumplimiento de la función pública por parte del ente auditado.

8. Papeles de trabajo

Los papeles de trabajo son el conjunto de registros que documentan todo el proceso de auditoría. Constituyen el principal testimonio del trabajo que han realizado los auditores. Son asimismo el principal respaldo del informe de auditoría; sirven también para supervisar el trabajo de los auditores y revisar el control de calidad de la misma.

Los papeles de trabajo deben integrarse de tal forma y contener la suficiente información, que cualquier auditor experimentado que no haya tenido relación previa con la auditoría que documentan, conozca, a partir de ellos, la evidencia que respalda los dictámenes significativos y conclusiones de los auditores.

8.1. Los papeles de trabajo deberán integrarse del siguiente modo:

1. Deberán contenerse en un solo legajo no desprendible;
2. Deberán documentarse a través de las cédulas de auditoría que al efecto apruebe el contralor municipal;
3. Deberán foliarse consecutivamente desde principio a fin;
4. Deberán estar signados sin excepción por los practicantes de la auditoría.
5. Deberán conservarse y resguardarse hasta por un periodo de cinco años.

8.2. Los papeles de trabajo deberán contener como mínimo:

1. Una carátula que identifique claramente los generales de la auditoría, incluso los nombres de los auditores que participaron en ella y el testimonio de la supervisión.
2. Un índice que describa el contenido de los registros;
3. La orden de auditoría;
4. Las constancias de capacitación de los auditores;
5. La metodología empleada para la auditoría, que en primera instancia será el presente manual y adicionalmente aquellos procedimientos añadidos durante la revisión que no estuvieren contemplados en dicho manual.
6. El programa de la auditoría, incluido el cronograma;

Papeles de trabajo

7. Las solicitudes de informes, comunicados, avisos y toda la comunicación documentada suscitada entre los auditores y el ente auditado, durante el proceso de auditoría;
8. Todos los datos, documentos, informes y testimonios de la revisión programada, sus hallazgos y evidencias.
9. Los criterios de selección y muestreo aplicados en la auditoría.
10. El informe final de auditoría.
11. Otros informes y pormenores relevantes.

8.3 Las cédulas de auditoría deberán contener la siguiente información mínima de referencia:

- a) La mención de que es una cédula de auditoría
- b) La identificación de que es producida por la contraloría municipal
- c) La denominación de la dirección de la contraloría que la genera
- d) La denominación jurídica del ente auditado
- e) El periodo que abarca la revisión
- f) El folio de la cédula
- g) Los recuadros de elaboración, revisión, dirección y supervisión, incluyendo sus fechas.

9. Hallazgos

Los hallazgos son los descubrimientos que los auditores hacen en relación a los objetivos de la auditoría.

Se generan a partir de la comparación que se hace de las funciones públicas y los propósitos institucionales del ente auditado y las condiciones en que se detectan los procesos de cumplimiento de tales funciones y propósitos el momento de verificarse la auditoría preventiva.

Dichos descubrimientos se patentizan a través de la relación causa y efecto. Para describir y documentar un hallazgo, es necesario identificar sus cuatro elementos inmanentes:

1. Criterios
2. Condiciones
3. Causas
4. Efectos

Los criterios, son los parámetros deseados de funcionalidad o rendimiento del ente auditado.

Las condiciones, son el estado o situación que guardan los procesos respecto al grado de cumplimiento de las funciones y fines públicos del ente auditado, prevalientes durante la revisión.

Las causas, son los factores que generan las diferencias entre los criterios y las condiciones.

Los efectos, son los impactos desencadenados o que pueden desencadenarse como consecuencia de las diferencias entre los criterios y las condiciones.

Para que un hallazgo se pueda catalogar como relevante, debe reunir los cuatro elementos característicos. De lo contrario, se desechará de plano del informe.

10. Evidencias

Las evidencias son las pruebas de que disponen los auditores para sustentar los hallazgos y respaldar sus dictámenes, conclusiones y el informe de auditoría.

10.1. Integración

10.1.1. Las evidencias deben ser suficientes, competentes y relevantes.

Una evidencia es suficiente sí, es capaz de convencer a una persona concedora sobre la validez del aspecto considerado.

Una evidencia es competente sí, es exacta, confiable y consistente en los hechos, además de autorizada, auténtica y oportuna. Una evidencia es relevante sí, guarda una relación lógica de importancia respecto al aspecto considerado.

10.1.2. Para documentar el alcance de la suficiencia y relevancia de una evidencia, los auditores deberán valerse de métodos estadísticos de cálculo.

10.1.3. La competencia se integrará privilegiando las siguientes prevenciones:

1. Pruebas positivas por encima de las negativas
2. Examen físico, cálculo e inspección directa por encima de las afirmaciones indirectas;
3. Examen de documentos originales por encima de las copias;
4. Testimoniales en ambientes privados y relajantes por encima de climas comprometedores;
5. Opiniones de personas imparciales y expertas por encima de opiniones de personas focalizadas o sin pericia o conocimientos;
6. Datos, informes y opiniones vertidos desde fuera del ente auditado que los obtenidos internamente.

10.2 Métodos especiales de evidencia

10.2.1. La entrevista



Evidencias

- 10.2.1.1. La entrevista deberá documentarse en los formatos y con los cuestionarios aprobados por el contralor municipal, mismos que deberán ser de fácil manejo y comprensión.
- 10.2.1.2. Las preguntas de los cuestionarios deberán ser breves, concisas, claras, sin ambigüedades, y de fácil comprensión. Se privilegiará el método de afirmación-negación y el de respuesta esperada múltiple.
- 10.2.1.3. La entrevista debe realizarse en un ambiente de completa privacidad, orden y tranquilidad. Y sólo podrá ser practicada por un auditor a la vez.
- 10.2.1.4. Antes de iniciar una entrevista, el auditor debe procurar un clima de concordia y relajamiento. Una vez conseguido esto, se procederá a dar inicio a la entrevista.
- 10.2.1.5. Para la práctica de una entrevista, se deberá concertar previamente la citación, señalando la hora y lugar, y el tiempo estricto para desahogarla.
- 10.2.1.6. La entrevista no podrá rebasar más del tiempo concertado previamente para desahogar los cuestionarios, la cual oscilará entre veinte y cuarenta minutos.
- 10.2.1.7. Sólo en casos especiales indicados por el contralor municipal, y mediante la autorización expresa del entrevistado y del titular del ente auditado, se podrá grabar o filmar la entrevista.
- 10.2.1.8. La entrevista será nominativa.
- 10.2.1.9. La entrevista deberá versar estrictamente sobre los puntos previstos en los cuestionarios. No se autorizan preguntas espontáneas de los auditores.

Evidencias

- 10.2.1.10. Al entrevistado se le dará a conocer al arranque de la entrevista el motivo de ésta, haciendo hincapié en la mejora y desarrollo administrativo del ente auditado. Asimismo, se le hará saber de su confidencialidad y de la salvedad de que en caso de que alguna pregunta le incomode lo haga inmediatamente del conocimiento del auditor.
- 10.2.1.11. En todo momento, el entrevistado podrá negarse a responder el cuestionario y a suspender la entrevista si así lo desea, sin ninguna consecuencia para su expediente. De cualquier modo el auditor deberá agradecer la disponibilidad de acudir a la citación.
- 10.2.1.12. De los comentarios vertidos se hará un resumen que se consultará con el entrevistado para su aprobación.
- 10.2.1.13. Los servidores públicos que por alguna causa no puedan ocurrir a la entrevista o lo hagan fuera del tiempo concertado previamente, no podrán hacerlo con posterioridad.
- 10.2.1.14. Al término de la entrevista, el auditor agradecerá al entrevistado su disponibilidad para el desarrollo del trabajo.
- 10.2.1.15. Los datos obtenidos de las entrevistas se procesarán en su conjunto y se generará un informe estadístico que muestre las revelaciones más trascendentales, de acuerdo a los objetivos de la auditoría preventiva.

10.2.2. La encuesta

- 10.2.2.1. La encuesta deberá documentarse en los formatos y con los cuestionarios aprobados por el contralor municipal, mismos que deberán ser de fácil manejo y comprensión.
- 10.2.2.2. Las preguntas de los cuestionarios deberán ser breves, concisas, claras, sin ambigüedades, y de fácil comprensión. Se privilegiará el método de afirmación-negación y el de opción múltiple.

Evidencias

- 10.2.2.3 La encuesta será anónima.
- 10.2.2.4 Los auditores aplicarán las encuestas en un mismo lapso de tiempo, sin dar opción a que las preguntas puedan ser comentadas o comunicadas entre los servidores públicos del ente auditado.
- 10.2.2.5 Los servidores públicos que por alguna causa no puedan responder los cuestionarios de las encuestas o no lo hagan dentro del tiempo marcado por los auditores, no podrán hacerlo con posterioridad.
- 10.2.2.6 Los cuestionarios de las encuestas deberán responderse individualmente por cada servidor público seleccionado para la encuesta.
- 10.2.2.7 Para proteger el anonimato, en caso de ser necesario, los auditores podrán hacer uso de mamparas y/o urnas especiales para recabar la información.
- 10.2.2.8 Los datos obtenidos de las encuestas se procesarán en su conjunto y se generará un informe estadístico que muestre las revelaciones más trascendentales, de acuerdo a los objetivos de la auditoría preventiva.

11. Informe de auditoría

El informe de auditoría es el documento por medio del cual los auditores comunican los resultados finales de su revisión.

11.1 Antes de integrar el informe final de auditoría, los auditores generarán un informe preliminar de auditoría, mismo que comunicarán al titular del ente auditado, para que éste, en un plazo prudente, emita sus opiniones respecto a dicho documento. El contenido del informe preliminar será el mismo requerido para el informe final, excepto las opiniones en comentario.

