

# Contraloría Interna Auditoría Interna

Boletín 6  
Guía de Auditoría de Desempeño

¡Todos somos INEGI!



Noviembre de 2015

Tomo I

	Pág.
Presentación .....	5
Introducción .....	6
1. Objetivo .....	7
2. Alcance .....	7
3. Marco normativo relacionado con la auditoría de desempeño .....	7
3.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) .....	7
3.2 Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH) .....	8
3.3 Reglamento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (RLFPRH) .....	9
3.4 Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG) .....	9
3.5 Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LGTAIP) .....	10
3.6 Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental (LFTAIPG) .....	11
3.7 Ley del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica (LSNIEG) .....	11
3.8 Reglamento Interior del INEGI (RIINEGI) .....	11
4. Definiciones de auditoría de desempeño a nivel internacional y nacional.	
4.1 Antecedentes .....	11
4.2 Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) .....	12
4.3 Oficina del Auditor General de Canadá .....	13
4.4 Contraloría General del Gobierno de los Estados Unidos (GAO) .....	13
4.5 Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño, A.C. (AMAID) .....	13
4.6 Auditoría Superior de la Federación (ASF) .....	15
4.7 Sistema Nacional de Fiscalización (SNF) .....	18
5. Clasificación de la auditoría de desempeño de la Contraloría Interna del INEGI.....	20
6. Áreas sujetas a auditorías de desempeño .....	23

## 7. Metodología de la auditoría de desempeño:

7.1 Planeación .....	24
7.2 Planeación general .....	25
7.2.1    Universo .....	26
7.2.1.1.    Unidades Administrativas (UA) .....	26
7.2.1.2.    SIA Metas .....	26
7.2.1.3.    Criterios de selección .....	26
7.2.2.    Ámbito de la auditoría (alcance/determinación de la muestra) .....	29
7.2.2.1.    Justificar la selección de los temas o rubros conforme a los criterios de selección .....	30
7.2.3.    Definir las UA y los temas o rubros a revisar y el personal auditor .....	30
7.2.3.1.    Áreas a revisar .....	30
7.2.3.2.    El tema o rubro a revisar .....	31
7.2.3.3.    El personal de auditoría .....	31
7.2.4.    Elaborar el Programa Anual de Auditoría (PAA) .....	31
7.2.4.1.    El cronograma de auditoría .....	31
7.2.4.2.    Programa Anual de Auditoría (PAA) .....	32
7.3 Planeación específica	
7.3.1.    Determinación de Objetivos .....	35
7.3.1.1.    De la Auditoría de Desempeño .....	35
7.3.1.2.    De la UA a auditar .....	37
7.3.2.    Antecedentes de la Unidad Administrativa auditada .....	38
7.3.2.1.    Estructura orgánica .....	38
7.3.2.2.    Plantilla de personal .....	39
7.3.2.3.    Atribuciones de la UA a auditar .....	39
7.3.3.    Programa de trabajo de la UA a auditar .....	39
7.3.3.1.    El Programa Estratégico del Sistema Nacional de Información, Estadística y Geográfica .....	39
7.3.3.2.    El Programa Nacional de Estadística y Geografía (PNEG 2013-2018) ....	40
7.3.3.3.    El Programa Anual de Estadística y Geografía (PAEG del año sujeto a revisión)	40
7.3.3.4.    El Programa Anual de Trabajo del INEGI (PAT del año de revisión) .....	40
7.3.3.5.    El Programa Anual de Trabajo del área (PAT del año de revisión) .....	41

7.3.3.6.	En otros, se deberán incluir los proyectos estratégicos y meta PEF, productos y servicios, y su vinculación con las DR y CE .....	41
7.3.3.7.	Productos y servicios .....	41
7.3.3.8.	Vinculación con las Direcciones Regionales (DR) y Coordinaciones Estatales (CE) .....	42
7.3.4.	Control Interno .....	43
7.3.4.1.	Normatividad interna .....	43
7.3.4.2.	Disposiciones externas .....	43
7.3.4.3.	Manuales de organización y procedimientos .....	43
7.3.4.4.	Sistemas informáticos .....	43
7.3.4.5.	Medidas de seguridad de la información .....	43
7.3.5	Presupuesto y Equipamiento .....	43
7.3.5.1.	Ejercicio del Presupuesto .....	44
7.3.5.2.	Equipamiento tecnológico y de comunicación .....	44
7.3.5.3.	Parque vehicular .....	45
7.3.6.	Convenios .....	45
7.3.6.1.	Convenios celebrados por la UA a auditar . .....	45
7.3.7.	Antecedentes de auditorías .....	45
7.3.8.	Ámbito de auditoría (Alcance/determinación de la muestra) .....	46
7.3.8.1.	Proyectos vs presupuesto estimado y ejercido .....	46
7.3.8.2.	Alineación de la normativa aplicable, tanto administrativa como operativa .....	48
7.3.8.3.	Estructura orgánica .....	48
7.3.8.4.	Examen y evaluación del Control Interno . .....	49
7.3.8.5.	Determinación de riesgos (relativos a la normativa aplicable) al objetivo de la auditoría.....	51
7.3.8.6.	Pruebas de auditoría de cumplimiento y sustantivas. ....	54
7.3.8.7.	Ámbito de auditoría (alcance/determinación de la muestra). .....	55
7.3.9.	Carta de Planeación .....	55
7.4	Ejecución de auditoría .....	57
7.5	Informe de resultados .....	65
7.6	Seguimiento de las recomendaciones y propuestas de solución .....	70

## Presentación

El artículo 91 de la Ley del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica (LSNIEG), establece que la Contraloría Interna (CI) realizará auditorías internas; el artículo 49, fracción II del Reglamento Interior del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (RIINEGI), dentro de las facultades del titular de auditoría, contempla la de ordenar la realización de auditorías a las unidades administrativas, a efecto de verificar el logro eficiente y económico de sus metas y objetivos; el cumplimiento de las disposiciones de la LSNIEG, así como de la demás normatividad aplicable y de que la información contable y presupuestal del Instituto refleje en forma razonable su situación financiera conforme a los Postulados Básicos de Contabilidad Gubernamental y demás normas que le sean aplicables; y el artículo 51, fracción I, establece que el Titular de Control y Evaluación en materia de auditoría tendrá las facultades descritas en la fracción II del artículo 49 del RIINEGI, antes citado.

Para tales efectos, en el Boletín 1 Normas y Procedimientos Generales de Auditoría Pública (B-1 NPGAP), se establece que la auditoría pública es una actividad independiente, de apoyo a la función directiva, enfocada al examen objetivo, sistemático y evaluatorio de la eficiencia, eficacia y economía en el logro de objetivos, planes, programas y metas institucionales, en la utilización de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para realizar las operaciones (operativas y administrativas); en la implementación de los sistemas, procesos, metodologías y procedimientos; en la generación de información contable y presupuestal que refleje en forma razonable su situación financiera; y en el cumplimiento de la normativa aplicable y dando énfasis en el análisis de riesgos de los programas y proyectos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

Al respecto, la CI clasifica sus auditorías en: Específicas (presupuestales y financieras) y Desempeño, donde ésta última a su vez se subdividen en auditorías de diagnóstico, cumplimiento y de eficacia, economía y eficiencia, así como auditorías combinadas que incorporan a las auditorías de desempeño aspectos presupuestales y financieros o viceversa y que serán el objeto de estudio del presente Boletín 6.

La Guía de Auditoría de Desempeño es el producto de la experiencia que se ha tenido en este tipo de auditorías, las cuales se iniciaron en el Instituto en el año 2009 sin contar con un sistema detallado para la planeación e implantación de una auditoría de desempeño. A la fecha se cuenta con manuales de organización específico y de procedimientos, así como boletines de auditoría.

La Guía de Auditoría de Desempeño debe ser considerada como un marco de referencia para el continuo mejoramiento de la práctica de la auditoría de desempeño e irla adecuando a medida que aumenten y evolucionen nuestros conocimientos y experiencia en la materia.

## Introducción

La Auditoría de Desempeño enriquece a la rendición de Cuentas y permite hacer contribuciones prácticas para mejorar la eficiencia, eficacia y economía de los proyectos o programas.

La Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI por sus siglas en Inglés), en su Norma internacional de Directrices de Auditoría de Desempeño (ISSAI 3000 – 3100) y las Normas y directrices para la auditoría del rendimiento basadas en las normas de Auditoría y la experiencia práctica de la INTOSAI, señalan que la auditoría de desempeño, se lleva a cabo a menudo respondiendo a dos preguntas básicas:

- ¿Los proyectos, programas, procesos o actividades, se están haciendo en la forma correcta?
- ¿Se están haciendo los proyectos, programas, procesos o actividades correctos?

La primera pregunta es para conocer si se han cumplido las reglas o los requisitos establecidos; si las actividades realizadas son las que se consideran más apropiadas, siempre con la condición de que se hagan las cosas correctas. Hasta este momento, la auditoría de desempeño se ocupa primordialmente de diferentes aspectos de la economía o la eficiencia de las actividades.

La segunda pregunta va enfocada a conocer si las políticas, aprobadas se han aplicado en la forma adecuada o si se han empleado los medios adecuados. Esta pregunta hace

referencia a la eficacia o al influjo ejercido sobre la sociedad.

La Contraloría Interna del INEGI considera, entre otras, las siguientes preguntas:

- ¿Las cosas se están haciendo en forma correcta?
  - ¿Conforme a la normativa aplicable?
  - ¿El manejo de los recursos (humanos, materiales, financieros e informáticos) es el adecuado?
  - ¿Se cuenta con programas de trabajo?
  - ¿Se toman en cuenta las mejores prácticas?
- ¿Se está haciendo lo que se debe hacer?
  - ¿Es información de interés nacional?
  - ¿Es de utilidad para algún sector en especial?
  - ¿Se consultan los resultados de esta información?
  - ¿Por qué conductos?
  - ¿Se tiene evidencia de ello?

Con este tipo de auditoría se dará énfasis en:

- La eficiencia más que en el cumplimiento normativo
- La evaluación con base en indicadores (desempeño)
- El logro de objetivos orientados a resultados y a los usuarios de la información (eficacia)
- Las propuestas de solución (¿qué se puede mejorar?) conjuntas factibles (auditor y auditado)
- El análisis de la factibilidad (realizable) de llevarse a cabo

(¿qué se puede hacer?) entre auditor y auditado.

Todo lo señalado se puede resumir en lo siguiente: **Lo que hacemos hoy, tiene que ser mejor de lo que hicimos ayer y lo que se hará mañana debe ser superior a lo que estamos haciendo hoy.**

La Guía de Auditoría de Desempeño es el producto de la experiencia que se ha tenido en este tipo de auditorías, las cuales se iniciaron en el Instituto en el año 2009 sin contar con un sistema detallado para la planeación e implantación de una auditoría de desempeño. A la fecha se cuenta con manuales de organización específico y de procedimientos, así como boletines de auditoría.

La Guía de Auditoría de Desempeño debe ser considerada como un marco de referencia para el continuo mejoramiento de la práctica de la auditoría de desempeño e ir la adecuando a medida que aumenten y evolucionen nuestros conocimientos y experiencia en la materia.

Las actividades que realizan los equipos de auditoría comprenden un trabajo profesional que les permite asumir plenamente la responsabilidad de su tarea, de la secuencia de investigación y acción que integra una Auditoría de Desempeño (diagnóstico, cumplimiento y desempeño).

Para el desarrollo de este boletín, se tomó como ejemplo la estructura del informe de la auditoría A-009/2012, efectuada a la

Dirección General de Estadísticas Económicas, así como de los anexos correspondientes.

## 1. Objetivo

Que el personal de auditoría de la Contraloría Interna (CI) del INEGI, cuente con una guía en la práctica de auditorías al desempeño que permita:

- Lograr la mayor calidad posible en la obtención de resultados en las auditorías de desempeño.
- Estimular al personal de auditoría para que alcancen el mayor nivel de competencia profesional.
- Proporcionar la experiencia obtenida en el desarrollo de las auditorías de desempeño efectuadas en las diversas UA del Instituto, tanto a nivel administrativo como operativo.
- Tener una mayor perspectiva y comprensión de lo que representa la auditoría de desempeño.

## 2. Alcance

La presente guía está dirigida a los auditores de la CI del INEGI.

## 3. Marco normativo relacionado con la auditoría de desempeño

*3.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM).*

El artículo 134 Constitucional, establece que: **Los recursos económicos** de que dispongan la Federación, los estados, los municipios, el Distrito Federal y los

órganos político-administrativos de sus demarcaciones territoriales, **se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez** para satisfacer los objetivos a los que estén destinados, y que los resultados del ejercicio de dichos recursos serán evaluados por las instancias técnicas que se establezcan.

### *3.2 Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH).*

En su artículo 1 establece que es de orden público, y tiene por objeto reglamentar los artículos 74 fracción IV, 75, 126, 127 y 134 de la CPEUM, en materia de programación, presupuestación, aprobación, ejercicio, control y evaluación de los ingresos y egresos públicos federales; que los sujetos obligados a cumplir las disposiciones de esta Ley deberán observar que la administración de los recursos públicos federales se realice con base en criterios de legalidad, honestidad, eficiencia, eficacia, economía, racionalidad, austeridad, transparencia, control, rendición de cuentas y equidad de género.

El artículo 5, fracción I, indica que la autonomía presupuestaria otorgada a los ejecutores de gasto a través de la CPEUM o, en su caso, por disposición expresa en las leyes de su creación, comprende las siguientes atribuciones:

a) Aprobar sus proyectos de presupuesto y enviarlos a la Secretaría (SHCP) para su integración al proyecto de Presupuesto de Egresos, observando los criterios generales de política económica.

b) Ejercer sus presupuestos observando lo dispuesto en esta Ley, sin sujetarse a las disposiciones generales emitidas por la Secretaría y la Función Pública. Dicho ejercicio deberá realizarse con base en los principios de eficiencia, eficacia y transparencia y estarán sujetos a la normatividad, la evaluación y el control de los órganos correspondientes.

El artículo 45 respecto del ejercicio del gasto señala que los responsables de la administración en los ejecutores de gasto (incluye a los entes autónomos) serán responsables de la administración por resultados; para ello deberán cumplir con oportunidad y eficiencia las metas y objetivos previstos en sus respectivos programas, y deberán contar con sistemas de control presupuestario que promuevan la programación, presupuestación, ejecución, registro e información del gasto conforme los criterios establecidos en el artículo 1, que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas aprobados en el Presupuesto de Egresos.

De igual manera, respecto del ejercicio del gasto el artículo 61 señala que los ejecutores de gasto, en el ejercicio de sus respectivos presupuestos, deberán tomar

medidas para racionalizar el gasto destinado a las actividades administrativas y de apoyo, sin afectar el cumplimiento de las metas de los programas aprobados en el Presupuesto de Egresos; que los ahorros generados como resultado de la aplicación de dichas medidas deberán destinarse, en los términos de las disposiciones generales aplicables, a los programas prioritarios del ejecutor de gasto que los genere; y que se establecerán criterios generales para promover el uso eficiente de los recursos humanos y materiales, a fin de reorientarlos al logro de objetivos, evitar la duplicidad de funciones, promover la eficiencia y eficacia en la gestión pública, modernizar y mejorar la prestación de los servicios públicos, promover la productividad en el desempeño de las funciones de las dependencias y entidades y reducir gastos de operación. Dichas acciones deberán orientarse a lograr mejoras continuas de mediano plazo que permitan, como mínimo, medir con base anual su progreso.

### *3.3 Reglamento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (RLFPRH).*

En su artículo 1 se define que tiene por objeto reglamentar la LFPRH en las materias de programación, presupuesto, aprobación, ejercicio, contabilidad, control y evaluación de los ingresos y egresos públicos federales.