11.2 El informe final habrá de contener la siguiente información:

- a. Los objetivos, alcance y metodología utilizada en la revisión
- b. El dictamen de la auditoría preventiva.
- c. Los resultados de la auditoría debidamente numerados, referenciados para cada uno de los rubros y propósitos señalados en el apartado 6 de este manual, relativos a la revisión, y resumidos en
 1. Hallazgos u observaciones
 2. Conclusiones, y
 3. Recomendaciones de mejora
- d. Una referencia al cumplimiento del manual de auditoría preventiva de la contraloría municipal.
- e. Una opinión especial respecto al control interno de la entidad auditada, al sistema de evaluación del desempeño, programa de capacitación y al desarrollo administrativo de la misma.
- f. Las opiniones de los funcionarios responsables.
- g. En su caso, la naturaleza de cualquier información privilegiada, reservada o confidencial que se haya omitido.
- h. El plazo razonable que se sugiere al ente auditado para que inicie con los procesos de corrección, y la precisión de la práctica de una auditoría posterior de seguimiento.

Informe de auditoría

- 11.3. El informe de auditoría debe ser oportuno, completo, exacto, objetivo, convincente, claro y tan conciso como lo amerite cada caso.
- 11.4. El dictamen deberá versar sobre la razonabilidad en el cumplimiento o no de las funciones públicas atribuidas al ente auditado en las leyes y reglamentos, y el grado de compromiso prevaleciente y los propósitos institucionales implementados para cumplimentarlas.
- 11.5. Los hallazgos u observaciones deberán resaltarse por encima de la demás información.
- 11.6. Las conclusiones son inferencias lógicas sobre los asuntos revisados con base en los hallazgos. Por tanto, deberán establecerse claramente y no implicarse, es decir, invariablemente deben derivarse de un hallazgo relevante, tomando en cuenta la opinión de los responsables de atender la auditoría.
- 11.7. Las recomendaciones deberán estar orientadas a resolver las causas de los problemas identificados durante la revisión.
- 11.8. El informe de auditoría deberá signarse tanto por el director de la auditoría y el contralor municipal.

12. Seguimiento

El seguimiento es el proceso posterior al cierre de la auditoría por medio del cual la contraloría municipal se cerciora de que el ente auditado está tomando las medidas pertinentes para corregir las deficiencias encontradas en la revisión, y del mismo modo se están atendiendo las recomendaciones vertidas en el informe. Las fases del seguimiento son las siguientes:

- a. Inicio de seguimiento
- b. Verificación de las medidas correctivas y atención de recomendaciones
- c. Conclusión del seguimiento

12.1. El inicio de seguimiento se inicia con una orden de auditoría de seguimiento, una vez concluido el plazo razonable concedido al ente auditado para iniciar con las medidas correctivas.

Esta auditoría deberá planificarse y programarse debidamente.

12.2. La verificación de las medidas correctivas y atención a recomendaciones versará sobre cada uno de los hallazgos u observaciones descritas en el informe de auditoría, particularmente en los siguientes rubros:

- a. Normas de control interno
- b. Sistema de evaluación del desempeño
- c. Programa de capacitación
- d. Desarrollo administrativo

Dicha verificación deberá documentarse y supervisarse debidamente por el director de auditoría, en papeles de trabajo independientes a los de la auditoría preventiva practicada con anterioridad.

12.3. El seguimiento concluye con la evidencia y demostración razonable de que el ente auditado está tomando las medidas correctivas y atendiendo las recomendaciones plasmadas en el informe.

12.4. En la medida de lo posible, los auditores de la contraloría municipal podrán coadyuvar con el ente auditado, para implementar los mecanismos que contribuyan a solventar los hallazgos de auditoría.



13. Criterios de selección y muestreo

Los criterios de selección y muestreo deberán observar las siguientes prevenciones:

- a. **Universalidad.** Siempre que se seleccione una muestra, ésta deberá provenir de un mismo universo.
- b. **Aleatoriedad.** La selección deberá hacerse mediante un procedimiento azaroso o metodológicamente indirigible e improbable.
- c. **Consistencia.** No pueden emplearse dos métodos distintos para el mismo universo y la misma muestra.
- d. **Definitividad.** Si de la muestra seleccionada se obtienen elementos adicionales no previstos, se deberá efectuar una nueva selección, empleando un método distinto. No se autoriza eliminar discrecionalmente los residuos.
- e. **Anterioridad.** El método a utilizarse siempre se determinará previamente a la selección.

Se recomienda emplear los siguientes métodos de selección:

- a. **Insaculación.** Para cuando se deban seleccionar servidores públicos.
- b. **Listado proporcional.** Para cuando se seleccionen bienes.



A n e x o s



Anexo 1

Oficio de inicio de auditoría



"2010, Año de la Patria. Bicentenario del Inicio de la Independencia y Centenario del Inicio de la Revolución."

León, Gto. XX de XXXXX de 2010

Oficio CM/DSCEGGXXX/2010
Auditoría No. CM/AUDEXX/2010

Asunto: Inicio de Auditoria Preventiva

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Con el propósito de verificar el grado de cumplimiento de la función pública que le compete a esa unidad administrativa, de conformidad a las leyes y demás normatividad que la regulan y los procesos administrativos ligados a ella, y al mismo tiempo promover la generación de alternativas de cambio para la mejora de tales procesos y los fines públicos de dicho ente, y con fundamento en el artículo 117, fracciones II,III, IV, XIV y XV de la Ley Orgánica Municipal para el Estado de Guanajuato, los numerales 76 fracciones III y VIII y 82 del Reglamento Interior de la Administración Pública Municipal de León, Guanajuato, así como los artículos 11, 12, 14, 15, 19, 23 y demás que resulten aplicables del Reglamento de Procedimientos de Auditoría para las Dependencias y Entidades del Municipio de León, Guanajuato, le comunico que se practicará AUDITORÍA PREVENTIVA DE EVALUACIÓN PARA EL CONTROL Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO a la entidad que está a su digno cargo, a partir de la fecha señalada en la presente notificación.

Para tal encomienda, se comisiona a XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, auditores adscritos a este órgano de control, dirigidos por la Lic. Verónica García Barrios, Directora del Sistema de Control y Evaluación de la Gestión Gubernamental; a quienes ruego a usted proporcione todos los datos, documentos e información que soliciten para el ejercicio de su función, asimismo gire instrucciones a quien corresponda para atender nuestras visitas y facilitar los recorridos, inspecciones, entrevistas, encuestas y demás procedimientos atinentes a la revisión.

El objeto y alcance de la auditoría preventiva versarán sobre los sistemas de control interno, de evaluación del desempeño, programáticos, de comunicación, y en general del desarrollo administrativo del área.

El periodo de revisión corresponde del XX de XXXXXX al XX de XXXXXX del 2010.

El periodo de revisión corresponde del XX de XXXXXX al XX de XXXXXX del 2010.

Sin más por el momento, quedo a sus órdenes.

Respetuosamente "Tu ciudad León. Trabajando con Pasión"
"El Trabajo Todo lo Vence"

C.P. José Cruz Hernández Moreno
Contralor Municipal

C.c.p. Xxxxxx



Anexo 2

Oficio de solicitud de información



"2010, Año de la Patria. Bicentenario del inicio de la Independencia y Centenario del inicio de la Revolución Mexicana"

León, Gto., XX de XXXX de 2010

Oficio CM/DSCEGG/XX/2010
Auditoría No. CM/AUDE/XX/2010

Asunto: Solicitud de información

Lic. XXXXXXXXXXXXXXX
Director XXXXXXXXXXXXXXX

Con el propósito de llevar a cabo la AUDITORÍA PREVENTIVA DE EVALUACIÓN PARA EL CONTROL Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO con número de control CM/AUDE/XX/2010 y número de oficio CM/DSCEGG/XX/2010, notificada el día XX de XXXX del presente año, y con fundamento en los artículos 13 fracción XII y 76 fracción V del Reglamento Interior de la Administración Pública Municipal de León, Guanajuato, se le requiere la siguiente información:

1. El compilado de la normatividad que regule al ente de revisión, incluyendo en su caso el acuerdo o acta de creación o constitución, y todos aquellos convenios vigentes en los que el ente se compromete a realizar funciones públicas municipales, estatales o federales;
2. Organigrama de la organización;
3. Perfiles y descripción de puestos;
4. Plantilla de personal;
5. Presupuesto autorizado 2010 y 2009;
6. Inventarios (rubricados por el Director o responsable);
7. Programa operativo anual (POA) 2010 y 2009;
8. Manuales de procesos;
9. Mapas y croquis de las instalaciones físicas;
10. Objetivos, metas y planes 2010 y 2009;
11. Reglas y/o políticas de los programas operativos 2010 y 2009;
12. Normas de Control Interno contenidas en manuales, reglamentos de trabajo u otro documento impreso, o en su defecto: descripción de los procesos, mecanismos o prácticas de control que la dependencia tiene implementados para asegurarse del cumplimiento de sus fines públicos y la salvaguarda de sus activos;

13. Sistema de Evaluación del Desempeño contenido en manuales, reglamentos de trabajo u otro documento impreso, o en su defecto: descripción de los procesos, mecanismos o prácticas de evaluación que la dependencia tiene implementados para evaluar periódicamente el desempeño de todo el personal adscrito al área;
14. Programa o plan de capacitación 2010 y 2009;
15. Programa o plan de imagen, medios, publicidad, propaganda, o cualquier otro de naturaleza análoga cuyo objeto sea el impacto exterior, 2010 y 2009;
16. Informes de la función pública generados en el último año (2009);
17. Resultados de auditorías, revisiones, certificaciones u cualquier otra evaluación de carácter externo practicada en los últimos tres años (2006-2009). Dicha información deberá ser proporcionada dentro de un plazo de 5 días hábiles, contados a partir de la fecha de notificación de la presente orden, preferentemente contenida en discos magnéticos, y se entregará a los auditores comisionados para practicar la auditoría.

Del mismo modo, se le solicita proporcione el nombre del servidor o servidores públicos de confianza y competentes adscritos a esa dependencia que serán responsables de atender la auditoría, a efecto de que los auditores comisionados para practicarla, puedan efectuar a través de ellos las aclaraciones, amplitud de informes, comunicaciones y todo lo que haya menester para procesar debidamente la auditoría.

Sin más por el momento, quedo a sus órdenes.

Respetuosamente

"Tu ciudad León. Trabajando con Pasión"
"El Trabajo Todo lo Vence"

C.P. José Cruz Hernández Moreno
Contralor Municipal

C.c.p. XXXXXXXXXX

VGB/JCHM

Anexo 3

Calendario de visitas





CALENDARIO DE VISITAS

AUDITORÍA
XXXXXXXXXX
CM/AUDEXX/2010
DEL XXXXXXXX AL XXXXX

JULIO 2010

dom	lun	mar	mié	jue	vie	sáb
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15 9:30am a 11:30am	16	17
18	19	20 9:30am a 11:30am	21	22 9:30am a 11:30am	23	24
25	26	27 9:30am a 11:30am	28	29 9:30am a 11:30am	30	31



DIRECCIÓN DEL SISTEMA PARA EL CONTROL Y
EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN SUBREGIONAL

AUDITORES:
XXXXXXXXXXXXXXXXXX



Anexo 4

Cronograma de Actividades



CÉDULA DE AUDITORÍA



DIRECCIÓN DEL SISTEMA DEL CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN GUBERNAMENTAL

AUDITORÍA: NOMBRE DE LA ENTIDAD

PERIODO: DEL XX DE XXXXXX AL XX DE XXXXXX DE 2010

FOLIO

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

No	Fecha	auditor Actividad Estrategia del	Estrategia del auditor
1	6-may-2010	Notificación de la orden de auditoría a la entidad	Oficio
2	12-may-2010	Recepción y análisis de información	Revisión y comparación
3	14-may-2010	Entrevista con el enlace de auditoría preventiva	Cuestionario
4	19-may-2010	Día de asueto obligatorio	
5	20-may-2010	Análisis e interpretación de los resultados de la entrevista	
6	24-may-2010	Análisis e interpretación de los resultados de la entrevista Recepción y análisis de información	Solicitud de información complementaria Revisión y comparación
7	26-may-2010	Análisis e interpretación de los resultados de la entrevista Recepción y análisis de información	Revisión y comparación
8	28-may-2010	Recorrido en las instalaciones de la entidad.	Comparación
9	1-jun-2010	Análisis de información	
10	3-jun-2010	Análisis de información	
11	7-jun-2010	Entrevista al personal conforme a la insaculación anexa	
12	9-jun-2010	Análisis e interpretación de los resultados de entrevista Recepción y análisis de información	Cuestionario Revisión y comparación
13	11-jun-2010	Visita de la Directora del Sistema de Control y Evaluación para la Gestión Gubernamental L.C.C Verónica García Barrios Análisis e interpretación de la información de entrevista	Solicitud de los informes generados Cuestionario Revisión y comparación
14	15-jun-2010	Encuesta al personal	Cuestionario
15	17-jun-2010	Análisis e interpretación de los resultados de encuesta	Encuesta
16	21-jun-2010	Análisis e interpretación de los resultados de encuesta	Encuesta
17	23-jun-2010	Revisión final de la información generada	Revisión
18	25-jun-2010	Elaboración del Pre-informe	Análisis de los resultados obtenidos derivados de la aplicación de estrategias planteadas.
19	29-jun-2010	Entrega del informe Preliminar	Análisis de los resultados obtenidos derivados de la aplicación de estrategias planteadas.



Anexo 5

Estatus de la Información



CÉDULA DE AUDITORÍA



DIRECCIÓN DEL SISTEMA DEL CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN GUBERNAMENTAL

AUDITORÍA: NOMBRE DE LA ENTIDAD

PERIODO: DEL XX DE XXXXXX AL XX DE XXXXXX DE 2010

FOLIO

INFORMACIÓN SOLICITADA	ENTREGADA		FECHA	OBSERVACIONES
	SI	NO		
1. El compilado de la normatividad que regule al ente de revisión, incluyendo en su caso el acuerdo o acta de creación o constitución, y todos aquellos convenios vigentes en los que el ente se compromete a realizar funciones públicas municipales, estatales o federales;	X		14-04-10	Copia de Acta Constitutiva y actas modificatorias
2. Organigrama de la organización;	X		14-04-10	Impresión a color, en proceso de autorización
3. Perfiles y descripción de puestos;	X		14-04-10	Impresión a color, sin firma ni fecha
4. Plantilla de personal;	X		14-04-10	Impresión a color
5. Presupuesto autorizado 2010 y 2009;	X		14-04-10	Impresión a color
6. Inventarios;	X		14-04-10	Impresión a color, inventario general
7. Programa operativo anual (POA) 2010 y 2009;	X		14-04-10	Impresión
8. Manuales de procesos;	X		14-04-10	Proyecto, sin autorización por el Comité
9. Mapas y croquis de las instalaciones físicas;	X		14-04-10	Impresión a color
10. Objetivos, metas y planes 2010 y 2009;	X		11-04-10	Presenta informe de sesión LX ordinaria
11. Reglas y/o políticas de los programas operativos 2010 y 2009;	X		14-04-10	Presenta el POA.
12. Normas de Control Interno contenidas en manuales, reglamentos de trabajo u otro documento impreso, o en su defecto: descripción de los procesos, mecanismos o prácticas de control que la dependencia tiene implementados para asegurarse del cumplimiento de sus fines públicos y la salvaguarda de sus activos;		X		Proyecto en proceso de autorización
13. Sistema de Evaluación del Desempeño contenido en manuales, reglamentos de trabajo u otro documento impreso, o en su defecto: descripción de los procesos, mecanismos o prácticas de evaluación que la dependencia tiene implementados para evaluar periódicamente el desempeño de todo el personal adscrito al área;		X		No cuenta actualmente
14. Programa o plan de capacitación 2010 y 2009;		X		No cuenta actualmente
15. Programa o plan de imagen, medios, publicidad, propaganda, o cualquier otro de naturaleza análoga cuyo objeto sea el impacto exterior, 2010 y 2009;		X		Dependen de la Dirección General de Economía
16. Informes de la función pública generados en el último año (2009);	X		11-05-10	Presenta informe de LX sesión ordinaria
17. Resultados de auditorías, revisiones, certificaciones u cualquier otra evaluación de carácter externo practicada en los últimos tres años (2006-2009).	X		14-05-10	Dos auditorías : Externas 2007, 2008

Anexo 6

Cuestionario del enlace





CONTRALORÍA MUNICIPAL DE LEÓN, GTO

CUESTIONARIO AUDITORÍA PREVENTIVA

ENTE AUDITADO: NOMBRE DE LA ENTIDAD

AUDITORÍA: AUDE-011-2010

No	Pregunta	Respuesta		Observaciones y/o comentarios del auditor
		SI	NO	
1.- DE LA FUNCIÓN PÚBLICA				
1	¿Se tienen perfectamente identificadas y documentadas las funciones públicas de la entidad?			
2	¿Se difunden de algún modo entre el personal de la entidad las funciones públicas que les competen?			
2. DE LA CONCATENACIÓN A LOS PLANES DE GOBIERNO				
3	¿Esta entidad participó de alguna forma en la formulación del plan de desarrollo municipal vigente y en el plan de gobierno municipal 2009-2012 y el anterior?			
4	¿Se han difundido debidamente ambos planes entre el personal de esta entidad?			
5	¿Tienen identificadas perfectamente las estrategias programáticas en que se inserta la función pública o participación de esta entidad en ambos planes?			
3. DE LAS ESTRUCTURAS Y PERFILES DE PUESTOS				
6	¿Se halla actualizado el organigrama de la entidad?			
7	¿La estructura orgánica descrita en el organigrama corresponde a la realidad operativa?			
8	¿Se revisa al menos una vez al año la funcionalidad de la estructura orgánica descrita en el organigrama?			
9	¿Está actualizado el cuadro básico de perfiles de puestos de la entidad?			
10	¿Se tienen definidos en el cuadro básico de perfiles de puestos los elementos "función pública" y "fundamento legal"?			
11	¿Corresponden los perfiles de puestos a la realidad operativa de la entidad?			
12	¿Se revisan periódicamente los cuadros básicos de los perfiles de puestos?			
4.- DE LOS OBJETIVOS, METAS, PLANES Y PROGRAMAS				
13	¿Están debidamente diseñados, establecidos y documentados el conjunto de los propósitos institucionales (objetivos, metas, planes, programas)?			
14	¿Se difunden y conocen los ejecutores de los programas los propósitos institucionales de la entidad?			
15	¿Los propósitos institucionales guardan relación con los fines públicos de la entidad establecidos en las leyes y reglamentos?			
16	¿Los ejecutores de los programas rinden informe periódico de los resultados de su gestión?			
17	¿Los propósitos institucionales son deliberados y aprobados por el cuerpo colegiado que preside la entidad?			
18	¿Tienen elaborado la entidad un plan de trabajo anual?			
19	¿Se supervisa debidamente por parte de la entidad los procesos de los ejecutores de los programas para cerciorarse de que éstos, en el desarrollo de su gestión, contribuyan al cumplimiento de los propósitos institucionales?			





CONTRALORÍA MUNICIPAL DE LEÓN, GTO

CUESTIONARIO AUDITORÍA PREVENTIVA

ENTE AUDITADO: NOMBRE DE LA ENTIDAD

AUDITORÍA: AUDE-011-2010

No	Pregunta	Respuesta		Observaciones y/o comentarios del auditor
		SI	NO	
5. DEL CONTROL INTERNO Y OTRAS MEDIDAS PREVENTIVAS				
20	¿Existe un documento como tal que concentre las normas de control interno y demás medidas preventivas de la entidad, tendientes a asegurarse de que los propósitos institucionales se cumplan y los bienes y recursos públicos utilizados en ellos se utilicen apropiadamente?			
21	¿Dentro de los propósitos institucionales se mencionan o incluyen aquellos cuyo objeto esté orientado a fomentar la prevención o alejar prácticas de carácter preventivo?			
22	¿Cuenta la entidad con algún reglamento interno de trabajo o de personal?			
23	¿Existen registros de entradas y salidas del personal?			
24	¿El personal genera reportes individuales de las tareas asignadas?			
25	¿Se halla actualizado el inventario general de bienes muebles e inmuebles de la entidad?			
26	¿Existen resguardos individuales de los bienes asignados al personal de la entidad?			
27	¿Se realizan periódicamente tomas de inventarios y revisión de resguardos?			
28	¿Existen políticas explícitas para el uso de los vehículos oficiales?			
29	¿Se llevan bitácoras para el uso y consumo de combustibles de los vehículos oficiales?			
30	¿Existen políticas explícitas para el uso de los bienes informáticos, particularmente de computadoras personales y las portátiles?			
31	¿Cuenta la entidad con licencias de software?			
32	¿Todas las licencias de software se encuentran vigentes y los sistemas que cubren operando regularmente?			
33	¿Existe un área jurídica en la entidad que revise los contratos y convenios en que participa la entidad?			
34	¿Hay registros o evidencias que prueben la revisión previa de los contratos antes de ser firmados por los representantes legales de la entidad?			
35	¿Son asesorados por algún despacho legal externo para la revisión y firma de contratos y convenios?			
36	¿Para la operación de los programas, se elaboran padrones debidamente requisitados, donde se identifiquen a plenitud los beneficiarios de dichos programas?			
37	¿Se genera estadística de los programas operativos?			
38	¿Se tiene implementado algún método o mecanismo para que la entidad se cerciore de que los beneficiarios de los programas utilicen apropiadamente los bienes o servicios recibidos?			
39	¿Existe algún departamento o persona responsable de clasificar y controlar la información reservada y la confidencial?			