El artículo 311 establece que para la realización de las auditorías y visitas se deberán observar, entre otras, las siguientes reglas:

III. Se especificarán en la orden los aspectos que deberá cubrir la auditoría o visita, tales como el objeto y el período que se revisará;

IV. Se levantará acta de inicio en la que se harán constar los hechos;

V. Se formulará acta o informe en el que se harán constar los hechos, omisiones y observaciones que resulten con motivo de la auditoría o visita para que, en su caso, se acuerde la adopción de medidas tendientes a mejorar la gestión y el control interno del auditado, así como a corregir las desviaciones y deficiencias que se hubieren encontrado, y

VI. Las observaciones resultantes deberán solventarse por las dependencias y entidades en un plazo de 45 días hábiles.

### *3.4 Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG) y su Reglamento.*

La Ley establece en su artículo 2 los entes públicos (entre otros los autónomos) aplicarán la contabilidad

gubernamental para facilitar el registro y la fiscalización de los activos, pasivos, ingresos y gastos y, en general, contribuir a medir la eficacia, economía y eficiencia del gasto e ingresos públicos, la administración de la deuda pública, incluyendo las obligaciones contingentes y el patrimonio del Estado.

Los entes públicos deberán seguir las mejores prácticas contables nacionales e internacionales en apoyo a las tareas de planeación financiera, control de recursos, análisis y fiscalización.

### *3.5 Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LGTAIP).*

*En su artículo 1, establece que es de orden público y de observancia general en toda la República, reglamentaria del artículo 6º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de transparencia y acceso a la información.*

*Tiene por objeto establecer los principios, bases generales y procedimientos para garantizar el derecho de acceso a la información en posesión de cualquier autoridad, entidad, órgano y organismo de los poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial, órganos autónomos, partidos políticos, fideicomisos y fondos públicos, así como de cualquier persona física, moral o sindicato que reciba y ejerza recursos públicos o realice actos de autoridad de*

*la Federación, las Entidades Federativas y los municipios.*

*En su artículo 70 se contempla que los sujetos obligados deberán poner a disposición del público y mantener actualizada, en los respectivos medios electrónicos, de acuerdo con sus facultades, atribuciones, funciones u objeto social, según corresponda, la información, por lo menos, de los temas, documentos y políticas que a continuación se señalan; siendo aplicable para el caso de Auditoría Interna la siguiente fracción:*

*XXIV. Los informes de resultados de las auditorías al ejercicio presupuestal de cada sujeto obligado que se realicen y, en su caso, las aclaraciones que correspondan;*

*Artículo 113. Asimismo el artículo establece que como información reservada podrá clasificarse aquella cuya publicación obstruya las actividades de verificación, inspección y auditoría relativas al cumplimiento de las leyes o afecte la recaudación de contribuciones (fracción VI), por lo que los expedientes de auditoría se consideran información reservada, hasta en tanto se emita el informe definitivo de auditoría .*

*De conformidad con los transitorios de la LGTAIPG se emitió el acuerdo mediante el cual el Pleno del INTAIP, establece las bases de interpretación y aplicación de la LFTAIPG con la Ley General.*

### *3.6 Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental (LFTAIPG).*

*Seguirá siendo aplicable en los términos del Acuerdo mediante el cual el Pleno del Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos, Personales establece las bases de interpretación y aplicación de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública, de fecha 10 de junio de 2015.*

### *3.7 Ley del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica (LSNIEG).*

El artículo 91 de la LSNIEG señala que la vigilancia del Instituto está encomendada a una Contraloría Interna, la que tendrá a su cargo, llevar a cabo auditorías internas.

### *3.8 Reglamento Interior del INEGI (RIINEGI)*

El artículo 49 señala las facultades que tiene el Titular de Auditoría Interna:

II. Ordenar la realización de auditorías y visitas de inspección a las Unidades Administrativas del Instituto.

a) Verificar el logro eficiente, eficaz y económico de sus metas y objetivos; el cumplimiento de las disposiciones de la Ley, así como de la demás normatividad que le sea aplicable.

Como se podrá observar, desde la misma norma Constitucional en adelante (leyes y reglamentos), se hace el señalamiento de que los recursos se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, hasta la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental (LFTAIPG) que exige que los informes de las auditorías se pongan a disposición del público. Por tal motivo, el presente boletín proporcionará las herramientas necesarias para que las Auditorías de Desempeño determinen el manejo adecuado de los recursos, el cumplimiento de la norma y la mejora continua.

## **4. Definiciones de auditoría de desempeño a nivel internacional**

### *4.1 Antecedentes<sup>1</sup>*

El primer antecedente de este tipo de auditorías se remonta al año de 1945,

---

<sup>1</sup> Auditoría IV Santillana. Auditoría Interna: Administrativa, Operacional y Financiera:- Quinta reimpresión: 1999, página 137 y 138. Autor Juan Ramón Santillana González.

cuando en ocasión de la conferencia anual del Instituto de Auditores Internos (IIA por sus siglas en inglés) se incluye para su discusión en panel, el tema “Alcance de la auditoría interna en operaciones técnicas”.

En 1945 el auditor interno de la Lockbeed Aircraft Corporation, comienza a utilizar de manera formal en sus trabajos y reportes el término “auditoría Operacional”, causando gran revuelo por lo novedoso del nombre.

En el año de 1948, el auditor interno de la Standard Oil Company of California, escribe un artículo denominado “Auditoría de Operaciones”.

El primer pronunciamiento o referencia formal sobre la auditoría operacional se da en 1956 por el IIA al incluir, en su libro “Bibliografía de Auditoría Interna”, un capítulo denominado “Operaciones Auditables”. Al respecto, la auditoría operacional evalúa la eficiencia, eficacia, y economía con que están siendo utilizados los recursos. Su objetivo es promover la eficiencia en la operación y evaluar la calidad de la operación.

A partir de entonces comienza a generarse una gran inquietud respecto de lo que significa la evaluación de la economía, eficiencia y eficacia. Por tal motivo, a continuación se presentan diversas definiciones a nivel internacional (de las principales autoridades en la materia) y nacionales, en donde se verá

cómo han evolucionado los conceptos de economía, eficiencia y eficacia, a nivel gubernamental principalmente, hasta llegar a la definición que la Contraloría Interna del INEGI ha considerado para sus revisiones de Auditoría de Desempeño.

#### *4.2 Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras (International Organization of Supreme Audit Institutions –INTOSAI)-<sup>2</sup>*

Las Normas de Auditoría afirman lo siguiente: El ámbito de actuación de la fiscalización pública abarca la auditoría o fiscalización operacional o de gestión, lo que significa auditoría de economía, de eficiencia y de eficacia y comprende:

- a. El control de la economía de las actividades administrativas, de acuerdo con principios y prácticas administrativas razonables y con las directrices señaladas.
- b. El control de la eficiencia en la utilización de los recursos humanos, financieros y de cualquier tipo, junto con el examen de los sistemas de información, de las medidas de rendimiento y control y de los procedimientos seguidos por las entidades fiscalizadas para corregir las deficiencias encontradas.

---

<sup>2</sup> Directrices de Auditoría de Desempeño (ISSAI 3000-3100) INTOSAI Professional Standards Committee (pag.11)

- c. El control de la eficacia con que se han llevado a cabo los objetivos de la entidad fiscalizada y de los recursos alcanzados en relación con los objetivos pretendidos.

#### *4.3 Oficina del Auditor General de Canadá (Office of the Auditor General of Canada).<sup>3</sup>*

La auditoría de desempeño (Performance Audit), conocida anteriormente como “Value for money audit”, comprende el examen a las actividades gubernamentales con base en los criterios (expectativas) establecidos de la economía, la eficiencia y la eficacia y su repercusión en el medio ambiente.

La auditoría de desempeño no cuestiona los aspectos positivos o los méritos de las políticas gubernamentales. Más bien, la auditoría examina las prácticas administrativas gubernamentales, controles, y los sistemas de reportes basados en sus políticas de administración pública y en las mejores prácticas. La Oficina del Auditor General reporta sus resultados, los cuales pueden incluir áreas que están trabajando bien y recomendaciones de mejora.

#### *4.4 Contraloría General del Gobierno de los Estados Unidos/Oficina de Rendición de Cuentas del Gobierno de los Estados*

---

<sup>3</sup> Manual de Auditoría del Desempeño de la Oficina del Auditor General de Canadá, de enero de 1999 (págs. 4 y 43).

#### *Unidos (United States Government Accountability Office –GAO-).<sup>4</sup>*

Las auditorías de desempeño son definidas como auditorías que proporcionan resultados o conclusiones basados en una evaluación de suficiente y apropiada evidencia contra criterios o estándares establecidos.

Estas auditorías proveen análisis objetivos para apoyar a la dirección y aquellos encargados de la gobernanza (toma de decisiones y como son implementadas) y supervisión en el uso de la información para mejorar los resultados de las instituciones, sus operaciones, reducir costos, facilitar las decisiones por los interesados con responsabilidad de supervisar o de iniciar acciones correctivas y contribuir a la rendición de cuentas públicas.

La eficacia de los programas y los objetivos de los resultados de auditoría están frecuentemente interrelacionados con los objetivos de economía y eficiencia.

#### *4.5 Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño, A. C. (AMAID).<sup>5</sup>*

La Auditoría Integral es la evaluación multidisciplinaria, independiente y con enfoque de sistemas, del grado y forma

---

<sup>4</sup> Government Auditing Standards, 2011 Revision (GAO) (págs. 17 y 18).

<sup>5</sup> Boletines de Auditoría Integral y al Desempeño de la Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño, A.C., Marzo de 2013 (págs. 18, 213 y 214).

de cumplimiento de los objetivos de una organización, de la relación de su entorno, así como de sus operaciones, con el objetivo de proponer alternativas para el logro más adecuado de sus fines y/o mejor aprovechamiento de sus recursos.

Respecto a la auditoría del desempeño se señala que es la evaluación de la actuación de una entidad a la luz de factores de desempeño que se consideran críticos para cumplir con su misión, en los términos de la visión que para ella se haya adoptado.

A continuación se definen los términos que integran este enunciado y otros conceptos relacionados con dichos términos.

- Evaluación. El término evaluar significa "medir el valor de...". En la auditoría al desempeño, la evaluación se determina mediante la comparación del desempeño real de la entidad versus sus objetivos y metas emanados de la misión y de la visión de la propia entidad. Desde luego, para otorgar confianza a la información sobre el desempeño real de la entidad, será necesario, como parte de la auditoría, examinar los controles existentes para obtener dicha información.
- Desempeño. Es el resultado obtenido por el conjunto de acciones y operaciones por una entidad para lograr sus metas y objetivos.

El adagio que reza "lo que no se puede medir no se puede mejorar" es aplicable en este aspecto para establecer que tanto las acciones y operaciones como las metas deben ser susceptibles de expresarse en términos cuantitativos, a efecto de posibilitar la medición objetiva del desempeño.

La medición del desempeño debe hacerse con criterios de eficacia, eficiencia y economía.

- Eficacia.- Es la medición resultante de la comparación de desempeño real versus el desempeño establecido. Por ejemplo, los usuarios realmente atendidos por jornada de trabajo versus la cifra preestablecida como meta a este respecto.
- Eficiencia.- Se calcula comparando el monto de los recursos utilizados versus los bienes o servicios producidos como resultado del desempeño. Por ejemplo, el tiempo promedio empleado para la atención de un usuario.
- Economía.- Se determina comparando el costo real de las actividades realizadas versus el costo estándar o el establecido en el presupuesto. Por ejemplo, costo real de algún insumo o servicio adquirido o producido en comparación con el costo estándar establecido.

#### 4.6 Auditoría Superior de la Federación (ASF)

El objetivo de la auditoría de desempeño es evaluar la eficacia con que se cumplieron los objetivos y metas; es decir, medir los resultados contra indicadores estratégicos y de impacto. La eficiencia con que se operaron los programas, o sea comparar los indicadores de gestión contra las mejores prácticas gubernamentales; la economía o medición del costo de la operación contra los resultados obtenidos. Además, la auditoría de desempeño comprueba el impacto del programa o política pública sobre la población objetivo a través de indicadores de calidad, por lo que valora el grado de satisfacción ciudadana, y analiza el comportamiento de los actores, tanto de las instituciones responsables del diseño de la política pública como de los operadores de la misma.

La auditoría de desempeño se ocupa básicamente de examinar las tres "E": Economía, Eficiencia y Eficacia. Además, toma en cuenta las tres "C": Calidad en el servicio; Ciudadano-Usuario; y Comportamiento de los actores.

- Eficacia.- Hace referencia a la relación existente entre los objetivos propuestos, los productos o recursos aportados y los objetivos alcanzados. ¿Se cumplieron los objetivos de las políticas de acuerdo con los medios empleados y los productos aportados? ¿Los medios empleados y

los resultados logrados son congruentes con los objetivos de la política aplicada?

La eficacia consta en realidad de dos partes: una relativa a si se han logrado los objetivos de la política; y la otra, sobre si los acontecimientos deseados efectivamente han ocurrido, y si pueden atribuirse a la política aplicada. Para juzgar en qué medida los acontecimientos observados corresponden a la política, se requiere efectuar una comparación.

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

Un sistema bien diseñado de indicadores estratégicos requiere de interpretar, analizar y contextualizar la política pública; encontrar los motivos por los cuales el gobierno se propuso realizarla y cuáles eran los problemas que quería resolver; y cuáles sus causas finales.

- Eficiencia.- Mide y califica el recorrido entre medios y fines, es la proporción entre la utilización de insumos, recursos, costos, tiempo y forma en la

que se relacionan los fines con los medios. A mayor eficiencia más racionalidad y optimización. La eficiencia se mide con indicadores de gestión.

Los indicadores de gestión se centran en los procesos clave (procesos o funciones que dan cumplimiento a su misión), a través de los cuales opera la institución para dar cumplimiento a los objetivos de la política pública. En la ejecución de los procesos, los servidores públicos deben mantener el control de las variables clave para el logro de los resultados esperados, prevenir desviaciones o identificar las causas por las cuales no fueron logrados.

- Economía.- Mide el costo o recursos aplicados para lograr los objetivos de un programa o política pública contra los resultados obtenidos; implica racionalidad, es decir, elegir entre varias opciones la alternativa que conduzca al máximo cumplimiento de los objetivos con el menor gasto presupuestal posible. La principal interrogante es saber si los recursos han sido aplicados y utilizados de un modo económico para lograr los fines previstos. También se le conoce como valor por dinero o value for money.

Cuando a las tres "E" (eficacia, eficiencia y economía) se le agregan las tres "C", se le denomina Auditoría Integral. Las tres "C" se refieren a: la competencia de los

actores públicos o sea, el análisis sobre el comportamiento tanto de las autoridades responsables del diseño de la política pública como de los servidores públicos responsables de su operación; la calidad del bien o servicio que se ofrece es decir la valoración del impacto del programa o política pública sobre la población objetivo; y la satisfacción del ciudadano a través de consultas directas sobre sus puntos de vista o su participación en las decisiones que se tomen.

- Calidad del servicio.- No se debe revisar únicamente si se brindaron los servicios y se produjeron los bienes; también se debe evaluar la calidad del bien o servicio que produce el sector público. Tomar en cuenta la oportunidad de la entrega y lo apropiado del bien o servicio, lo que permitirá medir la satisfacción del ciudadano-usuario.

La calidad en el servicio debe tomar en cuenta los atributos siguientes:

- La transparencia.- Los ciudadanos desean saber cómo trabaja la administración pública y quién es responsable de cada asunto.
- La participación del ciudadano-usuario.- Los ciudadanos se resisten a ser tratados como receptores pasivos de aquellos bienes o servicios que reciben.
- La satisfacción de los requerimientos del ciudadano.-

En la medida que sea posible, se debe ofrecer a los ciudadanos servicios que correspondan a su particular situación. Los servicios del tipo “una talla queda para todos” ya no son apropiados.

- **Accesibilidad.-** Los ciudadanos deben tener facilidad de acceso físico a la administración a horas convenientes y se les debe ofrecer información en lenguaje simple y llano.
- **Ciudadano-Usuario.-** Actualmente la administración pública no puede entenderse sin la presencia del ciudadano en las decisiones públicas. Una orientación al ciudadano-usuario implica tomar en cuenta sus puntos de vista.

Los ciudadanos pueden ser consultados en un sinnúmero de formas. Puede haber encuestas formales, en cuyo caso debe utilizarse la metodología apropiada en el diseño y análisis de la encuesta si se quieren obtener conclusiones válidas.

- **Competencia y Desempeño de los Actores.-** Un programa puede fallar no porque sus servicios fueran inapropiados o mal diseñados, sino porque fueron mal operados.

Uno de los elementos fundamentales para exigir el mejor desempeño de los servidores públicos es el servicio civil de carrera para asegurar que los

bienes y servicios del Estado están producidos por hombres especializados y expertos. Especializados porque conocen su materia a profundidad; expertos porque han adquirido la experiencia y capacitación a través de la permanencia en la institución.

La segunda vía de conocimiento de las cosas públicas es la experiencia. Experiencia es, a fin de cuentas, sentido común. El que posee este sentido común se llama técnico; es el experto, el perito.

En síntesis, medir el desempeño significa evaluar la eficacia con la que se cumplieron los objetivos y metas, es decir comparar los resultados contra indicadores estratégicos y de impacto; la eficiencia con que se operaron los programas, lo que corresponde a evaluar los indicadores de gestión contra las mejores prácticas gubernamentales; la economía o medición del costo de operación contra los resultados obtenidos, a lo que se le conoce como “value for money” (valor por dinero), que significa la relación entre el bien o servicio obtenido y los recursos utilizados para producirlo. Además de comprobar el impacto del programa o política pública sobre la población objetivo a través de indicadores de calidad del bien o servicio que proporciona el gobierno, se valora el grado de satisfacción ciudadana, y se analiza el comportamiento de los actores, tanto de las instituciones responsables del

diseño de la política pública como de los operadores de la misma. Todo ello, para promover una gestión responsable y productiva; fomentar la rendición de cuentas; y adoptar mejores prácticas gubernamentales.

#### *4.7 Sistema Nacional de Fiscalización*

En las Normas Profesionales de Auditoría del Sistema Nacional de Fiscalización (NPASNF) niveles 1, 2 y 3 de noviembre de 2014, suscritas por la ASF y la SFP, se define a la auditoría de desempeño como una revisión independiente, sistemática, interdisciplinaria, organizada, propositiva, objetiva y comparativa sobre si las acciones, planes y programas institucionales de los entes públicos que operan de acuerdo con los principios de economía, eficiencia y eficacia, y en su caso, identificando áreas de mejora.

La auditoría de desempeño busca brindar información, análisis o perspectivas, y cuando corresponda, recomendaciones de mejora. Las auditorías de desempeño proporcionan información, conocimiento o valor al:

- Proporcionar perspectivas analíticas de mayor amplitud y profundidad;
- Hacer más accesible la información existente a las diversas partes interesadas;
- Proporcionar una visión o conclusión independiente y rectora basada en la evidencia de auditoría;

- Proporcionar recomendaciones basadas en un análisis de los resultados de auditoría.

#### *Economía, eficiencia y eficacia.*

Los principios de economía, eficiencia y eficacia los define de la siguiente manera:

- Economía significa minimizar los costos de los recursos. Los recursos utilizados deben estar disponibles a su debido tiempo, en cantidad y calidad apropiadas y al mejor precio, lo que implica racionalidad.
- Eficiencia significa obtener el máximo de los recursos disponibles. Se refiere a la relación entre recursos utilizados y productos entregados, en términos de cantidad, calidad y oportunidad.
- Eficacia se refiere a cumplir los objetivos planeados y lograr los resultados previstos.

Las auditorías incluyen un análisis de las condiciones que son necesarias para garantizar que los principios de economía, eficiencia y eficacia puedan mantenerse. Estas condiciones pueden incluir prácticas y procedimientos que garanticen la entrega correcta y oportuna de los servicios. Cuando corresponda, el impacto del marco regulatorio o institucional sobre el desempeño del ente público auditado también debe ser tomado en consideración.

### *Objetivos de la auditoría de desempeño*

El objetivo principal es promover una gestión gubernamental económica, eficaz y eficiente. También contribuye a la rendición de cuentas y a la transparencia.

La auditoría promueve la rendición de cuentas al asistir a los responsables de la gestión de los recursos públicos y de las tareas de supervisión para mejorar el desempeño. Lo logra evaluando si las decisiones de los entes públicos son preparadas e implementadas eficiente y eficazmente, y si los ciudadanos han recibido el justo valor por sus contribuciones. Ello no implica un cuestionamiento de las intenciones y decisiones del legislativo, pero examina si eventuales deficiencias en las leyes y reglamentos o su forma de implementación han evitado la consecución de los objetivos determinados. **La auditoría se enfoca en áreas en donde pueda añadir valor a los ciudadanos, y en las cuales tenga el mayor potencial para la mejora.** Proporciona incentivos para que las partes responsables tomen las medidas apropiadas.

La auditoría promueve la transparencia al ofrecer a los entes públicos y a los ciudadanos, una visión de la administración y los resultados de las diferentes actividades del gobierno. Con ello contribuye de manera directa al brindar información útil al ciudadano mientras sirve como base para el

aprendizaje y las mejoras. En la auditoría de desempeño, los organismos auditores estarán sujetos a la normativa aplicable, sobre qué, cuándo y cómo auditar, y la publicación de sus resultados.

### *La aplicabilidad de la NPASNF*

Los principios Fundamentales de la Auditoría de Desempeño proporcionan la base para que los organismos auditores adopten normas. Éstas se han formulado en consideración de los antecedentes institucionales de los organismos auditores, incluyendo su independencia, normatividad aplicable y principios éticos, así como los requerimientos establecidos en los requisitos previos para el funcionamiento de los organismos auditores.

Al tratar sobre las auditorías combinadas se deben considerar los puntos siguientes:

Los elementos de la auditoría de desempeño pueden ser parte de una auditoría más extensa que abarque también aspectos de la auditoría de cumplimiento y financiera.

En caso de una auditoría combinada, se deben observar todas las normas pertinentes. Esto puede no ser factible en todos los casos, ya que diferentes normas pueden contener diferentes prioridades.

En dichos casos, el objetivo primario de la auditoría debe guiar a los auditores en cuanto a qué normas aplicar. Para

determinar si las consideraciones de desempeño constituyen el objetivo principal del trabajo de auditoría, debe tenerse en cuenta que la auditoría de desempeño se enfoca en la actividad y los resultados más que en los informes, cuentas o cumplimiento y que el objetivo principal es promover la economía, eficiencia y eficacia.

## 5. Clasificación de la auditoría de desempeño de la Contraloría Interna del INEGI

Las definiciones y conceptos expresados por diversas instituciones nacionales y extranjeras, expertas en este tipo de auditorías, nos permiten visualizar la manera en que cada una de ellas ha concebido la auditoría de desempeño. Por parte de la CI, se han analizado las mejores prácticas y se ha definido a la Auditoría de Desempeño como sigue:



El boletín B-1 NPGAP señala en el apartado 2. Concepto, naturaleza, objetivos y tipos de auditoría, lo siguiente:

### Auditoría de Desempeño

El propósito de estas auditorías es el de proporcionar a las áreas auditadas una evaluación de la forma como se ejecutaron las actividades, junto con la información, observaciones y propuestas de solución necesarias para promover una gestión responsable, honrada y productiva y fomentar la rendición de cuentas y la adopción de las prácticas más idóneas en su caso.

La clasificación de las auditorías de desempeño:

#### a) De diagnóstico

- **Objetivo:** Evaluar los objetivos, atribuciones, cumplimiento de proyectos y programas, y el aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, presupuestales, financieros y tecnológicos, mediante el análisis de la estructura operacional y su vinculación con la LSNIEG, el RIINEGI, los Manuales de Organización y Procedimientos y demás normativa aplicable.
- **Beneficios:** Identificar fortalezas, oportunidades y debilidades con la finalidad de sugerir propuestas de solución, que coadyuven al cumplimiento de los objetivos institucionales

#### b) De cumplimiento

- **Objetivo:** Verificar el cumplimiento de la normativa

aplicable (manuales de organización, políticas y procedimientos, programas de actividades, circulares, leyes, reglamentos y otros requerimientos importantes para el logro de objetivos) relacionada con los proyectos, actividades, programas prioritarios, seleccionados; y el aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

- Beneficios: Mejorar el grado de cumplimiento de la normativa aplicable para el logro de los objetivos, el aprovechamiento de los recursos y promover el fortalecimiento del control interno del área o áreas involucradas, que permitan incrementar la eficiencia, eficacia y economía en sus operaciones.

c) Eficiencia, eficacia y economía

- Objetivo: Evaluar el grado y forma de cumplimiento de lo que señala la LSNIEG, el RIINEGI, los manuales de organización y de procedimientos, objetivos y metas de los proyectos, programas, actividades de las áreas operativas, administrativas y tecnológicas y que se encuentren alineados con el Programa Anual de Trabajo del INEGI (PAT), el Programa Anual de Estadística y Geografía (PAEG), el Programa Nacional de Estadística

y Geografía (PNEG) y el Programa Estratégico del Sistema Nacional de Información de Estadística y Geografía (PESNIEG) y sus indicadores de desempeño (estratégico y de gestión), con base en los criterios de eficiencia, eficacia, economía y cubrir una necesidad de información, estadística o de operación, transparencia y rendición de cuentas.

- Beneficios: Los resultados de estas auditorías están enfocados principalmente a promover acciones de mejora de las operaciones para el logro de metas y objetivos, que aporten beneficios y utilidad a los usuarios y beneficiarios, es decir, que tengan un impacto al interior o exterior del Instituto, como son los programas del Plan Nacional de Desarrollo y los requerimientos de otras leyes o convenios.

Como acción de mejora se debe entender cualquier acción que implique una mejora en la eficacia, eficiencia o en la economía de los recursos, programas, proyectos o actividades y cumpla con uno o más criterios señalados en el Boletín 3 Criterios para Determinar las Auditorías que agregan valor al INEGI.

## Qué debemos entender por Eficiencia, Eficacia y Economía

De conformidad con el Boletín 1 NPGAP, se menciona lo siguiente:

- **Concepto.-** Tiene por objeto evaluar el cumplimiento de objetivos o metas planeadas de los programas, proyectos o actividades del INEGI con eficiencia, eficacia y economía, mediante parámetros o indicadores que permitan visualizar los avances en la consecución de cada meta o metas de dichos programas.
- **Medición.-** La medición del desempeño debe hacerse con criterios de eficiencia, eficacia y economía y que cubran una necesidad estadística o de operación.
- **Eficiencia.-** Lograr los resultados esperados, aprovechando lo mejor posible los recursos disponibles.

Se determina en el empleo del mínimo de insumos (recursos humanos, financieros y materiales necesarios para obtener determinada cantidad y calidad de los programas, proyectos o actividades del INEGI; es decir, se da énfasis en los medios, en hacer las cosas correctamente, resolver problemas, salvaguardar los recursos, cumplir tareas y obligaciones, capacitar al personal y conservar los bienes.

- **Eficacia.-** Lograr los propósitos u objetivos establecidos.

Se refiere a la medida en que los resultados corresponden al objetivo o a los resultados (metas estimadas) que se previeron obtener mediante ese proyecto, programa o actividad; es decir, se da énfasis en los resultados, hacer las cosas correctas, lograr objetivos, utilizar los recursos óptimamente, obtener resultados, tener bienes muebles disponibles, entre otros.

La eficiencia y la eficacia no siempre van de la mano. Se puede ser eficiente en sus operaciones pero no eficaz, o viceversa, se puede ser ineficiente en sus operaciones y sin embargo lograr el propósito, aunque es mucho más conveniente si la eficacia va acompañada de la eficiencia.

- **Economía.-** Reducir costos.

La economía se debe entender como el haber dispuesto de la cantidad justa de recursos (humanos, financieros y materiales), con la debida calidad, en el momento y en el sitio que son necesarios y al menor costo posible; es decir, consiste en reducir al mínimo el costo de los recursos utilizados para desempeñar una actividad con la calidad requerida y lograr los resultados esperados, así como buscar las

mejores condiciones de contrataciones para el Instituto.

## 6. Áreas sujetas a Auditorías de Desempeño

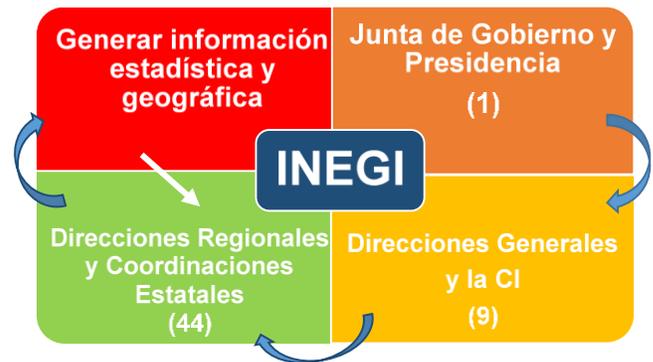
La LSNIEG señala en su artículo 59, que el Instituto tiene las siguientes facultades exclusivas:

- Realizar censos nacionales:
  - Población y vivienda
  - Económicos
  - Ejidal, agropecuario, pesquero y forestal
  - De gobierno
- Integrar el sistema de cuentas nacionales
- Elaborar los índices nacionales de precios:
  - Índice nacional de precios al consumidor
  - Índice nacional de precios productor

El Instituto podrá producir cualquier otra información de Interés Nacional (IIN), cuando así lo determine la Junta de Gobierno, sujeto a la disponibilidad presupuestaria. Asimismo, las actividades estadísticas y geográficas que, en adición a las señaladas, determine llevar a cabo en los términos de la Ley, estarán sujetas a las disponibilidades presupuestarias que, en su caso, se apruebe para tales efectos en el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF), tales como:

- Encuestas nacionales:
  - Sociodemográficas (en hogares, especiales)
  - Económicas (en unidades económicas, sector primario, secundario y terciario)
  - De gobierno, crimen, seguridad pública, victimización, justicia y sistema penitenciario)
  - Geográficas (recursos naturales y medio ambiente)

A continuación se señala la estructura (Unidades Administrativas -UA-) del INEGI (Anexo 1) y la ejecución de los programas materia del Instituto:



Anexo 1

Son 54 las Unidades Administrativas (UA) sujetas a revisión: Junta de Gobierno y Presidencia (1), Direcciones Generales (DG) (9) y Direcciones Regionales (DR) y Coordinaciones Estatales (CE) (44), que en conjunto generan información estadística y geográfica de conformidad con la LSNIEG.

Las atribuciones y facultades que tienen encomendadas estas UA y que tienen

relación con el objetivo de este Boletín son:

*Junta de Gobierno:*

- Aprobar el PESNIEG, el PNEG, el PAEG y el PAT.

*Presidencia:*

- La administración del Instituto.
- Aplicar las políticas para la administración de los recursos humanos, financieros y materiales del Instituto, de acuerdo a sus programas y objetivos.

*Direcciones Generales (DG):*

- Planear, programar, organizar, dirigir y evaluar el desempeño de las actividades encomendadas a la UA a su cargo.

*Direcciones Regionales (DR) y Coordinaciones Estatales (CE):*

- De las DR: Apoyar, supervisar y evaluar la operación y funcionamiento de las CE, las cuales cuentan para su funcionamiento con capacidad técnica y administrativa para ejecutar los programas del Instituto en el ámbito de su jurisdicción territorial.

*Contraloría Interna:*

- Le corresponde la vigilancia del Instituto, entre otras atribuciones, a través de auditorías, estando facultada para revisar cualquier UA,

incluyendo a la Junta de Gobierno y Presidencia, tanto en la gestión financiera como en su desempeño administrativo u operativo, para verificar el logro eficiente y económico de sus metas y objetivos y el cumplimiento de la normatividad aplicable.

## **7. Metodología de la auditoría de desempeño**

El propósito del presente Boletín es señalar los procedimientos recomendados para llevar a cabo la auditoría de desempeño en una forma ordenada y con una secuencia congruente de actividades; requiere de una metodología con la que se logren los objetivos indicados de una manera práctica y dinámica.