CONTRALORÍA MUNICIPAL DE LEÓN, GTO

CUESTIONARIO AUDITORÍA PREVENTIVA

ENTE AUDITADO: NOMBRE DE LA ENTIDAD

AUDITORÍA: AUDE-011-2010

No	Pregunta	Respuesta		Observaciones y/o comentarios del auditor
		SI	NO	
6. DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				
40	¿Se haya documentada la obligación de supervisar el trabajo del personal de la entidad durante la marcha de los procesos operativos?			
41	¿La entidad cuenta con un manual o programa dónde se definen las reglas o el proceso de evaluación del desempeño individual, departamental e institucional?			
42	¿Se evalúa periódica e individualmente al personal de la entidad?			
43	¿Se tienen implementados indicadores del desempeño institucional?			
44	¿Se elaboran cuadros de evaluación del desempeño individual, departamental e institucional?			
45	¿Se elaboran cuadros comparativos que midan la evolución del trabajo del personal, departamental y el institucional?			
46	¿Se revisa anualmente la idoneidad de los indicadores del desempeño, es decir, si éstos son los óptimos para garantizar el cumplimiento de los fines públicos de la entidad y sus propósitos institucionales?			
47	¿Los indicadores guardan relación con los propósitos institucionales y los fines públicos de la entidad?			
48	¿Hay algún departamento o persona responsable de llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño dentro de la entidad?			
49	¿Se tienen implementadas políticas de estímulos al personal?			
50	¿De entre esas políticas se incluyen los estímulos económicos?			
7. DE LAS AUDITORÍAS INTERNAS				
51	¿Cuenta la entidad con auditor interno, contralor o encargado de supervisar, controlar y evaluar los procesos administrativos?			
52	¿Se tiene elaborado un programa anual de auditorías y revisiones?			
53	¿Dicho auditor interno informa periódicamente de los resultados de sus hallazgos?			
54	¿Se le da debido seguimiento a las recomendaciones hechas por el auditor interno en sus informes?			
55	¿El personal de auditoría interna es nombrado por el titular de la entidad?			
56	¿Cuenta la entidad con un manual de auditoría interna?			





CONTRALORÍA MUNICIPAL DE LEÓN, GTO

CUESTIONARIO AUDITORÍA PREVENTIVA

ENTE AUDITADO: NOMBRE DE LA ENTIDAD

AUDITORÍA: AUDE-011-2010

No	Pregunta	Respuesta		Observaciones y/o comentarios del auditor
		SI	NO	
8. DE LAS REVISIONES Y CERTIFICACIONES EXERNAS				
57	¿Han sido examinados los procesos operativos de la entidad en el último año por algún auditor o certificador externo?			
58	¿Han sido examinadas las finanzas de la entidad en el último ejercicio por algún auditor o certificador externo?			
59	¿Han sido examinados el control interno, el sistema de evaluación del desempeño y la estructura programática de la entidad por algún auditor o certificador externo en el último año?			
60	¿Se generaron informes y dictámenes de dichas auditorías?			
61	¿Se les han dado debido seguimiento a las recomendaciones y sugerencias formuladas en dichos informes por los auditores o certificadores externos?			
62	¿Dichos informes y dictámenes fueron revelados y expuestos ante el cuerpo colegiado que preside la entidad?			
9. DE LOS MANUALES DE PROCESOS				
63	¿Cuenta la entidad con manuales de procesos?			
64	¿Se han difundido debidamente entre el personal de la entidad?			
65	¿Se hallan actualizados dichos manuales de procesos?			
66	¿Existe congruencia entre dichos manuales de procesos y la realidad operativa de la entidad?			
67	¿Los manuales de procesos se revisan y actualizan al menos una vez al año?			
68	¿Existe algún departamento o persona responsable de elaborar, revisar y actualizar los manuales de procesos?			
10. DE LOS INFORMES GENERADOS				
69	¿Genera la entidad informes periódicos de avance de la gestión gubernamental?			
70	¿Los informes de avance de la gestión incluyen una relación del grado de cumplimiento de las funciones públicas que le atañen a la entidad y al plan de trabajo anual?			
71	¿El informe se presenta ante los miembros del cuerpo colegiado que preside la entidad?			
72	¿Participa todo el personal o los distintos departamentos de la entidad en la elaboración de dichos informes?			
73	¿Genera la entidad un informe anual de resultados de la gestión gubernamental?			
74	¿Se toman decisiones en atención a las revelaciones de los informes?			





CONTRALORÍA MUNICIPAL DE LEÓN, GTO

CUESTIONARIO AUDITORÍA PREVENTIVA

ENTE AUDITADO: NOMBRE DE LA ENTIDAD

AUDITORÍA: AUDE-011-2010

No	Pregunta	Respuesta		Observaciones y/o comentarios del auditor
		SI	NO	
11. DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS				
75	¿Cuenta la entidad con un plan, programa o estrategia de capacitación anual de los servidores públicos de la entidad?			
76	¿Las capacitaciones impartidas al personal guardan relación razonable con los fines públicos y propósitos de la entidad, y se fomenta la vocación por el servicio público?			
77	¿A cada capacitación recae necesariamente una evaluación del personal que la recibió?			
78	¿Tienen programadas capacitaciones fuera del municipio?			
79	¿Existe presupuesto programado para las capacitaciones fuera del municipio?			
80	¿Se exigen informes o reportes para el personal que recibe capacitaciones fuera del municipio?			
81	¿Se emiten constancias de capacitación?			
82	¿Se tiene contemplada alguna meta de capacitación para el personal de la entidad?			
13. DE LOS PROGRAMAS DE MEJORA				
89	¿Cuenta la entidad con algún programa, plan o estrategia de mejora continua de los procesos y sus fines públicos?			
90	¿Se revisa o actualiza periódicamente el estado que guarda dicho programa, plan o estrategia de mejora?			
91	¿Existen los canales de comunicación idóneos para que el personal haga propuestas de mejora o desarrollo administrativo en beneficio de la entidad?			
14. DEL DESARROLLO ADMINISTRATIVO				
92	¿Existe algún plan plurianual de prospectiva de desarrollo de la entidad?			
93	¿La entidad cuenta con una misión y una visión de futuro definida y documentada?			
94	¿Se revisa y actualiza anualmente dicha prospectiva?			





CONTRALORÍA MUNICIPAL DE LEÓN, GTO

CUESTIONARIO AUDITORÍA PREVENTIVA

ENTE AUDITADO: NOMBRE DE LA ENTIDAD

AUDITORÍA: AUDE-011-2010

No	Pregunta	Respuesta		Observaciones y/o comentarios del auditor
		SI	NO	
15. DEL PRESUPUESTO PROGRAMÁTICO Y EL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL				
95	¿Cuenta la entidad con un presupuesto programático anual, donde se cuantifiquen monetariamente cada uno de los procesos ordinarios y los programas que tiene a su cargo, vinculados con metas y objetivos e indicadores de desempeño?			
96	¿Se elaboran reportes periódicos del avance de dicho presupuesto?			
97	¿Cuenta la entidad con un programa operativo anual en donde se vinculen sus programas propios anuales con el plan de desarrollo municipal y el plan de gobierno?			
98	¿Se elaboran reportes periódicos del avance de dicho programa general?			
99	¿Conocen de los avances de dicho presupuesto programático y programa operativo anual, los miembros del cuerpo colegiado que preside la entidad?			
100	¿Es funcional el modelo de programa operativo anual implementado por la administración municipal?			

Realizó: Nombre del auditor _____ Firma: _____

Contestó: Nombre del Responsable Auditoría _____ Firma: _____

Fecha: XXXX



Anexo 7

Oficio de notificación de entrevista



"2010, Año de la Patria. Bicentenario del inicio de la Independencia y Centenario del inicio de la Revolución Mexicana"

León, Gto., XX de XXXX de 2010

CM/DSCEGG/XX/2010

Lic. XXXXXXXXXXXXXXX
Director XXXXXXXXXXXXXXX

Con fundamento en el artículo 117, fracciones II, III, IV, XIV Y XV de la Ley Orgánica Municipal para el Estado de Guanajuato, así como los numerales 76 fracciones III Y VIII y 82 del Reglamento interior de la Administración Pública Municipal de León, Guanajuato, le comunico que realizaremos entrevistas al personal a su cargo que previamente hemos seleccionado y del cual agregamos anexo, con el propósito de continuar con la AUDITORIA PREVENTIVA DE EVALUACIÓN PARA EL CONTROL Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO CM/AUDE/XX/XXXX y número de oficio CM/DSCEGG/XX/XXXX, notificada el día XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX y que actualmente realiza la Contraloría Municipal al ente que usted dirige.

Sin más por el momento quedo a sus órdenes.

Respetuosamente
"Tu Ciudad León, Trabajando con Pasión"
"El Trabajo Todo lo Vence"

Lic. XXXXXXXXXXXXXXX
Director del Sistema de Control
Y evaluación para la Gestión Gubernamental.