Se considera que las fases o etapas que se deben desarrollar son las siguientes:

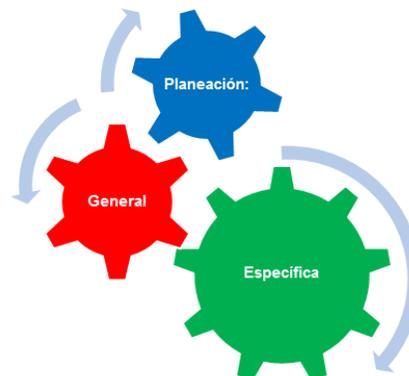
- 7.1 Planeación
- 7.2 Planeación general
- 7.3 Planeación específica
- 7.4 Ejecución de la auditoría
- 7.5 Informe de resultados

### **7.1 Planeación**

Dentro del Programa Anual de Auditoría (PAA) se incluyen las Auditorías de Desempeño, a los proyectos importantes y enfocarlos a promover la eficiencia, eficacia, economía, la transparencia y la rendición de cuentas.

El boletín B-1 NPGAP, en su numeral 3.2. Normas de planeación y ejecución del trabajo, Quinta. Planeación, refiere que las auditorías deberán planearse para asegurar que se cumplan sus objetivos y que las revisiones se efectúen conforme a la normatividad aplicable, con oportunidad, eficiencia, eficacia y economía.

La planeación se divide en dos etapas como se señala en dicho Boletín:



## 7.2 Planeación general

En esta etapa se debe realizar un análisis del universo auditable (54 UA) que realiza actividades sustantivas, administrativas y financieras susceptibles de auditar e integrarse al PAA.

Los procesos en esta etapa de planeación general son:

1	2	3	4
Universo	Ámbito de auditoría (alcance) Determinación de la muestra	Definir las UA, los temas o rubros a revisar y el personal auditor	Programa Anual de Auditoría (PAA)
Insumos	Justificación	Definir	Elaborar
1. Unidades Administrativas 2. SIA-Metas 3. Criterios de selección	1. Justificar la selección de los temas o rubros, conforme a los criterios de selección	1. áreas a revisar 2. El tema o rubro a revisar 3. El personal auditor	1. El cronograma de auditorías 2. Elaborar el Programa Anual de Auditorías

## 7.2.1 Universo

### 7.2.1.1. UA

El Instituto está integrado por 54 UA, las cuales desarrollan actividades sustantivas: estadísticas económicas; sociodemográficas; de gobierno, seguridad pública y justicia; geográficas y del medio ambiente; la de integración de la información estadística y geográfica; las áreas ejecutoras de los programas; la de vinculación con los poderes federales: Ejecutivo, Legislativo y Judicial, organismos autónomos, instancias internacionales, medios de comunicación, sector privado, y organismos no gubernamentales; asimismo, las UA son las responsables de la gestión administrativa y financiera del Instituto y la protección de los activos.



(Anexos: 1, 2 y 3).

### 7.2.1.2. SIA Metas

Considerando el universo de las UA del Instituto a auditar, se debe hacer una selección de los temas o rubros para ser auditados (SIA Metas, entre otras fuentes), con base en el análisis y materialidad o relevancia del posible problema y/o riesgo, no solo de significado financiero, sino de los

resultados obtenidos de los proyectos sustantivos desde el punto de vista de la eficiencia, la eficacia y la economía, su utilidad, su transparencia y rendición de cuentas; su relevancia a nivel nacional por los resultados obtenidos y/o por el gasto asignado; solicitud de la Presidencia del Instituto, interés de la ASF; así como por el manejo de los recursos presupuestales y financieros, humanos, materiales y tecnológicos, tomando en consideración lo siguiente:

### 7.2.1.3. Criterios de selección

Esta información se obtiene directamente del Sistema de Información Administrativa (SIA METAS), en el que se registran los programas sustantivos y prioritarios del Instituto y a los cuales se les da seguimiento en sus dos vertientes: sustantivo y presupuestal.

- Proyectos prioritarios relacionados con Información de Interés Nacional:



- Censos:
  - Nacional de población y vivienda
  - Económicos
  - Ejidal, agropecuario, pesquero y forestal

- Nacional, de gobiernos municipales y delegacionales
- Nacional de gobierno, seguridad pública y sistema penitenciario estatales
- Otros
- Sistema de cuentas nacionales
- Índices nacionales de precios:
  - Precios al consumidor
  - Precios al productor
- Encuestas:
  - Nacional de ocupación y empleo (ENOE)
  - Nacional de ingresos y gastos en los hogares (ENIGH)
  - Nacional de gastos en los hogares (ENGASTO)
  - Intercensal de conteo de población y vivienda
  - Nacional de victimización de empresas (ENVE)
  - Otras
- Programas sustantivos:
  - De investigación permanente. Información del uso del suelo y vegetación
  - Red Geodésica Nacional (RGN)
  - Imágenes satelitales
  - Proceso editorial
  - Otros
- Áreas con oportunidades de mejora:
  - Presidencia y las DG y DGA, Direcciones y Subdirecciones; a las que sea importante evaluar

de manera integral su estructura organizacional, en función de los objetivos, atribuciones, cumplimiento de proyectos y programas, de conformidad con la LSNIEG, el cumplimiento del RIINEGI, los manuales de organización (general y específico) y de procedimientos y su alineación con el PESNIEG, PNEG, PAEG y PAT, y el aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

- Direcciones Generales Adjuntas (DGA), direcciones y subdirecciones, a las que sea importante evaluar de manera integral su estructura organizacional, en función de los objetivos, atribuciones, cumplimiento de proyectos y programas, de conformidad con la LSNIEG, el RIINEGI, los manuales de organización (general y específico) y de procedimientos y su alineación con el PESNIEG, PNEG, PAEG y PAT y el aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.
- Direcciones Regionales (DR) y Coordinaciones Estatales (CE) a las que sea necesario revisar y diagnosticar de manera integral, su gestión administrativa y operacional, el cumplimiento de

sus programas, metas y objetivos, con el objetivo de identificar, evaluar y verificar las mejores prácticas que se puedan replicar en otras UA.

- Programas y proyectos que se considere oportuno evaluar de manera integral la estructura organizacional, responsable de los mismos, en función de sus objetivos, atribuciones, cumplimiento de proyectos y programas, de conformidad con la LSNIEG y el aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.
- UA que tienen bajo su responsabilidad el control y vigilancia de los activos fijos del Instituto, tales como:
  - Efectivo y equivalente (bancos e inversiones)
  - Bienes inmuebles
  - Almacenes de consumo y de producción editorial
  - Mobiliario y equipo
  - Equipo informático
  - Parque vehicular
  - Centros de desarrollo infantil
  - Otros
- Convenios celebrados con los gobiernos: Federal, Estatal o Municipal; organismos internacionales y nacionales, los

cuales pueden ser de interés nacional; que los recursos fiscales involucrados sean por montos importantes, o por la relevancia de los compromisos adquiridos:

- Censo de Escuelas, Maestros y Alumnos de Educación Básica y Especial (CEMABE).
- Fondo Sectorial CONACYT-INEGI.
- Obtención de imágenes de satélite.
- Otros.
- Cuando se tengan indicios de ineficiencias y riesgos en alguna UA, respecto de alguna actividad, programa, proyecto, concepto o rubro, por medidas de austeridad, que amerite ser auditado:
- Montos importantes de recursos financieros o presupuestales.
- Adquisiciones de bienes inmuebles.
- Adquisiciones de bienes muebles (equipos de cómputo, licitaciones, vehículos, etc.)
- Asuntos relacionados con el medio ambiente.
- Estructuras de gestión complejas que produzcan confusión en torno a las responsabilidades.
- Información no confiable o importante.

- Programas, proyectos, o procesos presumiblemente con problemas importantes de eficacia.
- Realizar aportaciones al ahorro o mejor uso de los recursos, o a una modernización de la gestión financiera y/o administrativa.
- Presencia institucional (revisiones periódicas a las DR y CE; así como cualquier otra Unidad Administrativa, para comprobar el cumplimiento de objetivos y metas y su manejo financiero y presupuestal).

### *7.2.2. Ámbito de la auditoría (Alcance/Determinación de la muestra)*

El ámbito define las fronteras de la auditoría; es decir, es el producto de la selección del universo de temas de auditoría conforme a los criterios establecidos.



El ámbito puede incluir, entre otros, los siguientes enfoques de evaluación:

- Analizar la alineación de la normativa aplicable, tanto administrativa como operativa.

- Analizar la estructura de personal, sus funciones, su papel y su experiencia.
- Revisar la veracidad e integridad de la información operativa y los medios utilizados para reportarla.
- Revisar los sistemas establecidos para asegurar el cumplimiento de políticas, planes, procedimientos, ordenamientos legales, convenios y determinar si el área administrativa cumple con tales sistemas.
- Evaluar la eficiencia, eficacia, economía, su utilidad, transparencia y rendición de cuentas, con que los recursos están siendo utilizados para el cumplimiento de los objetivos y metas de los programas, proyectos, rubros.
- Revisar las operaciones o programas para asegurarse de que los resultados son consistentes con los objetivos y metas establecidos y que estos son razonables, y si esas operaciones o programas están siendo llevados a cabo según lo planeado y de acuerdo a la normativa aplicable.
- Verificar que las metodologías que se utilizan se pusieron en internet y se hayan atendido las observaciones de los usuarios de la información.
- Otros

*7.2.2.1. Justificar la selección de los temas o rubros conforme a los criterios de selección*



La justificación de los temas o rubros conforme a los criterios de selección, consiste en dar respaldo a la premisa (proposición, supuesto argumento, etc.,) de la selección que va a ser objeto de estudio.

*7.2.3. Definir las UA y revisar, los temas o rubros a revisar y el personal auditor.*



Para determinar el ámbito, se deben considerar dos variables fundamentales:

- El tiempo estimado de ejecución para este tipo de auditorías, que puede abarcar uno o más trimestres, dentro del mismo año.
- La plantilla de personal con que se cuenta en el área de auditoría, el perfil que se requiera en cada caso y su disponibilidad.

Con la determinación del ámbito de auditoría y el enfoque que se le va a dar a la revisión, el siguiente proceso es definir la Unidad Administrativa y las áreas responsables de los temas o rubros a revisar y el personal auditor que intervendrá (Coordinador responsable, Subdirector), Jefe de grupo y el grupo de auditores participantes.

*7.2.3.1. Áreas a revisar*

Después de haber seleccionado los temas o rubros para ser auditados (ver apartado 7.2.1.2. SIA Metas del presente documento), aplicando los criterios de selección (ver apartado 7.2.2. Ámbito de la auditoría), el siguiente paso es definir las UA responsables (DG) de los proyectos, las áreas operativas encargadas (Direcciones y/o Subdirecciones) y en su caso, las áreas ejecutoras (DR y CE). (Anexo 2 y 3)

### 7.2.3.2. El tema o rubro a revisar

Cuando se seleccionaron los temas o rubros a revisar y se aplicaron los criterios de selección, prácticamente ya se determinó cuál es el proyecto y el ámbito a revisar. Lo que resta es definir exactamente el concepto a revisar. (Anexo 16)

### 7.2.3.3 El personal de auditoría

En la Planeación General es muy importante la selección del personal que formará el grupo de auditoría para llevar a cabo la revisión. Al respecto se evaluará que se cuente con los recursos humanos y que los trabajos de auditoría se desarrollarán dentro de los tiempos previstos en el programa de trabajo.

Los integrantes del equipo de trabajo procederán conforme a las Normas generales de auditoría pública del boletín B-1 NPGAP.

### 7.2.4. Elaborar el Programa Anual de Auditoría (PAA)



### 7.2.4.1. El cronograma de auditoría

Con los proyectos seleccionados y definido el personal de auditoría que efectuará la revisión, se procederá en primer lugar a elaborar el cronograma y definir en qué trimestre o trimestres se llevarán a cabo estas revisiones. Dependiendo de la magnitud del concepto o rubro a revisar, se programarán en un trimestre o en dos trimestres. Salvo casos excepcionales podría llevarse una revisión más de dos trimestres. Es importante señalar que los trimestres que se programan en el cronograma son: enero-marzo, abril-junio, julio - septiembre, octubre-diciembre, y que las auditorías se ejecutarán en el mismo año.

Este cronograma (diagrama de Gantt), permite visualizar el desarrollo de las auditorías en el tiempo (inicio y término), el tipo de auditoría, los responsables de su cumplimiento y supervisar su cumplimiento.

Rubro a revisar	1 trim			2 trim			3 trim			4 trim		
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Dirección General de Estadísticas Económicas												
Ene y Red Geodésica Nacional												
Encuesta Nacional Continua del Gasto												
Programa Anual de Investigación del INEGI												
Manuales de organización y procedimientos del INEGI												
Dirección General de Estadísticas Sociodemográficas												
Gestión Financiera sobre los recursos para los Censos...												

*7.2.4.2. Programa Anual de Auditoría (PAA)*



El PAA se debe apegar a los lineamientos señalados en el B-1 NPGAP, en el numeral 3.2. Normas de Planeación y Ejecución del Trabajo, relativo a la planeación general.

**7.3 Planeación específica**



La planeación específica se lleva a cabo de acuerdo con el boletín B-1 NPGAP y con base en la planeación general, se programan las etapas o las actividades a desarrollar en cada auditoría para alcanzar los objetivos previstos, que garanticen la realización de una auditoría de alta calidad, de modo económico, eficiente y eficaz, y con la debida puntualidad. Por lo general, en la auditoría de desempeño se hace indispensable un plan bien meditado, por lo que es importante definir los objetivos de la auditoría, su ámbito y la metodología requerida para cumplir con dichos objetivos.

Las etapas o actividades a realizar y que se plasman en un documento denominado Carta de Planeación, son las que se mencionan en el cuadro siguiente:

1	2	3	4
<b>Determinación de objetivos</b>	<b>Antecedentes de la Unidad Administrativa Auditada</b>	<b>Programa de trabajo de la Unidad Administrativa a auditar</b>	<b>Control Interno</b>
<b>Insumos</b>	<b>Insumos</b>	<b>Insumos/Programas</b>	<b>Insumos</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>De la auditoría de desempeño.</li> <li>De la Unidad Administrativa a auditar</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Estructura orgánica</li> <li>Plantilla de personal</li> <li>Atribuciones de la Unidad Administrativa a auditar</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Programa estratégico del SNIEG (PESNIEG 2010-2034)</li> <li>Nacional de Estadística y Geografía (PNEG 2013-2018)</li> <li>Anual de Estadística y Geografía (PAEG)</li> <li>Programa Anual de Trabajo (PAT) del Instituto</li> <li>Anual de trabajo del área sujeta a revisión</li> <li>Proyectos estratégicos y meta PEF</li> <li>Productos y servicios</li> <li>Vinculación con las Direcciones Regionales y Coordinaciones Estatales</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Normatividad interna</li> <li>Disposiciones externa</li> <li>Manuales de organización y procedimientos</li> <li>Sistemas informáticos</li> <li>Medidas de seguridad de la información</li> </ol>

5	6	7	8	9
<b>Presupuesto</b>	<b>Convenios</b>	<b>Antecedentes de auditorías</b>	<b>Ámbito de auditoría (Alcance/ determinación de la muestra)</b>	<b>Carta de Planeación</b>
<b>Insumos</b>	<b>Insumos</b>	<b>Insumos</b>	<b>Insumos</b>	<b>Insumos</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>Presupuesto</li> <li>Equipamiento tecnológico y de comunicación</li> <li>Parque vehicular</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Convenios celebrados por la Unidad Administrativa a auditar: <ul style="list-style-type: none"> <li>Dependencias y organismos nacionales, como Banco de México, CONACYT, SEP.</li> <li>Organismos internacionales como la FAO, Banco Mundial, ONU.</li> </ul> </li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informes de auditoría interna</li> <li>Informes del auditor externo</li> <li>Informes de la ASF</li> <li>Otros informes</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Proyectos vs presupuesto ejercido</li> <li>Alineación de la normatividad aplicable, tanto administrativa como operativa.</li> <li>Estructura orgánica.</li> <li>Examen y evaluación del Control Interno.</li> <li>Determinación de riesgos (relativos a la normatividad aplicable), al objetivo de la auditoría</li> <li>Pruebas de cumplimiento y sustantivas</li> <li>Determinación de la muestra</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Las ocho etapas o actividades de las columnas antes señaladas</li> </ol>

Para planear el trabajo, el auditor debe conocer y comprender lo siguiente:

- a) Las actividades que va a auditar a través del conocimiento que adquirirá por medio del estudio general de las UA, las características fundamentales de su operación y administración de los proyectos, programas, rubros, conceptos, su gestión financiera, y la normatividad que le es aplicable.
- b) Las características particulares de las UA sujetas a revisión cuya información se examina, incluyendo dentro de este concepto sus objetivos, sus características de operación, su estructura y el sistema de control interno existente.
- c) Los objetivos, condiciones y limitaciones del trabajo que va a realizar (tiempo para efectuar las auditorías, presupuesto autorizado y el personal asignado).

La información necesaria para planear adecuadamente el trabajo de auditoría puede obtenerse de diferentes fuentes, de acuerdo con la naturaleza y las condiciones particulares de la UA a revisar, dentro de las cuales destacan:

- a) Normatividad interna y externa contenida en la Normateca del Instituto.

- b) Información de Intranet e Internet (página del INEGI).
- c) El estudio y evaluación del control interno a través de los procesos que se señalan en la normatividad aplicable, manuales de organización específicos, de procedimientos, etc. y los riesgos de control que se deben prevenir o detectar.
- d) Solicitudes de información a las UA cuando no se tengan otros medios de obtenerla.
- e) Entrevistas con el personal operativo, mandos medios y superiores.
- f) La consulta de informes de auditoría emitidos por la CI (a la misma área o de conceptos revisados en otras áreas que se puedan tomar como referencia), la ASF o el auditor externo; papeles de trabajo, recomendaciones y propuestas de solución de auditorías anteriores.

Una vez que se obtiene la información, el equipo de auditoría debe comprenderla, explicarla e interpretarla, en relación con los proyectos a ser auditados.

### *7.3.1. Determinación de Objetivos*



El objetivo principal de la auditoría de desempeño es evaluar los resultados de la ejecución de los proyectos, en función de lo que esos proyectos buscan conseguir. Lo que se debe evaluar en la ejecución de lo planeado, los elementos de control establecidos y los resultados efectivamente alcanzados respecto de lo planeado.

Los objetivos se deben expresar en términos de las cuestiones, dudas o problemática en materia de desempeño (hipótesis) a las que se espera responder mediante la auditoría, las cuales, por ejemplo, pueden referirse a los resultados de una actividad, o a la economía, o eficiencia con que se haya ejecutado. Idealmente, los objetivos de la auditoría tendrían que ser compatibles con los resultados obtenidos por la UA sujeta a revisión.

Los objetivos de la auditoría deben considerarse cuidadosamente y expresarse con toda claridad. Deben establecerse con tal precisión que al terminar la revisión, se pueda llegar a

conclusiones respecto a cada uno de ellos. Todo trabajo de auditoría debe estar orientado a responder a las interrogantes planteadas en los objetivos. Deberán enunciarse con la mayor precisión posible para evitar que se efectúe trabajo de auditoría innecesario y costoso.

Los procedimientos de auditoría que se vayan a ejecutar, deberán ir relacionados con los cuestionamientos de los objetivos determinados de la auditoría.

Se deberá tener el cuidado de evitar que la revisión, por parte de la auditoría, cuestione los proyectos o programas autorizados por la Junta de Gobierno, ya que en todo caso es labor de dicha Junta cuestionar los resultados que reporte la DG responsable de los mismos.

#### *7.3.1.1. De la Auditoría de Desempeño*



El paso inicial es una definición precisa del tema o de los problemas que van a auditarse. Hay que tomar en cuenta los motivos y los objetivos del estudio, para lo cual se requiere un examen de la materia en cuestión, mediante el estudio de documentos relacionados con el

tema, la realización de entrevistas con los responsables y expertos en la materia, entre otros; y un análisis de los indicios de los problemas potenciales desde diversos puntos de vista. Es importante que las definiciones sean claras. Hay que evitar definiciones ambiguas o vagas.

Los objetivos deben estar relacionados con los motivos que justifican la realización de la auditoría y deben establecerse al principio del proceso de ejecución.

#### *Ejemplo*

A nivel de ejemplo se presentan algunos objetivos que, en su momento, se consideraron necesarios para evaluar áreas operativas y administrativas, el cumplimiento de programas, proyectos, objetivos y metas y el aprovechamiento de los recursos, que servirían de referencia en revisiones posteriores.

#### *A nivel de DR y CE*

*“Identificar, evaluar y verificar las mejores prácticas administrativas y operativas; el cumplimiento de los programas, metas y objetivos; el aprovechamiento de los recursos, financieros, materiales y tecnológicos; los sistemas de control administrativo y contable y el cumplimiento de la normatividad aplicable en las funciones y actividades de la dirección regional y sus coordinaciones estatales” (Diagnóstico).*

#### *A nivel de DG*

*“Evaluar la estructura organizacional de la Dirección General de Geografía y Medio Ambiente (DGGMA) en función de los objetivos, atribuciones, cumplimiento de proyectos y programas, de conformidad con la LSNIEG, el Reglamento Interior, los manuales de organización general y específico; los programas estratégico, nacional y anual, del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica, y el Institucional; y evaluar el aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos por el periodo del 1° de enero de 2010 al 30 de junio de 2011” (Cumplimiento).*

*“Evaluar la estructura organizacional de la Dirección General de Estadísticas Económicas (DGEE), en función de los objetivos, atribuciones, cumplimiento de proyectos y programas, atendiendo los criterios de eficacia y eficiencia en el aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos, de conformidad con la LSNIEG, el RIINEG, los manuales de organización general y específico, el PESNIEG, los programas Nacional y Anual de Estadística y Geografía, y el institucional; por el periodo del 1° de enero al 31 de diciembre de 2011” (Eficiencia y eficacia).*

#### *A nivel de programas*

*“Evaluar el cumplimiento del Programa Anual Editorial (PAE) 2012 y su evolución en los últimos tres ejercicios; la estimación del PAE 2013 y su costo, la plantilla de personal, la utilización de la capacidad instalada y el aprovechamiento de los productos generados; atendiendo los criterios de eficacia y eficiencia en el aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos, por el período del 1° de enero al 31 de diciembre de 2012” (Combinada).*

#### *A nivel de encuestas*

*“Verificar que para la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG), se generó el marco conceptual; se determinó la muestra conforme a las metodologías establecidas; se contó con la planeación operativa de la encuesta y que el levantamiento de la información se haya realizado conforme a lo establecido en el programa de trabajo; que la información enviada por las UA responsables del levantamiento haya sido validada y depurada antes de realizar el envío a Oficinas Centrales para su integración en la base de datos; que se cuente con un inventario de riesgos que contemple las amenazas que puedan afectar su cumplimiento; que para el desarrollo de la encuesta se haya dado*

*cumplimiento a la normativa aplicable (manuales de organización y procedimientos, programas de actividades, circulares, leyes, reglamentos, entre otros); y que los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos se hayan utilizado en su desarrollo, atendiendo los criterios de eficacia y eficiencia en el aprovechamiento de los recursos por el período del 1 de enero de 2011 al 31 de diciembre de 2012”. (Ver más ejemplos de objetivos en Anexo 4) (Combinada).*

#### *7.3.1.2. De la UA a auditar*



Es importante conocer cuáles son los objetivos de las áreas que participan transversalmente en el cumplimiento de los objetivos y metas de los proyectos, programas o actividades seleccionadas de las áreas operativas, administrativas y tecnológicas a ser auditadas. Éstos se obtienen directamente del RIINEGI, el Manual de Organización General del INEGI y del Manual de Organización Específico de la DG correspondiente, conforme se menciona a continuación:

El RIINEGI tiene por objeto reglamentar la forma y términos en que el Instituto ejercerá las atribuciones y facultades de la LSNIEG.

El Manual de Organización General del INEGI se emite de conformidad con el RIINEGI y tiene el propósito de servir como instrumento de referencia y consulta para orientar a los servidores públicos del Instituto.

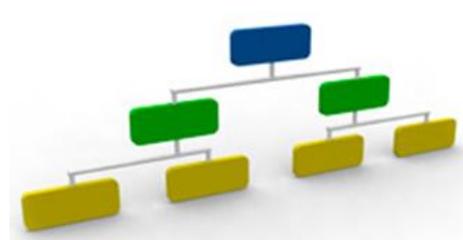
El Manual de Organización Específico, de las DG correspondientes, se emite de conformidad con el RIINEGI y el Manual de Organización General del INEGI y tiene el propósito de dar a conocer los antecedentes, el marco jurídico administrativo, atribuciones, organigramas, estructura orgánica, objetivos y funciones de los servidores públicos que la integran hasta el nivel de jefes de departamento. Su contenido identifica la cadena de mando, los niveles de autoridad y de responsabilidad, las líneas de comunicación y las relaciones de dependencia que guardan entre sí los puestos que lo integran.

Los objetivos y funciones de cada uno de los puestos de mando que forman parte de la estructura, que sirven de guía en las labores encomendadas al personal, coadyuvan al logro de objetivos y guardan una adecuada alineación con las facultades establecidas con el RIINEGI.

Este conocimiento facilita la identificación de los temas o procesos en que participa cada área y saber a dónde recurrir para obtener información y conocimientos de la operación, conocer las causas de probables problemas y aún más, de posibles soluciones y de mejoras de gestión.

### ***7.3.2. Antecedentes de la Unidad Administrativa Auditada***

#### *7.3.2.1. Estructura orgánica*



Conforme a los Manuales de Organización Específicos que se encuentran en la Normateca del Instituto, así como la plantilla de personal que se solicite a la Dirección General Adjunta de Recursos Humanos (DGARH), al 31 de diciembre del año sujeto a revisión, se debe determinar su integración por: dirección general, direcciones generales adjuntas, direcciones de área, coordinaciones, subdirecciones y departamentos y determinar su ubicación, siendo necesario identificar qué personal presupuestal y eventual conforman cada una de las áreas.

Este conocimiento permitirá ubicar las áreas involucradas en el proyecto sujeto a revisión. (Anexo 5)

### 7.3.2.2. Plantilla de personal



En este apartado, de conformidad con la plantilla de personal que se le solicite a la DGARH, se debe señalar cómo se integró la plantilla de personal del área sujeta a revisión y, en su caso, la de las DR y CE a su cargo, señalando cuales son plazas presupuestales, eventuales (permanentes y esporádicos) y vacantes. Lo anterior permitirá conocer la magnitud de la estructura, su conformación y a los responsables del proyecto. (Anexo 6 y 7)

### 7.3.2.3. Atribuciones de la UA a auditar



En esta parte, se señalan las atribuciones que le confiere el RIINEGI al titular responsable de la UA sujeta a revisión, lo

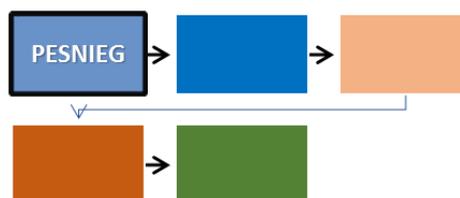
que permitirá conocer sus atribuciones relacionadas con el objetivo de la auditoría, las que deberán estar alineadas al Manual de organización específico y de procedimientos.

### 7.3.3. Programa de trabajo de la UA a auditar

En el caso de las revisiones a los programas sustantivos, se tomarán en cuenta los siguientes documentos (normativos), con la finalidad de determinar que se encuentran debidamente alineados entre sí, lo que facilitará su cumplimiento.

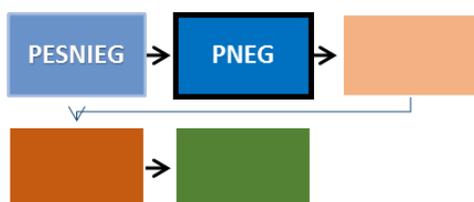


#### 7.3.3.1. El Programa Estratégico del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica (PESNIEG 2010-2034)



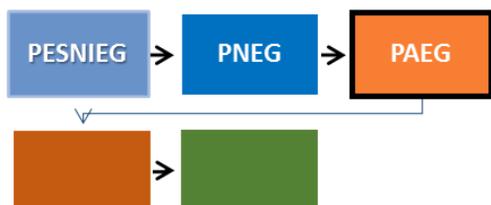
Es el instrumento rector que ordena y regula las actividades para la planeación, programación, producción y difusión de la Información de Interés Nacional (IIN), en materia de estadística y geografía, proyectado a 24 años. Involucra al Instituto y a las Unidades de Estado (dependencias y entidades de la Administración Pública Federal <APF>, poderes legislativo y judicial, entre otros).

*7.3.3.2. El Programa Nacional de Estadística y Geografía (PNEG 2013-2018).*



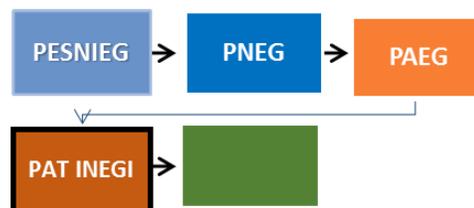
Es el documento que define el conjunto de actividades y proyectos a ser ejecutados durante cada sexenio presidencial por las Unidades del Estado, en congruencia con lo establecido en el PESNIEG en lo relativo a las materias de Información correspondientes a los Subsistemas.

*7.3.3.3. El Programa Anual de Estadística y Geografía (PAEG del año sujeto a revisión)*



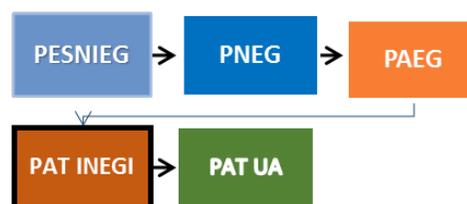
Es el plan que tiene como objetivo establecer la programación de las actividades específicas que realizaron durante el año las Unidades del Estado integrantes del SNIEG, en lo relativo al diseño, captación, producción, actualización, organización, procesamiento, integración, compilación, publicación, divulgación y conservación de la IIN.

*7.3.3.4. El Programa Anual de Trabajo del INEGI (PAT del año de revisión)*



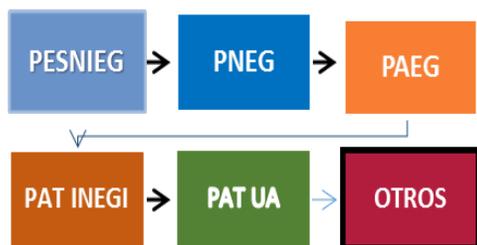
Tiene como objetivo integrar el conjunto de tareas que las UA deben desarrollar con el propósito de dar cumplimiento a sus obligaciones y facultades legales relativas a la generación y difusión de información estadística y geográfica así como contribuir al desarrollo del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica y debe estar elaborado con base en el PAEG del año.

*7.3.3.5 El Programa Anual de Trabajo del área (PAT del año de revisión)*



Tiene como objetivo integrar el conjunto de tareas que la UA en específico debe desarrollar con el propósito de dar cumplimiento a sus obligaciones y facultades legales relativas a la generación y difusión de información estadística y geográfica del INEGI.

7.3.3.6 En otros, se deberán incluir los proyectos estratégicos y meta PEF, productos y servicios, y su vinculación con las DR y CE.



- *Proyectos estratégicos y meta PEF*

El SIA Metas es una herramienta que se encuentra en Intranet que permite a las UA registrar y dar seguimiento al avance programático mensual de los proyectos y actividades a su cargo, así como relacionarlos con el ejercicio de su presupuesto.

Es necesario consultar esta información ya que ahí principalmente se registran los proyectos estratégicos tanto de las áreas sustantivas como las

administrativas, su avance y el presupuesto ejercido a la fecha de la revisión.