/VGB/JCHM

Anexo 8

Entrevista al personal seleccionado





ENTREVISTA AUDITORÍA PREVENTIVA
 ENTE AUDITADO: NOMBRE DE LA ENTIDAD
 AUDITORÍA: AUDE-011-2010
 NOMBRE ENTREVISTADO:

No	Pregunta	Respuesta	
		SI	NO
1.- DE LA FUNCIÓN PÚBLICA			
1	¿Le han dado a conocer algún modo por parte de esta institución en que usted labora, los fines públicos de la organización?		
2	¿Conoce sus funciones públicas individuales derivadas de la ley y otros ordenamientos?		
2. DE LA CONCATENACIÓN A LOS PLANES DE GOBIERNO			
3	¿Conoce usted el contenido del plan de gobierno municipal y del plan de desarrollo municipal?		
3. DE LAS ESTRUCTURAS Y PERFILES DE PUESTOS			
4	¿El puesto que actualmente desempeña como: _____ es el cargo para el cual fue contratado por la institución?		
5	¿Cuándo ingresó a esta institución fue sometido a algún curso o plática de inducción en dónde le dieran a conocer sus actividades en particular y los fines públicos de la organización en general?		
6	¿La institución le ha dado a conocer su carta de responsabilidades, listado de funciones o actividades, o algún documento donde se consignen sus obligaciones como servidor público?		
7	¿Labora usted en otra organización, además de prestar sus servicios en esta institución?		
8	¿Recuerda usted la razón por la cual ingresó a esta institución: Anote la razón aquí (auditor):		
4.- DE LOS OBJETIVOS, METAS, PLANES Y PROGRAMAS			
9	¿Le ha asignado la institución o su jefe inmediato a otras medidas preventivas alguna meta específica a alcanzar para este año? Anote la meta aquí (auditor)		
10	¿Podría señalarme algún objetivo general de la institución que usted identifique? Anote la respuesta aquí (auditor):		
5. DEL CONTROL INTERNO Y OTRAS MEDIDAS PREVENTIVAS			
11	¿Le han dado a conocer mediante algún documento las políticas internas de trabajo de la institución?		



ENTREVISTA AUDITORÍA PREVENTIVA
 ENTE AUDITADO: NOMBRE DE LA ENTIDAD
 AUDITORÍA: AUDE-011-2010
 NOMBRE ENTREVISTADO:

No	Pregunta	Respuesta	
		SI	NO
12	¿Cuenta usted con una copia del resguardo de los bienes asignados a su cargo?		
13	¿Le exige la institución o su jefe inmediato algún reporte individual de actividades con cierta regularidad?		
14	¿Sabe manejar usted perfectamente equipos y programas informáticos?		
15	¿Tiene asignado usted algún vehículo oficial o conduce vehículos oficiales?		
16	¿Lleva usted algún tipo de bitácora para el control del automóvil oficial cuando lo utiliza?		
17	¿Cuenta con su licencia de manejo vigente?		
6. DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
18	¿Conoce usted a la persona encargada de supervisar su trabajo?		
19	¿Esa persona encargada de supervisar su trabajo le hace observaciones y recomendaciones a las tareas que usted desempeña cotidianamente?		
20	¿Recibe usted alguna clase de calificación periódica por el desempeño de su trabajo?		
21	¿Recibe usted alguna clase de estímulo o compensación en atención a su reconocimiento de su trabajo destacado y extraordinario?		
7. DE LAS AUDITORÍAS INTERNAS			
22	¿Sabe usted quién es el encargado de practicar auditorías internas a esta institución?		
8. DE LAS REVISIONES Y CERTIFICACIONES EXTERNAS			
23	¿Puede señalar, además de la contraloría municipal, qué órganos de control y fiscalización o auditores externos han revisado esta institución? Anote aquí la respuesta (auditor):		
9. DE LOS MANUALES DE PROCESOS			
24	¿La institución le ha proporcionado alguna clase de manual para el desempeño de sus funciones?		
10. DE LOS INFORMES GENERADOS			
25	¿Conoce a los miembros del consejo que presiden esta institución?		
11. DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS			
26	¿Ha recibido en el último trimestre algún curso, diplomado, plática o reunión de capacitación?		



ENTREVISTA AUDITORÍA PREVENTIVA
 ENTE AUDITADO: NOMBRE DE LA ENTIDAD
 AUDITORÍA: AUDE-011-2010
 NOMBRE ENTREVISTADO:

No	Pregunta	Respuesta	
		SI	NO
27	¿La capacitación recibida fue de su provecho para las funciones que desempeña?		
28	¿En esa capacitación recibida lo sometieron a un examen de evaluación motivo de ella?		
12. DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA			
29	¿Se reúne frecuentemente con sus compañeros de trabajo para tratar asuntos laborales y resolver problemas en equipo?		
30	¿Ha escuchado últimamente al director de la institución dirigirse a todos los miembros de la organización?		
31	¿Conoce a los miembros del cabildo leonés?		
13. DE LOS PROGRAMAS DE MEJORA			
32	¿Ha formulado sugerencias a su jefe inmediato para mejorar el desempeño de sus funciones y el de la organización?		
14. DEL DESARROLLO ADMINISTRATIVO			
33	¿Le interesa a usted permanecer por largo tiempo en esta institución?		
34	¿Encuentra en su trabajo cotidiano, desempeñado en esta institución, alguna clase de insatisfacción personal?		
35	¿Cree que esta institución debería cambiar en ciertos aspectos para mejorar?		
15. DEL PRESUPUESTO PROGRAMÁTICO Y EL PROGRAMA OPERATIVO			
36	¿Considera que la institución cuenta con los recursos suficientes para prestar un servicio público de calidad?		
37	¿Considera que es un mayor presupuesto lo que mejoraría la calidad de los servicios prestados por esta institución?		

ANOTE SUS COMENTARIOS GENERALES:



Anexo 9

Preguntas del diagnóstico organizacional y su interpretación





CONTRALORÍA MUNICIPAL DE LEÓN, GTO

ENCUESTA AUDITORÍA PREVENTIVA

ENTE AUDITADO: NOMBRE DE LA ENTIDAD

AUDITORÍA: CM/AUDE00/2010

DIAGNÓSTICO LABORAL Y DE SERVICIO

No	Pregunta	Respuesta	
		SI	NO
1	¿Hay una definición clara de los valores en la entidad?		
2	¿Tienen un director de servicios al ciudadano?		
3	¿La estrategia de comunicación de la entidad fomenta la importancia de la calidad de servicio a la ciudadanía?		
4	¿Han definido un sector de la ciudadanía específico para su atención?		
5	¿Trabajan juntos los jefes y los empleados en el establecimiento de metas y su aplicación?		
6	¿Está destinada la mayor parte de su presupuesto a contar con tecnología o un sistema de valor público?		
7	¿Saben la cantidad de ciudadanos inconformes que se generan en al año por mal servicio?		
8	¿Recibe la entidad la misma preparación en cuanto a calidad en el servicio?		
9	¿Son compartidos los valores por el personal de la entidad?		
10	¿Tienen un agente facilitador del programa de atención a propuestas de los ciudadanos?		
11	Sus anuncios, folletos e información ¿hablan específicamente de la calidad de servicio que ofrece la entidad a los ciudadanos?		
12	¿Está definida su actividad en términos de beneficios a los usuarios internos y externos?		
13	¿Acuden los empleados a sus superiores para proponer soluciones a las quejas de los usuarios?		
14	¿Realiza la entidad un seguimiento detallado de la relación entidad/ciudadano?		
15	¿Llevan a cabo regularmente encuestas de satisfacción al público?		
16	¿Han recibido los mandos medios una preparación formal sobre comunicación efectiva?		
17	¿Se informan los valores institucionales al incorporarse un empleado nuevo?		
18	¿Informan al director general los facilitadores sobre el proceso de atención al público?		
19	¿Son honrados sobre el grado de servicio que ofrece la entidad a los ciudadanos?		
20	¿Conocen las causas de inconformidad de los usuarios?		
21	¿Existe una evaluación de los directores hacia el personal en relación a la calidad del servicio?		
22	¿Colaboran los empleados en el establecimiento de metas anuales?		
23	¿Se mide la satisfacción del ciudadano por lo menos dos veces al año?		
24	¿Han recibido los mandos medios una formación, sobre como comunicar los resultados de sus sistemas?		
25	¿Es la atención de los ciudadanos uno de los valores de la entidad?		
26	¿Existe un facilitador del servicio por área?		
27	¿Hace la entidad que participen los empleados en el desarrollo de su estrategia de comunicación?		
28	¿Han estudiado las expectativas de servicio de los ciudadanos?		
29	¿Juegan los resultados del servicio algún papel en el proceso de revisión de sueldos de los responsables?		
30	¿Cuenta con la tecnología necesaria para analizar el servicio que se ofrece a los ciudadanos?		
31	¿Conocen el grado de satisfacción de los usuarios?		
32	¿Está capacitado el personal para dar calidad en su trabajo?		
33	¿Cuentan con "frases" de atención al ciudadano?		
34	¿Consideran que los mandos directivos de la entidad tienen orientación al público?		
35	¿Los ciudadanos tienen acceso a la información sobre los servicios que ofrece la entidad?		
36	¿Conoce el número de ciudadanos que atiende la entidad?		
37	¿Tienen los empleados objetivos medibles en cuanto al servicio que se ofrece?		
38	¿Sirven sus sistemas informáticos para facilitar el acceso a los servicios que ofrece la entidad?		
39	¿Conocen el costo social y/o político de perder un usuario?		
40	¿Es obligatorio para todos la formación en procesos de calidad en su servicio?		
41	¿Tienen un proceso de mejoramiento de procesos en funcionamiento?		
42	¿Tiene el equipo permanente de servicio y productividad más de un miembro por cada 20 elementos?		