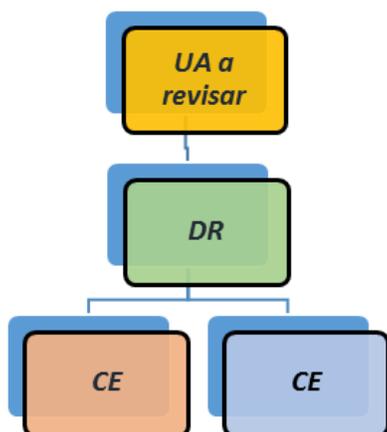
Con esta información se preparará un cuadro en el que se señalen las diversas áreas de revisión (las DGA), la cantidad de proyectos que se deban generar y su desglose por proyectos estratégicos y los de Meta PEF (Presupuesto de Egresos de la Federación), lo que permitirá conocer la distribución de los proyectos en las diversas direcciones. (Anexo 8)

### 7.3.3.7. *Productos y servicios*

En esta sección se tienen que identificar los productos o servicios generados por la UA a auditar e identificarlos con los que señala la LSNIEG en donde se pueden identificar los proyectos prioritarios. Por lo que respecta a los proyectos de meta PEF pueden ser aquellos que no necesariamente se encuentran en la LSNIEG.

Con esta información se está en posibilidad de conocer la naturaleza de cada proyecto y dependiendo del objetivo de la auditoría servirá para definir el ámbito de la revisión.

### 7.3.3.8. Vinculación con las DR Y CE.



Es importante conocer la vinculación de las UA a revisar de Oficina Central, con las DR y CE, ya que éstas últimas son las responsables del levantamiento, captura, validación de la información que ejecutan (censos, encuestas y otros) y dan cumplimiento a las fechas compromiso del calendario institucional, manteniendo comunicación constante a través de diversos medios (circulares, oficios y correo electrónico, otros), por ejemplo:

La vinculación de la DGEE con las DR y CE para llevar a cabo los proyectos sustantivos a su cargo, se da de manera permanente en el proceso de las encuestas económicas nacionales mensuales y anuales, las encuestas especiales, tales como la Encuesta Nacional Sobre Disponibilidad de Infraestructura para realizar Actividades

de Investigación e Innovación (ENDIRII 2011) y el Módulo de Emisores y Receptores de Medios de Pago 2011 (MERMP 2011); y la producción de información estadística a partir del aprovechamiento de registros administrativos, actividades que realiza la DGAEERA; así como en los proyectos que periódicamente son realizados por la DGACEA como son: el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), los Censos Económicos y el Censo Agropecuario.

La Subdirección de Operaciones de Campo y Capacitación (SOCC) junto con las DR y las CE son responsables de la capacitación del personal que participa en las encuestas económicas nacionales, encuestas especiales y registros administrativos, siendo las CE las responsables del levantamiento, captura y validación de la información; asimismo, la SOCC se encarga de monitorear y controlar los avances de la captura de la información que realizan las CE a través del Sistema Administrador Universal de las Encuestas Económicas, para dar cumplimiento a las fechas compromiso del calendario Institucional, manteniendo comunicación constante mediante circulares, oficios y correo electrónico.

### **7.3.4. Control Interno**



#### **7.3.4.1. Normatividad interna**

En esta sección se señalan las disposiciones y lineamientos de carácter general e internos que norman y establecen las atribuciones de la UA a revisar partiendo de la LSNIEG, el RIINEGI, manuales, normas técnicas y diseño conceptual, entre otros.

#### **7.3.4.2. Disposiciones externas**

En esta parte se incluyen las disposiciones legales no emitidas por el INEGI que regulan o tienen relación con las actividades a auditar que apoyan las actividades de la UA a revisar, entre otros: Ley minera, Ley de Propiedad Industrial, etc.

#### **7.3.4.3 Manuales de organización y procedimientos**

Son aquellos en los que se sustentan las operaciones de las UA a revisar, tales como: Manual de Organización General del INEGI, el Manual de Organización

Específico, Manual de Procedimientos, los cuales se encuentran publicados en el sitio electrónico de manuales en la Normateca ubicada en el Intranet Institucional.

#### **7.3.4.4. Sistemas informáticos**

En este bloque por ejemplo se señalan los utilizados en la UA sujeta a revisión: Administrador universal de las encuestas económicas; Sistema de captura de la estadística mensual de la industria Minerometalúrgica, Sistema de Administrador Universal, entre otros.

#### **7.3.4.5. Medidas de seguridad de la información**

En este grupo se señala el conjunto de medidas aplicadas en torno a la seguridad de la información de la UA sujeta a revisión para garantizar su confidencialidad, integridad y disponibilidad.

Al respecto, se deben considerar las políticas para la seguridad de la información del INEGI, para efecto de asegurar el cumplimiento de las mismas por las UA.

### **7.3.5. Presupuesto y Equipamiento**



### 7.3.5.1. Ejercicio del Presupuesto

Para efectos de la atención a este rubro, se señalarán las definiciones de los principales conceptos del presupuesto, que se anotan en la Carta de Planeación:

- *El presupuesto general* es la estimación financiera anticipada anual de los egresos necesarios para cumplir con las metas de los programas establecidos.
- *El presupuesto comprometido* refleja la aprobación de un acto administrativo, u otro instrumento jurídico que formaliza una relación jurídica con terceros para la adquisición de bienes y servicios o ejecución de obras.
- *El presupuesto ejercido* refleja la emisión de una cuenta por liquidar certificada debidamente aprobada por la autoridad competente.

La información presupuestaria a que se requiere en esta sección, es la que nos permite conocer las claves de cada programa, nombre de los programas, la UA responsable, el total del presupuesto ejercido incluyendo el comprometido en el año sujeto a revisión, así como su desglose por capítulos del gasto: 1000 Servicios personales, 2000 Materiales y suministros, 3000 Servicios generales, 4000 Transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas, 5000 Bienes muebles, inmuebles e intangibles y 6000 Inversión pública. El cuadro que se presente deberá contemplar el ejercido

en el ámbito central, el regional y estatal y el gran total.

Se deben identificar los gastos más representativos por clave del programa, proceso (nombre del programa), el monto autorizado original, el presupuesto modificado, el ejercido y el comprometido total erogado, de cada programa (presupuesto comprometido y ejercido). (Anexos 9 y 10)

### 7.3.5.2. Equipamiento tecnológico y de comunicación



En este apartado se hace una reseña de los equipos con que cuenta la UA a auditar, señalando el total de los bienes informáticos y de telecomunicaciones (microcomputadoras, impresoras, servidores, aparatos telefónicos, entre otros), según mobiliario y equipo a la fecha o periodo sujeto a revisión. De éstos, se menciona cuántos equipos se tienen de cada categoría, por ejemplo: cuántos equipos hay de computadoras de escritorio, cuántas se localizan en la ciudad de Aguascalientes, en el D.F. y en los estados, para verificar la razonabilidad de los mismos, así como su obsolescencia.

### 7.3.5.3. Parque vehicular



Señalar el número de vehículos con que cuenta la UA a la fecha del periodo sujeto a revisión, su localización y su distribución entre el personal, para verificar la razonabilidad de los mismos, así como su obsolescencia. (Anexo 11)

### 7.3.6. Convenios



#### 7.3.6.1. Convenios celebrados por la UA a auditar.

Relacionar los convenios celebrados con:

- *Instituciones nacionales (Banco de México, CONACYT, CONACULTA, SEP, entre otros)*
- *Internacionales (Banco Mundial, FAO, ONU, gobiernos de otros países, etc.).*

Los convenios se refieren a los vigentes en el año de la revisión, con la finalidad de conocer con qué instituciones se

celebraron los convenios, el objeto del mismo, su costo, su vigencia, los proyectos y determinar cuáles están relacionados con el SIA Metas y cuáles no. (Anexo 12)

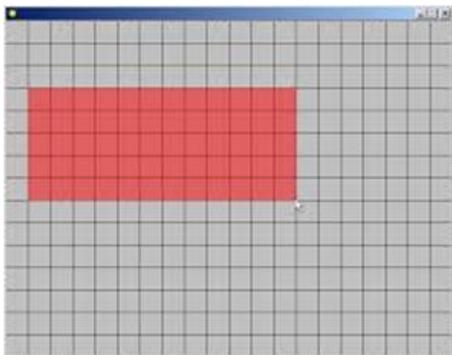
*Para efectos de un análisis global, se requiere por lo menos relacionar por año los convenios de los últimos cinco años.*

### 7.3.7. Antecedentes de auditorías



Para aprovechar la experiencia acumulada de otras revisiones relacionadas con los temas a auditar, es necesario conocer qué auditorías y de qué tipo se han llevado a cabo en la UA a auditar, quienes las han efectuado (Contraloría Interna, auditor externo, ASF), en qué año, los temas revisados, las observaciones determinadas, las recomendaciones o propuestas de solución emitidas, y su atención (solventación), y tener elementos suficientes para justificar en su caso, el no seleccionar determinados temas dentro de la revisión, o profundizar en ellos y tomar en cuenta aquellos procedimientos de auditoría que se considere que se deban incorporar.

### 7.3.8. *Ámbito de auditoría (Alcance/determinación de la muestra)*



El ámbito de auditoría debe considerar tres elementos fundamentales para su selección:

- El tiempo estimado desde la planeación, ejecución, hasta la entrega del informe final de auditoría.
- El personal auditor con que se cuenta en el área de auditoría y el perfil que se requiera en cada caso.
- Ubicación geográfica (riesgos de seguridad).

El ámbito de auditoría puede incluir, además de lo ya señalado en los criterios de selección, los siguientes enfoques de evaluación:

- Revisar la veracidad e integridad de la información operativa y los medios utilizados para reportarla.
- Revisar los sistemas establecidos para asegurar el cumplimiento de políticas, planes, procedimientos, ordenamientos legales, convenios y

determinar si el área administrativa cumple con tales sistemas.

- Verificar la utilidad de los entregables y su impacto en las políticas públicas, ej. programas del Plan Nacional de Desarrollo, etc., en el SNIEG, en otros procedimientos como el PIB, etc.

#### 7.3.8.1. *Proyectos vs presupuesto estimado y ejercido*

- De los proyectos estratégicos y los de Meta PEF, seleccionar aquellos que por sus montos de presupuesto ejercido sean importantes y que no hayan sido auditados. (Anexos 13 y 14)
- *Proyectos (sustantivos y/o administrativos).*



Del universo de proyectos, programas, etc. y Meta PEF de la UA o área a revisar y el ejercicio del gasto correspondiente de cada uno de ellos, determinar si se van a revisar todos, o uno o más de los

procesos de los proyectos seleccionados, conforme a lo siguiente:

- a) Revisión de todos los procesos:
  - o Planeación
  - o Diseño conceptual
    - o Diseño de la muestra
    - o Diseño de la captación y del procedimiento
    - o Captación
    - o Procesamiento
    - o Presentación de resultados (entregables)
    - o Estimación del costo del proyecto
    - o Fuentes de financiamiento
    - o Control administrativo
    - o Otros

En los casos de los proyectos en que se hayan cubierto las expectativas programadas y correspondan y/o coadyuven a la IIN; contribuyan con los objetivos generales, acciones y metas de corto plazo incluidos en el PESNIEG, así como en la atención de las metas del PNEG y, en la ejecución de las actividades específicas del PAEG y su impacto en los programas del Plan Nacional de Desarrollo, entre otros.

La evaluación de los resultados entregables (productos o servicios) debe ser que se hayan cubierto las perspectivas (necesidades y prioridades) de los usuarios y haya quedado expresado mediante un

documento donde quede formalizada la recepción y aceptación de los resultados del proyecto, con las especificaciones previamente acordadas en los convenios.

Por lo que se refiere a los proyectos de investigación, éstos hayan cumplido con las especificaciones planteadas, sean de utilidad al Instituto y se estén utilizando en el quehacer de las áreas solicitantes y que estén orientados a fortalecer las capacidades del SNIEG.

- b) Revisión de uno o varios procesos como podrían ser: la planeación y la presentación de los resultados entregables (productos o servicios) y su evaluación.
- c) Por lo que compete a los proyectos o programas administrativos, la revisión pueden ser por área, para determinar la razonabilidad de la estructura de conformidad con las actividades que desempeñan; por activos fijos para determinar entre otros aspectos las condiciones físicas de los mismos, su antigüedad, su obsolescencia y los controles establecidos para la protección de los activos y su aseguramiento; respecto de los inventarios, la rotación de los bienes, su antigüedad, su obsolescencia, las condiciones físicas de los almacenes, los sistemas implantados para la

protección contra robos, incendios, materiales inflamables, instalaciones eléctricas, entre otros; de los activos circulantes, su resguardo, y el debido manejo de los mismos, así como los controles establecidos; los sistemas para el pago de nóminas, vales de gasolina, vales de despensa, etc.

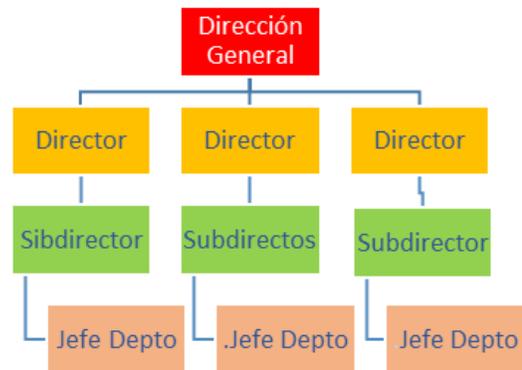
El ámbito de auditoría puede incluir, entre otros, los siguientes enfoques de evaluación:



Debe efectuarse al 100.0% respecto de la UA o área específica sujeta a revisión, para determinar si existe correspondencia entre las normas e identificar que las materias que regulan su actuación y éstas, corresponden a los objetivos, atribuciones, actividades, la denominación de proyectos, descripción de los mismos, así como con los productos o entregables finales. En revisiones posteriores únicamente se tendrá que revisar que la alineación esté vigente. (Anexo 15 y 16)

### 7.3.8.2 Alineación de la normatividad aplicable, tanto administrativa como operativa

### 7.3.8.3 Estructura orgánica



- a) Efectuar el análisis al 100.0% de la estructura del personal para verificar que se encuentre alineada al Manual de Organización Específico de la UA o área específica sujeta a revisión y a su vez al Manual de Organización General del Instituto y al RIINEGI (en revisiones posteriores únicamente se tendrá que revisar que la alineación esté vigente). (Anexo 17)
- b) Que el número de puestos coincidan con los autorizados por la (DGA) y que las funciones que realiza el personal sean las que están señaladas y autorizadas en los manuales correspondientes. (Anexo 18 y 19)
- c) Que la estructura funcional coincida con la estructura autorizada por la DGA. (Anexo 20)
- d) Que el personal de base y confianza presupuestal y personal eventual presupuestal, se encuentre realizando sus actividades encomendadas y señaladas en los manuales, en el área a la que está asignado; para tal efecto se podrán aplicar cuestionarios de desempeño laboral para poder cruzar información entre las actividades que desarrollan, las señaladas en las constancias de nombramiento y el manual de organización específico del área. (Anexo 21)

- e) Que las plazas contratadas eventualmente para algún proyecto extraordinario estén debidamente autorizadas y que el personal esté realizando las actividades para las cuales fue contratado. (Anexo 22)
- f) Determinar el porcentaje (%) del personal que realiza actividades sustantivas y actividades administrativas, verificando que el porcentaje de las actividades administrativas no sea mayor al 20% sin considerar al personal contratado eventualmente (Anexo 23).

#### *7.3.8.4. Examen y evaluación del Control Interno*



Las actividades de control corresponden al tercer componente del control interno institucional, que consiste en el establecimiento, supervisión y actualización de las políticas, procedimientos, mecanismos y acciones necesarias para contribuir a garantizar que se lleven a cabo las directrices institucionales para administrar los riesgos, la adecuada segregación de funciones, la protección de los recursos institucionales y el logro de metas y objetivos.

Para tal efecto, es necesario que estas actividades de control relacionadas con

la UA y el objetivo de la auditoría, se identifiquen y se tomen en cuenta.