CONTRALORÍA MUNICIPAL DE LEÓN, GTO

ENCUESTA AUDITORÍA PREVENTIVA

ENTE AUDITADO: NOMBRE DE LA ENTIDAD

AUDITORÍA: CM/AUDE00/2010

DIAGNÓSTICO LABORAL Y DE SERVICIO (Continúa)

No	Pregunta	Respuesta	
		SI	NO
43	¿Tienen un proceso para medir si el lenguaje es claro y de fácil comprensión para el ciudadano?		
44	¿Son aplicables sus estándares de servicio en la labor desde el inicio de los procesos?		
45	¿Existen incentivos a los empleados que demuestren un mejor desempeño?		
46	¿Tienen un departamento de atención a usuarios?		
47	¿Conocen el costo de obtener un usuario nuevo?		
48	¿Tienen folletos especializados para la atención del ciudadano?		
49	¿Participan en el proceso de mejora en el servicio más del 30 por ciento de los empleados?		
50	¿Están identificados claramente los problemas de los ciudadanos?		
51	¿Tienen a alguien en su departamento de comunicación que este encargado específicamente de la calidad en el servicio?		
52	¿Han identificado claramente su sector social al que prestan directamente sus servicios?		
53	¿Reciben premios o alguna distinción especial los empleados que hacen un esfuerzo especial por dar servicio a los usuarios?		
54	¿Responden inmediatamente a todas las consultas o quejas del público?		
55	¿Conocen el nivel de quejas del ciudadano en la entidad?		
56	¿Tienen un programa de inducción de procesos de calidad en el servicio para los nuevos empleados?		
57	¿Comenzó su proceso de mejora en el servicio hace más de 3 años?		
58	¿Tienen convenios de colaboración en la mejora de servicios con otras entidades?		
59	¿Miden la percepción por parte de los ciudadanos de la eficacia de sus mensajes publicitarios en relación con el servicio realizado?		
60	¿Conocen la importancia de la satisfacción total del ciudadano relativa al servicio que se ofrece?		
61	¿Se fomentan retos o competencias entre zonas, departamentos o unidades locales basándose en la satisfacción del usuario?		
62	¿Tienen capacidad para dar un tratamiento especial a los ciudadanos insatisfechos?		
63	¿Se preguntan por qué determinados ciudadanos y/o usuarios ya no acuden con ustedes?		
64	¿En la fase de contratación se considera más los conocimientos que la actitud en el servicio?		
65	¿Usan programas pilotos para mostrar el cambio?		
66	¿Tienen mayores posibilidades de recibir compensaciones los jefes que mejoran la calidad del servicio e imagen institucional?		
67	¿Hacen que participen los ciudadanos en el desarrollo de su plan de comunicación social?		
68	¿Es el usuario una prioridad máxima en la entidad?		
69	¿Participan los empleados en las sugerencias sobre mejoras en el servicio?		
70	¿Puede personalizar la información para cada usuario su sistema informático?		
71	¿Tienen un método para hacer el seguimiento de nuevos usuarios?		
72	¿Hay formación complementaria disponible para los empleados que necesitan mejorar en las relaciones con los usuarios?		
73	¿Se considera que el ciudadano siempre tiene la razón?		
74	¿Se constata claramente y por escrito el compromiso con la calidad de servicio de la dirección general?		
75	¿Es evaluado su departamento por el porcentaje de usuarios insatisfechos?		
76	¿Es la calidad en el servicio un elemento independiente en la planificación?		
77	¿Sabe un empleado cuánto puede gastar sin pedir permiso para satisfacer en el momento a un usuario enojado o insatisfecho?		
78	¿Saben los empleados las herramientas estadísticas para medir su servicio?		
79	¿Reciben los usuarios el mismo servicio en todos los departamentos de la entidad?		
80	¿Reciben los usuarios el mismo servicio aún cuando sea un trabajador nuevo en la entidad?		



El presente cuestionario tiene por objeto establecer un diagnóstico sobre los aspectos laborales y de servicio en la dependencia o entidad correspondiente. En el análisis en concreto se evalúan ocho aspectos a saber: Medición y Control, Comunicación, Mandos Intermedios, Liderazgo, Informática, Estrategias de Servicio, Selección y Formación y Cultura Corporativa, los cuales se resumen de la siguiente forma:

Cultura Corporativa.

Este apartado tiene por propósito el evaluar los comportamientos, formales e informales, desarrollados por los miembros de la organización sobre los cuales sustentan el funcionamiento de la organización a través de la comprensión y puesta en práctica de los conceptos básicos de la misma, como son: misión, visión y valores compartidos, así como los lineamientos para realizar las actividades necesarias para la satisfacción del servicio público bajo su cargo.

Liderazgo.

En el análisis de este rubro, se podrá determinar el grado de identificación de los miembros de la organización con el titular de la organización, a fin de verificar la existencia de propósitos comunes y la dirección adecuada de la misma, para el logro de los objetivos fundamentales de la impartición de justicia.

Comunicación.

En este punto se deberá detectar el grado en que las redes de información, tanto internas como externas, cumplen con el propósito de proporcionar la confianza en los ciudadanos hacia los procesos de la Contraloría Municipal y en general de toda la administración, así como si se cuenta con los mecanismos para recibir la retroalimentación que coadyuve a la mejora continua.

Mandos intermedios.

En este indicador se podrá establecer el índice en que las habilidades, actitudes y liderazgo de los mandos intermedios, contribuyen al logro de los objetivos y metas de la organización en general.

Informática.

Se pretende tasar el nivel de tecnificación de la organización, así como el índice de utilización de los medios tecnológicos por parte de los servidores públicos y la forma mediante la cual su uso facilita a los usuarios la prestación del servicio requerido.

Estrategia de servicio.

Este tema servirá para conocer los cursos de acción determinados por la organización, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la institución.

Selección y formación.

En este espacio se revisara el sistema con el que la institución incorpora a los funcionarios con los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para el desempeño ético de las funciones y actividades, en el logro de las metas institucionales, así como los programas de formación y desarrollo dentro de la organización.

Medición y control

Este apartado tendrá como objetivo el valorar los mecanismos que la organización utiliza para conocer el índice de funcionalidad de la operación y los resultados obtenidos a fin de diseñar herramientas para solventar las desviaciones que pudieran impactar la satisfacción del usuario.

Diagnóstico Organizacional

NOMBRE DE LA ENTIDAD

Características de la Organización

...

Metodología

El XXXXXXXXXXXXXXXX, cuenta con N servidores públicos, incluyendo desde el Director General el personal operativo.

De las N encuestas aplicadas, X fueron descartadas por presentar respuestas negativas o positivas en su totalidad. Para el análisis de los datos utilizaremos el Método de Pareto, el cual nos ayuda a identificar las causas más importantes de una determinada situación y con ello focalizar los esfuerzos de intervención para solucionar el problema.

En el análisis en concreto se evalúan ocho aspectos a saber: Medición y Control, Comunicación, Mandos Intermedios, Liderazgo, Informática, Estrategias de Servicio, Selección y Formación y Cultura Corporativa.

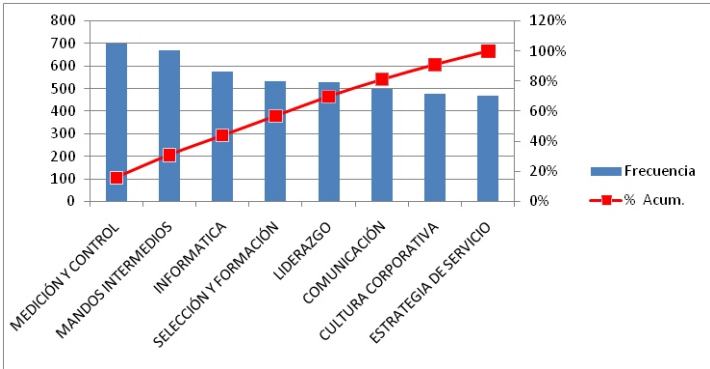
Se aplicó un cuestionario de 10 preguntas en cada uno de los rubros antes mencionados con los cuales se identificaban los principales problemas en las organizaciones. Cada pregunta que se contestaba como no, implicaba una incidencia de los problemas en la organización.

Para efectos prácticos podemos decir que el Método de Pareto nos ayuda a:

- a) Identificar prioridades o por dónde empezar; y
- b) Separar los puntos vitales de los puntos triviales de un problema en la organización.

Los datos arrojados por la encuesta practicada al XXXXXXXXXX son los siguientes:

Factor	Frecuencia	Frec. Acum.	%	% Acum.
MEDICIÓN Y CONTROL	700	700	16%	16%
MANDOS INTERMEDIOS	673	1373	15%	31%
INFORMATICA	576	1949	13%	44%
SELECCIÓN Y FORMACIÓN	534	2483	13%	57%
LIDERAZGO	530	3013	13%	70%
COMUNICACIÓN	501	3514	11%	81%
CULTURA CORPORATIVA	479	3993	10%	91%
ESTRATEGIA DE SERVICIO	471	4464	9%	100%
Total "NO"	4464		100%	



Análisis de los Datos

De la gráfica anterior se desprende la existencia de múltiples problemas organizacionales "vitales" para "**NOMBRE DE LA ENTIDAD**", pues el 70% de sus incidencias se desprende de cinco reactivos a saber: Medición y Control, Mandos Intermedios, Selección y Formación, Informática y Liderazgo.

Conclusiones y propuestas de acción

Del diagnóstico se identificaron cinco de los rubros a aplicar como los "vitales" o principales problemas de la organización, lo cual traería como consecuencia el proponer una reingeniería en estos procesos.

En principio se sugiere se establezcan acciones en los cinco rubros con mayor número de incidencias como son: Medición y Control, Mandos Intermedios, Selección y Formación, Informática y Liderazgo.

Para ello se sugieren algunas acciones:

Medición y control

Este indicador tiene como objetivo el valorar los mecanismos que la organización utiliza para conocer el índice de funcionalidad de la operación y los resultados obtenidos a fin de diseñar herramientas para solventar las desviaciones que pudieran impactar la satisfacción del usuario.

En este sentido, se recomienda...

Mandos intermedios.

Este indicador tiene como propósito establecer el índice en que las habilidades, actitudes y liderazgo de los mandos intermedios, contribuyen al logro de los objetivos y metas de la organización en general.

En cuanto a este rubro se recomienda...

Informática

Este indicador tasa el nivel de tecnificación de la organización, así como el índice de utilización de los medios tecnológicos por parte de los servidores públicos y la forma mediante la cual su uso facilita a los usuarios la prestación del servicio requerido.

Es necesario incluir...