La normativa interna aplicable a tomar en cuenta y que se encuentra en la Normateca del Instituto, entre otra es:

- La LSNIEG
- El Reglamento Interior del INEGI
- Acuerdos de Normas Técnicas autorizadas por la Junta de Gobierno.
- Lineamientos para la autorización de Modificación a la estructura orgánica, ocupacional y salarial
- Lineamientos Generales para la administración y uso de las tecnologías de la información y comunicaciones en el INEGI
- Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN)
- Norma técnica para la generación de estadística básica
- Proceso estándar para realizar encuestas por muestreo
- Planeación y control administrativo en proyectos estadísticos
- Proceso estándar para el aprovechamiento de registros administrativos
- Diseño conceptual para la generación de estadística básica
- Diseño de la muestra en proyectos de encuestas por muestreo

- Captación en registros administrativos
- Normas técnicas por temas específicos (ej. Domicilios geográficos, modelos digitales de elevación, modelos de datos espaciales, etc.)
- Catálogo nacional de indicadores
- Principios y buenas prácticas para las actividades Estadísticas y Geográficas del SNIEG
- Normas para el aseguramiento de la calidad de la Información Estadística y Geográfica del INEGI.
- Marco conceptual para el aseguramiento de la calidad de la información estadística y geográfica del INEGI (propuesta)
- Política de calidad institucional
- Código de ética
- Derechos de autor
- Manuales
- Reglas
- Lineamientos

- Disposiciones externas:

- Estándares estadísticos internacionales
- Estándares internacionales de la ONU
- ISO (Organización Internacional de Estándares United Nations Statistical Division)
- Inventario de Estándares Internacionales (Red de Transmisión del Conocimiento)

Es conveniente que la información que se requiera para el proyecto específico, se solicite a la UA sujeta a revisión.

*7.3.8.5. Determinación de riesgos (relativos a la normatividad aplicable) al objetivo de la auditoría.*



Las auditorías deben efectuarse conforme a criterios (cualitativos o cuantitativos) válidos que permitan orientar la revisión y constituyan una base para fundamentar las observaciones detectadas.

Los auditores necesitan contar con pautas para medir o evaluar el desempeño. Las normas que se utilizan con ese propósito se denominan criterios de auditoría.

Los criterios de auditoría son normas de desempeño y control, razonables y realistas con relación a las cuales debe evaluarse la observancia de las disposiciones aplicables, la idoneidad de

los sistemas y prácticas y la economía, eficiencia y eficacia de las operaciones.

Deben establecerse criterios para cada una de las materias sujetas a revisión, los cuales deberán ser pertinentes, confiables, imparciales, comprensibles y completos. El conjunto de criterios permitirá que el equipo de auditoría llegue a conclusiones respecto a cada objetivo de la auditoría.

Las fuentes de los criterios determinan el grado de esfuerzo necesario para asegurarse de su idoneidad. Las fuentes de los criterios son, entre otras: la normativa interna y externa; el SIA Metas incluyendo los indicadores de desempeño; compromisos en materia de resultados y metas que se hayan establecido, en su caso, en los convenios contraídos, los cuales se incluyen en una matriz de riesgos.

De la normativa interna y externa que le es aplicable al concepto o rubro sujeto a revisión y al objetivo de la auditoría, es conveniente que se elabore una Cédula de Riesgos y Procedimientos, como se muestra en el cuadro siguiente:



Una valiosa herramienta que se utiliza en todas las fases del proceso de planeación es la evaluación del riesgo. El riesgo se define como la probabilidad de que un evento o acción u omisión afecte adversamente la gestión operativa y/o administrativa del Instituto, como el peligro de no cumplir con los objetivos o metas establecidos; generar información no confiable, mediocre, con errores, inadecuada, inexacta e inoportuna; que los recursos no se estén manejando adecuadamente; que no exista transparencia en la rendición de cuentas; todo lo anterior, de conformidad con los términos de eficiencia, eficacia y economía.

En el boletín B-1 NPGAP, en el numeral 3.2. Normas de planeación y ejecución del trabajo; séptima. Estudio y evaluación del control interno, se señala lo relativo al componente de Evaluación de riesgos, en donde se vinculan los riesgos con los procedimientos de control para prevenirlos.

*Para ilustrar el cuadro anterior, se presenta el siguiente ejemplo:*

***Possible riesgo***

*Que no se cumpla con el programa de trabajo de la UA.*

***La norma aplicable***

*Reglamento Interior del INEGI:*

*Artículo 11.- Al frente de las Direcciones Generales a que hace referencia el*

*artículo 3 de este Reglamento, estará un Titular, quien en adición a las atribuciones específicas que le otorgue el presente Reglamento a la Unidad Administrativa a su cargo, tendrá las siguientes:*

*1. Planear, programar, organizar, dirigir y evaluar el desempeño de las actividades encomendadas a la Unidad Administrativa a su cargo, de acuerdo con los lineamientos que fije la Junta de Gobierno y el Presidente.*

*Manual de Organización Especifico de la Dirección General de Estadísticas Económicas:*

*300.3. Dirección de Mejora de la Gestión Funciones*

*4. Coordinar y controlar la recepción y análisis de los resultados de los Programas de Trabajo, informes, requerimientos de usuarios, comisiones internacionales y proyectos especiales, para identificar su estatus en tiempo y congruencia con el programa autorizado.*

*5. Evaluar los resultados de los Programas de Trabajo de la DGEE y en caso de inconsistencias implementar medidas preventivas que eviten las desviaciones.*

### ***Tipo de prueba de auditoría***

#### *De cumplimiento*

#### ***Número de procedimiento y pruebas de auditoría (cumplimiento y/o sustantivas)***

*8. Verificar el cumplimiento del programa de trabajo del ejercicio (eficacia) así como los recursos presupuestales autorizados y ejercidos en estos programas (eficiencia).*

*9. De los proyectos seleccionados, verificar que la plantilla adscrita al proyecto y que los productos generados contribuyeron al cumplimiento de los objetivos de la DGEE. (Anexo 23)*

La Cédula de Riesgos y Procedimientos (Anexo 24) es el insumo que permite la elaboración de la matriz de riesgos y la guía de auditoría:



La matriz de riesgos constituye una herramienta de auditoría que permite evaluar la efectividad de los controles establecidos que pudieran impactar los resultados y por ende el logro de los objetivos de los proyectos o programas o actividades específicas sujetas a revisión.

La Matriz de Riesgos se conforma por una columna que representa en forma de lista los controles establecidos (normas internas y externas) y diversas columnas con encabezados en cada una de ellas por los procedimientos de auditoría que hay que aplicar para verificar que los riesgos están debidamente administrados. (Anexo 25)

La Guía de Auditoría (programa de auditoría) es el documento que contiene las pruebas de cumplimiento y las pruebas sustantivas que se diseñaron como resultado de la evaluación de los sistemas de control interno. Este documento es esencial para todos los niveles de responsabilidad (Anexo 26). La guía detalla los procedimientos a aplicar y constituyen:

- Una guía para la ejecución del trabajo de auditoría.
- Un marco de referencia para asignar el trabajo y los presupuestos correspondientes (viáticos y pasajes).
- Una base para supervisar el trabajo.
- Un medio para transmitir conocimientos a los auditores.
- Una base para documentar el trabajo realizado y comprobar que se procedió con el debido cuidado.

En el boletín B-1 NPGAP en lo relativo al numeral 3.2. Normas de planeación y ejecución del trabajo, inciso octavo Obtención de evidencia suficiente y

competente, se señala en que consiste la suficiencia y relevancia de la evidencia, la competencia y pertinencia de la evidencia, la clasificación de la evidencia y la naturaleza de la evidencia, la cual tendrá que ir relacionada directamente con los objetivos planteados en las auditorías.

#### *7.3.8.6. Pruebas de auditoría de cumplimiento y sustantivas*



*Pruebas de cumplimiento.-* Su finalidad es la de reunir evidencia suficiente y competente para concluir si los sistemas de control establecidos, prevendrán, detectarán y corregirán errores potenciales que pudieran tener un efecto importante en los objetivos o metas establecidos; en la generación de información confiable, veraz, sin errores, adecuada, exacta y oportuna; que los recursos están manejados adecuadamente; que hay la transparencia y la rendición de cuentas; todo lo anterior, de conformidad con los términos de eficiencia, eficacia y economía.

*Pruebas sustantivas.-* Su propósito es el obtener evidencia (suficiente y competente) más allá de los sistemas de control establecidos, tales como bases de datos, pruebas físicas, observaciones en campo, información de diferentes fuentes, entrevistas, cuestionarios aplicados, confirmaciones con terceros internos y externos, que permitan su análisis cuantitativo y cualitativo y su interpretación, que permitan explicar y justificar su suficiencia, validez, fiabilidad, pertinencia y razonabilidad.

Respecto de dichas pruebas de auditoría, tiene importancia decisiva el que el personal de auditoría adopte un enfoque crítico y mantenga una distancia objetiva con respecto a la información aportada en el transcurso de la auditoría. Al mismo tiempo, tienen que ser receptivos a las opiniones y los argumentos.

El personal de auditoría debe ser capaz de ver las cosas desde distintas perspectivas, y mantener una actitud abierta y objetiva con respecto a los diferentes argumentos y opiniones. Si no son receptivos, a los auditores pueden escapárseles los mejores argumentos. Es importante que la implicación del auditor se exprese mediante un proceso de reflexión y de análisis objetivo, y no en el convencimiento de que determinados puntos de vista son los correctos.

### 7.3.8.7. *Ámbito de auditoría (alcance/determinación de la muestra).*



En este apartado sólo se dará énfasis a lo ya señalado en el numeral 8, *Ámbito de auditoría (Alcance/determinación de la muestra)*, en el sentido de que se obtenga la evidencia suficiente y competente para responder a los objetivos de la auditoría; se compare lo propuesto (metas) con lo realmente alcanzado (eficacia), que los recursos se manejan razonablemente (eficiencia), los costos de los proyectos se manejan de manera racional (economía) para el cumplimiento de los objetivos; los recursos se utilizaron de manera transparente, con oportunidad, rendición de cuentas y aportan beneficios, es decir, son útiles y se utilizan.

### 7.3.9. *Carta de Planeación*



Para facilitar el concepto de la Carta de Planeación, se presenta una analogía con la Carta de Navegación.

La Carta de Planeación es para el personal de auditoría como la Carta de Navegación para un capitán de un barco, ya que en ésta, se representa en forma gráfica una porción de la superficie del mar y costa adyacente (próxima), dibujada en papel plano, a escala. En ella se indica las profundidades del mar y un esmerado detalle de la configuración marítima, de modo que permita navegar por ella a los buques o embarcaciones, sorteando los peligros.

Señala además, los objetos naturales y artificiales que existen fijos en tierra, que sean visibles desde el mar y puedan servir de referencia al navegante para obtener su situación y trazar rumbos. Es así que debe idearse y diseñarse de modo que indique los detalles útiles al marino con toda la precisión posible y en todas las circunstancias previsibles. La finalidad es que el barco llegue sano y salvo al puerto de destino.

De igual manera la Carta de Planeación tiene como finalidad la de facilitar la labor de auditoría y llegar al final de la misma con los menos contratiempos posibles tal y como se planeó y que se haya cumplido los objetivos previamente establecidos.

La Carta de Planeación tal y como se enuncia en el Boletín B1 NPGAP, concentra toda la información enunciada en las ocho etapas o actividades de la Planeación Específica anteriormente señaladas, en las que se considera de manera general, lo siguiente:

- Los antecedentes de la UA a auditar.
- El alcance.
- Estudio y evaluación del control interno.
- Matriz de riesgos.
- Guía de auditoría.
- Pruebas de cumplimiento y sustantivas.
- Personal comisionado.
- Cronograma de actividades.

El personal de auditoría debe estar plenamente consciente del diseño de la Carta de Planeación y lo que esto implica, es decir, todos deben conocer el rumbo de la auditoría (objetivos), por qué y para qué de los procedimientos de auditoría; y la importancia de que la recolección de datos de auditoría debe ser de manera eficiente y eficaz.

La Carta de Planeación debe permitir, al Jefe de Grupo y al Coordinador Responsable supervisar (monitorear) las actividades del Grupo de Auditoría y el tiempo en que se están realizando de

acuerdo con el Cronograma de actividades, con la finalidad de coordinar los trabajos y controlar los resultados y, en caso de posibles desviaciones con lo proyectado, tomar las acciones procedentes para que se cumpla con lo planeado y cambiar el rumbo cuando sea necesario dependiendo de las circunstancias. El Cronograma de actividades es una lista de procedimientos de auditoría y de análisis, que deben efectuar día a día cada uno de los integrantes del Grupo de auditoría y del Jefe de Grupo, lo que permitirá conocer:

- El camino para lograr los objetivos de auditoría.
- Las actividades que realiza cada integrante del personal de auditoría.
- Evitar las desviaciones del objetivo trazado.
- Obtener evidencia suficiente, competente, relevante y pertinente, en el tiempo programado.
- Supervisar el cumplimiento de los procedimientos o análisis programados.
- Desafiar la inercia (apatía, indolencia) por el dinamismo y el vigor de un trabajo bien planeado y por la satisfacción personal y del grupo de auditoría.
- Evaluar el desempeño del personal auditor.

Es importante señalar que en el caso de la auditoría de desempeño no existen normas o estándares de aplicación general para juzgar el desempeño de los proyectos, por lo que los indicadores de gestión (leyes, normas, lineamientos, controles, compromisos en materia de resultados y metas que hayan establecido las UA y en el grado de economía, eficiencia y eficacia logrado de sus operaciones) que auxilien a la medición del desempeño, serán los señalados por cada una de las UA en cada proyecto.

En las Auditorías Técnicas a los proyectos prioritarios, de ser necesario, se solicitará la participación de expertos del Instituto, ajenos a los proyectos sujetos a revisión, que permitan garantizar un análisis independiente y, en su caso, proponer mejoras a los procesos y sirvan para la toma de decisiones.

En conclusión, el objetivo general de la Carta de Planeación es decidir, mediante la creación del conocimiento y teniendo en cuenta una variedad de estrategias, cómo llevar a cabo la auditoría de la mejor manera, en la que se puedan tener los elementos de evidencia suficiente, competente y relevante para hacer una evaluación; ser el respaldo para los resultados de auditoría, las observaciones y las propuestas de solución; y emitir una opinión respecto del objetivo planteado.

#### 7.4 Ejecución de la auditoría



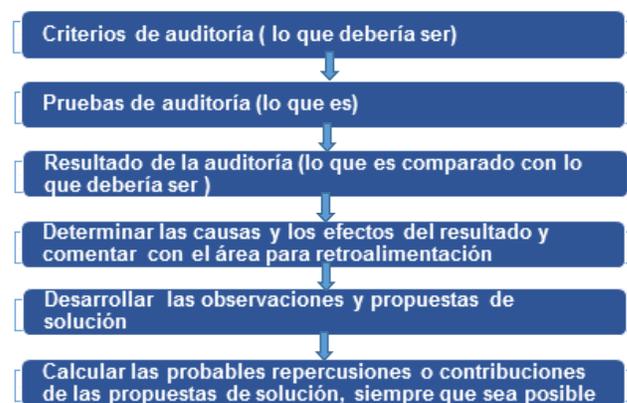
En esta etapa se aplican los procedimientos y técnicas de auditoría, que en el B-1 NPGAP se señalan en el numeral 4 de técnicas y procedimientos generales de auditoría pública, previamente determinados en la Carta de Planeación, con objeto de obtener evidencia suficiente, competente, relevante y pertinente para determinar el grado de eficacia, eficiencia y economía con que se cumplieron los objetivos y metas; que se han evaluado los riesgos y la calidad y la satisfacción de los usuarios (en su caso), en el grado que requiera para suministrar una base objetiva para los resultados, las observaciones, las recomendaciones, las propuestas de solución y las conclusiones, como se señala en el boletín 1 NPGAP. Es importante remarcar que la información obtenida durante la auditoría tendrá el carácter de reservada en términos de las leyes de transparencia y acceso a la información.

La calidad en la obtención de datos y la documentación es decisiva, porque será sometida a un examen o discusión.

Con base en lo anterior, se deberá recopilar, registrar y analizar la información necesaria y suficiente que tenga que ver con el proyecto y el problema previamente definido para cubrir las pruebas de auditoría, así como la evaluación de los resultados obtenidos.