Selección y formación.

Este indicador, evalúa el sistema con el que la institución incorpora a los funcionarios con los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para el desempeño ético de las funciones y actividades, en el logro de las metas institucionales, así como los programas de formación y desarrollo dentro de la organización.

Resulta indispensable, derivado de las necesidades...

Liderazgo

En el análisis de este rubro, se determina el grado de identificación de los miembros de la organización con el titular a fin de verificar la existencia de propósitos comunes.

Por lo anterior, se recomienda...

Anexo 10

Oficio de suspensión de visita



"2010, Año de la Patria. Bicentenario del inicio de la Independencia y Centenario del inicio de la Revolución Mexicana"

León, Gto., XX de XXXX de 2010

Oficio: CM/DSCEGG/XX/2010
Auditoría No. CM/AUDEXX/2010

Asunto: Suspensión de Visita

Lic. XXXXXXXXXXXXXXX
Director XXXXXXXXXXXXXXX

Con motivo de la AUDITORÍA PREVENTIVA DE EVALUACIÓN PARA EL CONTROL Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO con número de control CM/AUDEXX/2010 y lo relativo a la visita programada para el día XX de XXXX de 2010 le informo que será suspendida en razón del trabajo de interpretación que realizara en las oficinas de la Contraloría por lo que se reanudarán las actividades el día Martes XX de XXXX del año en curso.

Quedo a sus órdenes para cualquier duda o aclaración.

Respetuosamente
"Tu Ciudad León, Trabajando con Pasión"
"El Trabajo Todo lo Vence"

Lic. XXXXXXXXXXXXXXX
Director del Sistema de Control
Y evaluación para la Gestión Gubernamental.

/VGB/JCHM

Anexo 11

Oficio de informe preliminar



"2010, Año de la Patria. Bicentenario del Inicio de la Independencia y Centenario del Inicio de la Revolución."

León, Gto a XX de XXXXXX de 2010

Oficio CM/DSCEGG/XX/2010
Auditoría No. CM/AUDE/XX/2010

Asunto: Informe preliminar de Auditoria Preventiva

XXXXXXXXXXXXXXXXXX

Como resultado de la auditoría preventiva practicada a la entidad paramunicipal que está a su digno cargo, remito a usted un Informe preliminar de auditoría, mismo que contiene las conclusiones de nuestra revisión. Del mismo modo, y derivado de las observaciones y recomendaciones que se consignan en dicho documento, se le concede un plazo de 20 días hábiles contados a partir de la fecha de recepción del presente, para que nos haga llegar los comentarios que considere oportunos para cada una de ellas.

Lo anterior con fundamento en los artículos 115 y 117 fracciones II, III, XIV, XV y XVII de la Ley Orgánica Municipal para el Estado de Guanajuato; 73, 92, 100, 102 y 105 de la Ley para el Ejercicio y Control de los Recursos Públicos para el Estado de Guanajuato y sus municipios; y numerales 76 y 82 del Reglamento Interior de la Administración Pública Municipal de León, Guanajuato.

Sin más por el momento, quedo a sus órdenes.

Respetuosamente "Tu ciudad León. Trabajando con Pasión"
"El Trabajo Todo lo Vence"

C.P. José Cruz Hernández Moreno
Contralor Municipal

C.c.p. Xxxxx

Anexo 12

Informe Final de Auditoría





INFORME FINAL DE AUDITORÍA PREVENTIVA

NOMBRE DE LA ENTIDAD
AUDITORÍA CM/AUDE00/2010

DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL Y EVALUACIÓN
DE LA GESTIÓN GUBERNAMENTAL
11 de junio de 2010



CONTENIDO

1. OBJETIVO, ALCANCE Y METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA REVISIÓN
2. DICTAMEN
3. INFORME DE HALLAZGOS, OBSERVACIONES Y CONCLUSIONES
 - 3.1 DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
 - 3.2 DE LA CONCATENACIÓN A LOS PLANES DE GOBIERNO
 - 3.3 DE LAS ESTRUCTURAS Y PERFILES DE PUESTOS
 - 3.4 DE LOS OBJETIVOS, METAS, POLÍTICAS, PLANES Y PROGRAMAS
 - 3.5 DEL CONTROL INTERNO Y OTRAS MEDIDAS PREVENTIVAS
 - 3.6 DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
 - 3.7 DE LAS AUDITORÍAS INTERNAS
 - 3.8 DE LAS REVISIONES Y CERTIFICACIONES EXTERNAS
 - 3.9 DE LOS MANUALES DE PROCESOS
 - 3.10 DE LOS INFORMES GENERADOS
 - 3.11 DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS
 - 3.12 DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA
 - 3.13 DE LOS PROGRAMAS DE MEJORA
 - 3.14 DEL DESARROLLO ADMINISTRATIVO
 - 3.15 DEL PRESUPUESTO PROGRAMÁTICO Y PROGRAMA OPERATIVO ANUAL
4. INICIO DE SEGUIMIENTO

1. OBJETIVO, ALCANCE Y METODOLOGÍA DE LA REVISIÓN

La auditoría preventiva de evaluación para el control y desarrollo administrativo practicada al **XXXX**, tuvo como propósito verificar el grado de cumplimiento, por parte del ente público auditado, de la función pública que le compete con fundamento en las leyes y reglamentos vigentes que lo regulan, así como los procesos y las prácticas administrativas ligadas a ellos, y los resultados de la gestión, buscando con ello promover la generación de alternativas de cambio para la mejora de procesos, prácticas y fines públicos de dicho ente.

La auditoría preventiva se realizó de acuerdo a los procedimientos previstos en el **MANUAL DE AUDITORÍA PREVENTIVA** emitido por la **CONTRALORÍA MUNICIPAL DE LEÓN**.

La auditoría practicada también tuvo por objeto alentar la prevención y la mejora continua como un sistema permanente de la gestión gubernamental. No obstante, no se profundizó en medir el rendimiento óptimo de la organización, ni tampoco en pronosticar los recursos humanos, técnicos y presupuestarios idóneos para consumir superlativamente los fines públicos del ente auditado, por lo que en estos rubros no se generaron opiniones.

La auditoría preventiva se practicó durante el periodo comprendido del 1o de marzo al 30 de abril de 2010, enfocándose a examinar los siguientes procesos de la organización.

- A. La función pública
- B. La concatenación de los planes de gobierno
- C. Las estructuras y perfiles de puestos
- D. Los objetivos, metas, políticas, planes y programas
- E. El control interno y otras medidas preventivas
- F. El sistema de evaluación del desempeño
- G. Las auditorías internas
- H. Las revisiones y certificaciones externas
- I. Los manuales de procesos
- J. Los informes generados
- K. El programa de capacitación de los servidores públicos
- L. La comunicación interna y externa
- M. Los programas de mejora
- N. El desarrollo administrativo
- O. El presupuesto programático y programa operativo anual



2. DICTAMEN

Con fundamento en los artículos 115 y 117 fracciones II, III, XIV, XV y XVII de la Ley Orgánica Municipal para el Estado de Guanajuato; 73, 92, 100, 102 y 105 de la Ley para el Ejercicio y Control de los Recursos Públicos para el Estado de Guanajuato y sus municipios; y numeral 82 del Reglamento Interior de la Administración Pública Municipal de León, Guanajuato, hemos verificado el grado de cumplimiento por parte del **XXXXXXXXXX** de la función pública que le compete, de conformidad a las leyes y reglamentos que lo regulan, así como los procesos y prácticas administrativas ligadas a ellos, y los resultados de su gestión. El cumplimiento de tales funciones públicas es responsabilidad de los mandos directivos del ente auditado. Nuestra responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre el particular con base en la auditoría practicada.

Nuestro examen fue aplicado de acuerdo al procedimiento previsto en el **MANUAL DE AUDITORÍA PREVENTIVA** emitido por la **CONTRALORÍA MUNICIPAL DE LEÓN**, en cuyas bases se establece que la auditoría de evaluación para el control y desarrollo administrativo es un tipo de auditoría gubernamental de carácter preventivo, por lo que las conclusiones resultantes de la revisión pretenden detectar con oportunidad áreas de riesgo que deben ser atendidas a la brevedad posible y con la planeación debida.

En nuestra opinión, **EL XXXXXXXXXXXX**, cumple razonablemente con los fines públicos que le competen, de conformidad a las leyes y reglamentos que los regulan. No obstante, resultado de los hallazgos de auditoría, recomendamos implementar un **PROGRAMA DE MEJORA** que venga a consolidar los procesos y prácticas administrativas ligadas a dichas funciones públicas.

Respecto al **CONTROL INTERNO y AL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**, opinamos que el ente auditado no tiene implementado los suficientes mecanismos de control y evaluación que prevengan el incumplimiento de sus fines públicos, aseguren el cuidado de su patrimonio y garanticen los resultados de su gestión. Por lo que será necesario reforzar tales procesos con un programa de mejora.

Es menester reconocer, que en lo que hace al ambiente para el control, se percibe una clara voluntad y disponibilidad de los directivos del ente para mejorar sus procesos.

La formulación del presente dictamen se emite con el propósito de promover la generación de alternativas de cambio para la mejora de los procesos, prácticas y fines públicos del ente auditado.

Atentamente

C.P. JOSÉ CRUZ HERNÁNDEZ MORENO
CONTRALOR MUNICIPAL

3. INFORME DE HALLAZGOS, OBSERVACIONES Y CONCLUSIONES

Como resultado de los hallazgos detectados durante nuestra revisión al **XXXXXXXXXX**, hemos generado las siguientes observaciones y conclusiones de la auditoría preventiva practicada:

3.1. En relación a la revisión de la función pública

Observación 1

...

Recomendación

....

Comentario del sujeto auditado

...

3.2. En relación a la revisión de la concatenación a los planes de gobierno

Observación2

...

Recomendación

...

Comentario del sujeto auditado

...

3.3. En relación a las estructuras y perfiles de puestos

Observación 3

...

Recomendación

...

Comentario del sujeto auditado

...

3.4. En relación a los objetivos, metas, políticas, planes y programas

INFORME DE HALLAZGOS, OBSERVACIONES Y CONCLUSIONES

Sin observación.

3.5. En relación al control interno y otras medidas preventivas

Sin Observación.

3.6. En relación al sistema de evaluación del desempeño

Sin Observación.

3.7. En relación a las auditorías internas

Sin Observación.

3.8. En relación a las revisiones y certificaciones externas

Sin Observación.

3.9. En relación a los manuales de procesos

Sin Observación.

3.10. En relación a los informes generados

Sin Observación.

3.11. En relación al programa de capacitación de los servidores públicos

Sin Observación.

3.12. En relación a la comunicación interna y externa

Sin Observación.

3.13. En relación a los programas de mejora

Sin Observación.

3.14. En relación al desarrollo administrativo

Sin Observación.

3.15. En relación al presupuesto programático y programa operativo anual

Sin Observación.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES:

Primera. En relación a la **función pública...**

Segunda. Respecto al **control interno y otras medidas preventivas...**

Tercera. En relación al **sistema de evaluación del desempeño...**

Es importante remarcar la importancia de contar con un sistema de evaluación documentado, ya que es la forma en que se puede verificar periódicamente el correcto cumplimiento de los fines institucionales y resultados de la gestión, así como las actividades asignadas a cada funcionario público adscrito al **XXXXXXXXXX**.

Atentamente

LIC. VERÓNICA GARCÍA BARRIOS
DIRECTORA DEL SISTEMA DE CONTROL Y
EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN GUBERNAMENTAL

4. INICIO DE SEGUIMIENTO

Como parte del proceso de prevención que busca la auditoría de evaluación para el control y desarrollo administrativo, la CONTRALORÍA MUNICIPAL le comunica que dará puntual seguimiento a las recomendaciones emitidas en el presente informe. Por lo que, y con fundamento en los artículos 115 y 117 fracciones II, III, XIV, XV y XVII de la Ley Orgánica Municipal para el Estado de Guanajuato; 73, 92, 100, 102 y 105 de la Ley para el Ejercicio y Control de los Recursos Públicos para el Estado de Guanajuato y sus municipios; y numeral 82 del Reglamento Interior de la Administración Pública Municipal de León, Guanajuato, se le concede un plazo de **90 días hábiles**, contados a partir de la notificación del informe final de la auditoría, para elaborar un **PROGRAMA DE MEJORA** que tenga como propósito subsanar las deficiencias detectadas durante la revisión. Dicho programa deberá ser remitido durante el plazo señalado a las oficinas de éste órgano de control, sitas en Palacio Municipal, tercer piso, zona centro, de esta ciudad.

El programa de mejora es un documento de planeación y programación a modo de proyecto, que plasma las políticas, acciones y actividades concretas que habrán de llevarse a cabo por parte de un ente, con objeto de abatir las deficiencias detectadas en sus procesos, en aras de mejorarlos y fomentar el desarrollo administrativo del mismo.

Atentamente

C.P. JOSÉ CRUZ HERNÁNDEZ MORENO
CONTRALOR MUNICIPAL

Anexo 13

Programa de Mejora



Programa de mejora

¿Qué es un programa de mejora?

Un programa de mejora es un plan de tareas específicas que deberán cumplir los servidores públicos de una unidad administrativa en un tiempo-calendario determinado, con objeto de mejorar las prácticas de alguno o algunos de los procesos relacionados con la vida interna de la organización.

El programa de mejora es un documento de planeación y programación a modo de proyecto, que plasma las políticas, acciones y actividades concretas que habrán de llevarse a cabo por parte de un ente, con objeto de abatir las deficiencias detectadas en sus procesos, en aras de mejorarlos y fomentar el desarrollo administrativo del mismo.

Este programa puede ser derivado de una recomendación de algún órgano de control, de una auditoría interna o externa, o por el sólo hecho de promover el desarrollo administrativo del área y su constante mejoría.

Un programa de mejora no necesariamente proviene de alguna deficiencia detectada en la operación del área. Los programas de mejora reflejan el compromiso de los servidores públicos con el desarrollo administrativo de sus adscripciones.

¿Quién lo hace?

El programa de mejora lo hacen los propios servidores públicos involucrados en los procesos. Al final de cuentas son ellos los beneficiarios directos del plan, puesto que éste pretende abonar al desarrollo administrativo del área en que laboran. No obstante, se recomienda la constitución de un comité o equipo de trabajo que formule y le de seguimiento al plan.

Ese equipo de trabajo o comité no debe incorporar a demasiadas personas (no más de siete). Se sugiere que lo integren servidores públicos con liderazgo o aquellos mandos medios sobre los que recae la comunicación del área, tales como coordinadores, subdirectores, jefes, etcétera. Ese equipo debe establecer un calendario de programación, implementación y seguimiento del plan de mejora.

Programa de mejora

ESTRUCTURA DE UN PLAN DE MEJORA

Un programa de mejora debe incluir los siguientes apartados:

- 1. Introducción.** En dónde se señalarán los objetivos, alcance y propósitos del plan.
- 2. Tareas específicas a realizar.** En dónde se establecerán las acciones concretas que habrán de efectuarse para alcanzar los propósitos del plan. Debe precisar:

- A) Área de oportunidad o mejora
- B) Diagnóstico (en su caso)
- C) Justificación de la mejora
- D) Tarea específica
- E) Resultado esperado
- F) Responsables de realizarla
- G) Cronograma de cumplimiento

- 3. Evaluación y seguimiento.** En dónde se acordarán las fechas de corte para la Revisión de la buena marcha del plan.

El área de oportunidad o sitio de mejora

Es el punto que se desea abatir, cambiar o mejorar. Puede ser un punto de conflicto o de oportunidad. Es decir, puede referirse a un problema o deficiencia detectados que afecten la función pública y los propósitos institucionales o simplemente es el punto que desea abordarse para desarrollarlo.

El área de oportunidad o sitio de mejora debe definirse adecuadamente para evitar que las tareas que lo desarrollen no se efectúen en vano o el tiempo empleado en ellas se dilapide.

¿Qué aspectos debe cubrir un plan de mejora?

Puede cubrir tantos aspectos como procesos se operen en la unidad administrativa. Sin embargo, por eficacia y economía, se recomienda que un plan de mejora abarque solamente aquellos procesos que desean perfeccionarse a la brevedad posible.

Programa de mejora

Por lo regular un plan de mejora considera aspectos axiales de la organización, tales como:

- A) Comunicación interna Controles internos
- B) Evaluación del desempeño
- C) Manuales de procesos
- D) Capacitación
- E) Imagen institucional
- F) Calidad en el servicio
- G) Alto desempeño
- H) Manejo de conflictos

¿En qué tiempo debe efectuarse un plan de mejora?

Más que el tiempo, en un programa de mejora lo que importan son los resultados. Es decir, la eficacia de las tareas para mejorar los procesos. Empero, un plan de esta naturaleza no debe superar un año de calendario. Los programas de mejora más eficaces pueden llegar a mejorar un proceso entre uno a dos trimestres.

¿Quién debe cumplir el plan de mejora?

Todos los involucrados en los procesos, los altos mandos inclusive.

¿Quién impulsa el pan de mejora?

Todos los involucrados en los procesos, pero primordialmente los altos mandos, sin los cuales no es posible sortear las barreras con que pudieran enfrentarse las posibles soluciones. La seriedad de un programa de mejoran radica en el grado de compromiso de los directivos del área a mejorar.

“Los planes de mejora parten del deber ético de las sociedades de mejorar cada día, incluyendo su gobierno”.

Programa de mejora

Áreas sensibles de una organización:

La comunicación interna. Del modo en que una organización comunica sus propósitos y funciones, es también del modo en que los involucrados en los procesos responden a los llamados de sus superiores.

Los controles internos. Sin adecuadas medidas preventivas de control no es posible garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización, ni mucho menos salvaguardar su patrimonio. A menores controles eficaces, el riesgo de equivocarse aumenta considerablemente.

La evaluación del desempeño. Para garantizar que un miembro de una organización haga lo que se le dice y lo que debe de hacer, es necesario corroborarlo sistemáticamente, a través de la supervisión y la rendición de informes, que permitan comparar su desempeño por periodos equiparables.

La capacitación. No puede haber mejoría sin actualización y el suministro de conocimientos nuevos.

Ejemplo de programa de mejora

Programa de mejora
Unidad administrativa X
Del ____ al ____ de 2010

I. Introducción.

Como resultado de la auditoría practicada a esta unidad administrativa por parte del órgano de control, en que se detectaron deficiencias en algunos de los procesos de la organización, y como parte del desarrollo administrativo del área, se emite el presente programa de mejora .

El objetivo de este plan es...

El alcance del plan es...

Los propósitos son...

II. Tareas de mejora

a. Mejorando la difusión del plan de gobierno municipal

Tarea 1

Sitio de mejora. Los servidores públicos del área no conocen a plenitud el Plan de Gobierno del Ayuntamiento 2009-2012.

Diagnóstico. Resultado de una encuesta practicada por el órgano de control es que se deduce la información.

Justificación de la mejora. Los servidores públicos del área deben conocer el plan de gobierno, puesto que él se plasman las directrices programáticas y operativas de la administración en turno.

Tareas específicas:

- 1.- Se convoque a una reunión general dónde se den a conocer los aspectos generales y relevantes del plan;
- 2.- Se convoque a tres juntas de análisis y aclaración;
- 3.- Se elabore un tríptico Informativo;

Resultado esperado. Que en una nueva encuesta la mayor parte de los servidores públicos conozcan las directrices del plan de gobierno.

Responsables.

- De la reunión general: nombre(s)
- De las juntas de análisis y aclaración: nombre(s)
- De la emisión del tríptico informativo: nombre(s)

Cronograma del cumplimiento

- :
- Reunión general: Fecha / /
- Juntas de análisis y aclaración: Fechas / /
- Emisión del tríptico informativo: Fecha / /

Tarea 2

.....

- b. Mejorando la comunicación interna

Tarea 3

.....

- c. Mejorando los controles internos

Tarea 4

.....

II. Evaluación y seguimiento

En fecha del _____ el comité de mejora se reunirá para verificar los avances y cumplimientos de las tareas de mejora, mismo que rendirá un informe de sus observaciones.

Atte.

Comité de mejora