Los resultados de la auditoría contienen los siguientes elementos: Los criterios (“lo que debería ser”), la condición efectiva (“lo que es”), y el efecto (“cuáles son las consecuencias”, consideradas como las repercusiones futuras, lógicas y razonables), más la causa (“el por qué se produce una desviación con respecto a las normas o los criterios”) cuando se encuentran incumplimientos, desviaciones, problemas, etc. Sin embargo, no siempre es obligatorio que los cuatro elementos estén presentes en una auditoría; por ejemplo, el elemento “criterios” no siempre interviene en el enfoque orientado a problemas.

El proceso de analizar pruebas, desarrollar resultados y presentar recomendaciones para solucionar las áreas en que se produzca una práctica deficiente o área de oportunidad se resume en el siguiente diagrama:



Conforme a lo anterior, el desarrollo es como sigue:

1. Comparar los resultados de los procedimientos aplicados contra los criterios establecidos en la normatividad previamente señalados en la matriz de riesgos, contenido en la Carta de Planeación, tales como la LSNIEG, el RIINEGI, los programas estratégicos del SNIEG, PAEG, PAT, los manuales de organización específicos y de procedimientos, convenios con instituciones nacionales o extranjeras; metas e indicadores señalados en el SIA Metas, que es lo que se espera encontrar como resultado.
2. La situación o condición en que se encontró o que existe como consecuencia de la aplicación de procedimientos de auditoría debidamente documentados.
3. La causa es el hecho que origina el resultado de auditoría, es decir, es la que identifica la razón o la explicación de la situación encontrada o los factores responsables, por la diferencia entre la situación o condición que se encontró y

los criterios que se planeó debían lograrse, los que deben servir de base para las propuestas de solución.

Los factores comunes pueden ser entre otros: incumplimientos de la normatividad interna o externa; procedimientos no claros o incompletos; criterios de evaluación laxos; factores ajenos al control establecido en los programas; falta de controles y matrices de riesgos, entre otros. El grupo de auditoría debe evaluar si la evidencia proporciona argumentos razonables y convincentes de porqué la diferencia entre los resultados obtenidos (situación o condición que se encontró), y lo señalado en los criterios de lo que se esperaba de los resultados.

4. El efecto o potencial efecto puede ser usado para demostrar la necesidad de una acción preventiva o correctiva (propuesta de solución), en respuesta al problema identificado o riesgo relevante (área de oportunidad).

Se deben reportar deficiencias de control interno, fraude, incumplimiento de las leyes, reglamentos, contratos o convenios, o abusos. Para algunos asuntos, la comunicación inmediata a los responsables de las UA auditada puede ser importante por su significado y la urgencia del seguimiento de la acción correctiva para prevenir futuros incumplimientos.

La comunicación y la calidad son fundamentales en las auditorías de desempeño.

### *Comunicación*

Se debe hacer del conocimiento de la UA a auditar, en qué consiste la auditoría de desempeño, el objetivo u objetivos que se persiguen, el ámbito de auditoría (alcance/determinación de la muestra), la duración de la misma, el personal auditor y todos aquellos elementos indispensables que faciliten la comprensión de la revisión.

Se podrá solicitar a la UA que de ser posible realice una presentación respecto del tema a auditar, con la finalidad de conocer más del proyecto y tener un intercambio de ideas al respecto.

El establecimiento de buenas y adecuadas relaciones con las UA auditadas y con todos los involucrados constituye un factor clave para el logro de auditorías eficaces y eficientes. La ejecución y el resultado de la auditoría se agilizarán si se tiene un contacto adecuado y se fomenta la confianza y la credibilidad de nuestro trabajo, manteniendo un enfoque profesional durante la auditoría.

### *Calidad en la ejecución de la auditoría*

Una auditoría tiene la debida calidad cuando se efectúa de conformidad con la Carta de Planeación y con base en la

normatividad interna de la CI y, en particular cuando los resultados responden al objetivo de la auditoría, se agrega valor, las propuestas de solución están basadas en hechos, se proporciona información para la toma de decisiones, se realiza con objetividad, oportunidad y con racionalidad.

Para garantizar la calidad en el proceso de la ejecución de la auditoría es necesario que se supervise y/o monitoree el cumplimiento de lo siguiente:

- Que los trabajos de auditoría se desarrollen conforme a la normatividad que regula la actividad sujeta a revisión principalmente la LSNIEG, el RIINEGI, Manuales de Organización.
- Que el trabajo efectuado por el grupo de auditoría se efectuó de conformidad a los estándares de conducta que señalan el Código de Ética para los Integrantes del SNIEG y el propio Instituto y al Boletín 1 NPGAP.
- Que se apliquen los procedimientos y técnicas de auditoría o las actividades a desarrollar conforme a lo señalado en la Carta de Planeación y en especial al Cronograma de Actividades y a la Guía de Auditoría.
- Que las muestras seleccionadas aseguren los niveles de confianza requeridos.
- Que se tenga comunicación con los responsables del proyecto para solicitar sus puntos de vista, aclaraciones durante el proceso de la ejecución de la auditoría y en su caso, su participación para establecer mejoras a la ejecución de los proyectos auditados.
- Que la evidencia recabada cumpla con los requisitos de ser suficiente, competente, relevante y pertinente, que esté relacionada con el objetivo de la auditoría y de atención a la problemática planteada.
- Se cuenta con la evidencia de que el resultado del proyecto (producto o servicio) fue enviado y/o es utilizado por los usuarios de los programas del Plan Nacional de Desarrollo, u otros usuarios internos o externos.
- Que para efectuar el análisis por el personal auditor tiene que realizar las preguntas que los lleven a revelar la existencia del problema y su comportamiento y no hay mejor forma que preguntar y preguntar, y así evitamos quedarnos con las dudas sobre lo que está pasando: *¿Qué?*, *¿Cómo?*, *¿Cuándo?*, *¿Dónde?*, *¿Cuánto?*, *¿Quién?*. Las respuestas a estas preguntas nos van a llevar a tener la información que requerimos como sustento y a tener un mayor conocimiento del comportamiento del problema.

Al igual que hacer preguntas sobre un problema, se tienen que consultar

e indagar sobre cómo es la interrelación entre los diversos componentes del proceso y esto puede significar la relación entre las personas, entre las áreas de la UA, el engranaje entre las funciones, pues ahí se identifican elementos que pueden ayudar al análisis y tratamiento de problemas en la interacción entre algunos miembros del equipo de trabajo, pérdida de datos al pasar de un lugar al otro, funciones que no se engranan correctamente, procesos que no se encuentran alineados, entre otros.

- Que en los proyectos revisados se tomaron en cuenta: Los Principios y Buenas Prácticas para las Actividades Estadísticas y Geográficas del SNIEG y la Norma para el Aseguramiento de la Calidad de la Información Estadística y Geográfica.
- Que los procedimientos de auditoría aplicados, las pruebas realizadas y la información obtenida estén debidamente documentados en papeles de trabajo, de conformidad con el Boletín 2 Guía para la Integración de Expedientes de Papeles de Trabajo de auditoría Pública.
- Que las observaciones y las propuestas de solución tengan la finalidad de buscar soluciones, incorporar mejores prácticas a su operación diaria, de innovar, incrementar la eficiencia, la eficacia y

la economía; eliminar obsolescencias, apego a la normatividad y cubrir necesidades de los usuarios de la información.

- Si alguna propuesta de solución pudiera “Agregar Valor”, es necesario tomar en consideración lo señalado en el Boletín 3 Criterios para Determinar las Auditorías que Agregan Valor al INEGI.
- Cuando lo que se compara se sale de los parámetros preestablecidos (controles establecidos para la ejecución de los proyectos), es conveniente analizar si solamente provocan fallas o desembocan en fraudes, abusos, erogaciones extraordinarias que puedan distorsionar el propósito del proyecto.

No hay que olvidar que el objetivo de las auditorías de desempeño tiene que ver hacia el futuro, no con el pasado o presente; es decir, no se va a corregir lo pasado ni el presente sino que las propuestas de solución son para mejorar lo que se viene haciendo cuyos resultados se verán en el futuro inmediato o a mediano plazo; en algunos casos, serán a largo plazo dependiendo de los recursos presupuestales con que se cuente, entre otras posibles razones.

### *Ejemplos*

A continuación se mostrará a manera de ejemplo, cómo aplicar algunos procedimientos de auditoría, lo que

permitirá dar una idea de cómo atender asuntos similares en futuras revisiones y, en su caso, mejorarlos. Es conveniente que para facilitar la lectura y la interpretación de la información, se presenten cuadros con la información necesaria y debajo de los mismos, presentar el análisis correspondiente con las observaciones determinadas y las respuestas aclaratorias de la UA auditada.

1. Respecto del control interno, que el Manual de Organización Específico como los Manuales de Procedimientos de las Direcciones Generales Adjuntas de la UA auditada, se encuentren autorizados y publicados en la Normateca Institucional y que éstos se mantengan actualizados.

2. Continuando con el control interno, que los objetivos y funciones establecidos en el Manual de Organización Específico se encuentren alineados con el Manual de Organización General del INEGI, así como con las atribuciones conferidas en el RIINEGI y con los preceptos establecidos en la LSNIEG. (Anexo 19)

3. Verificar que la estructura orgánica sea la autorizada en el Manual de Organización Específico; compararla con la plantilla funcional de personal presupuestal y el personal contratado eventualmente. Se considera conveniente se elabore cuadro en el que se muestre la estructura orgánica por

áreas y la estructura del manual antes señalado y determinar posibles diferencias las cuales deben ser comentadas y aclaradas por la UA auditada. (Anexo 21)

4. Del total de las plazas que integran la UA auditada, determinar las que realizan actividades sustantivas con cargo a proyectos o convenios, a actividades de apoyo y actividades administrativas; las cuales se recomienda elaborar un cuadro señalando por área, el total de plazas ocupadas y desglosadas por proyectos del SIA Metas, proyectos, convenios actividades de apoyo y actividades administrativas. Si se observan diferencias o situaciones que ameriten alguna explicación, es necesario se comenten con la UA auditada para que sean aclaradas.

Del total de plazas ocupadas, analizar mediante comparativo con las plazas al 31 de diciembre del año anterior y la fecha de la revisión y determinar las diferencias ya sea de alta o de baja y presentar un cuadro al respecto. Asimismo, es necesario determinar las plazas eventuales y obtener las justificaciones correspondientes. (Anexo 8)

5. Con la finalidad de conocer las funciones que realiza el personal adscrito al área sujeta a revisión, a la muestra seleccionada aplicarle un cuestionario de desempeño con las funciones establecidas en el Manual de

Organización Específico y en el nombramiento de los servidores públicos entrevistados y en caso de inconsistencias, comentar con la UA y que aclaren lo correspondiente. (Anexo 21)

6. Determinación de la eficiencia.- Verificar que la UA contó con un Programa Anual de Trabajo (PAT) y que contempla todos los proyectos que fueron registrados en el SIA Metas; de estos proyectos determinar a qué Direcciones Generales Adjuntas les corresponden estos proyectos; que dichos proyectos son congruentes con el PAT-INEGI y cumplen con otros fundamentos legales (LSNIEG, RIINEGI, Manual de Organización General del INEGI; las funciones del Manual de Organización Específico), que están relacionados con alguno de los Subsistemas Nacionales de Información. (Anexo 27)

Analizar que los proyectos contribuyeron a los objetivos generales, acciones y metas de corto plazo incluidos en el PESNIEG, así como en la atención de las metas del PNEG y en la ejecución de las actividades específicas del PAEG.

Es de suma importancia que se elaboren cuadros en donde se señalen por área, la cantidad de proyectos y los proyectos que se encuentren alineados al PAEG y determinar los proyectos no alineados.

Determinación de la eficacia.- Del total de proyectos registrados en el SIA Metas, determinar cuáles cumplieron con las metas programadas, cuales lo rebasaron y cuáles no la alcanzaron y cuáles no registraron avances. Al respecto, es recomendable preparar un cuadro en el que se muestre por áreas, el desglose de los proyectos el personal que interviene en ellos, el presupuesto ejercido, la unidad de medida, la cantidad programada la cantidad realizada y el porcentaje (%) de eficacia, y determinar totales.

De este cuadro efectuar un análisis y determinar los que cumplieron con lo programado; que cada uno de los proyectos hubieran ejercido presupuesto y que cada uno de ellos fue elaborado por el personal. En caso de determinar incumplimientos o variaciones, es necesario que se comente con la UA para que aclaren lo correspondiente. (Anexo 27)

7. Determinación de la eficiencia presupuestal.- Para atender este punto, es conveniente elaborar un cuadro en donde se incluyan por área, la cantidad de proyectos, las plazas ocupadas, el presupuesto, original, el modificado , el comprometido y el ejercido.

De este cuadro efectuar el análisis entre el gasto, las plazas ocupadas y la cantidad de proyectos y determinar su razonabilidad. Si resultaran diferencias, es conveniente comentarlas con la UA para

que efectúe las aclaraciones correspondientes. (Anexo 27)

8. Del universo de proyectos, registrados en el SIA Metas, determinar cuántos son estratégicos y cuántos de meta PEF (Anexo 8). De la muestra seleccionada revisar y determinar que la plantilla de personal efectivamente esté adscrita a estos proyectos (Anexo 8) y que éstos cumplieron con los objetivos de la UA auditada.

Es importante preparar un cuadro en el que por Direcciones Generales Adjuntas se señalen los proyectos/actividades de la muestra; el número de personal asignado a cada uno de ellos; el importe del presupuesto ejercido; los productos elaborados; el nombre del usuario y los totales de los proyectos, personal y presupuesto ejercido. (Anexo 8)

Por cada uno de los proyectos/actividades, determinar su objetivo; los procesos o las etapas para su desarrollo; los insumos que requirieron; el producto o servicio final; el personal que participó, así como su nivel jerárquico; los problemas que se presentaron durante el desarrollo de los procesos y cómo lo atendieron. (Anexo 28)

9. Respecto de los equipos de cómputo, es necesario determinar su ubicación geográfica (Aguascalientes y DF), por Direcciones Generales Adjuntas, el número de proyectos por cada una de

ellas, su personal, los equipos en uso, las microcomputadoras, el porcentaje del número de microcomputadoras entre el personal ocupado; otros equipos (impresoras, escáneres, etc.) necesarios para la operación diaria; y las condiciones en que se encuentran los equipos (bueno, regular o malo).

Es recomendable presentar un cuadro que facilite su lectura y que al mismo tiempo permita efectuar su análisis, como por ejemplo el número de equipos entre el total del personal y determinar su razonabilidad, y en caso de observaciones, solicitar las justificaciones a la UA auditada. (Anexo 29)

Por lo que se refiere al equipo de transporte, determinar la cantidad de vehículos en poder de la UA auditada, su ubicación geográfica y su apego a la Norma interna para el control y uso de vehículos del INEGI y su razonabilidad. (Anexo 11)

10. Para el registro y control de las actividades concernientes a los proyectos sustantivos, es necesario determinar con qué sistemas cuenta la UA auditada y para tal efecto, es conveniente preparar un cuadro con la siguiente información: número consecutivo por cada sistema, nombre del sistema, el objetivo del sistema, origen del sistema (adquirido o desarrollado), el área usuaria (dirección, subdirección, etc.), los reportes que genera y su periodicidad, el personal que

administra y opera el sistema y el nombre del proyecto en que se utiliza.

Respecto de los proyectos adquiridos verificar que se estén utilizando y prestando el servicio para lo cual fueron adquiridos. (Anexo 31)

11. Verificar los controles para la administración de los convenios celebrados con organismos internacionales (FAO, ONU, etc.) y con dependencias u organismos nacionales (Banxico, CONACYT, CONACULTA, entre otros). Verificar que cuenten con las firmas correspondientes y con la revisión de la DGAAJ). Es preciso presentar cuadro con la siguiente información: Número consecutivo de los convenios, tipo de instrumento jurídico, el nombre de la institución con quien se firmaron, el objeto del convenio, el costo de los mismos, sus vigencias, el área responsable de su ejecución y el estado en que se encuentran (concluidos o en proceso).

Verificar las fechas en que se recibieron los recursos, si se cumplió con lo estipulado en los convenios y si se cumplió con el objetivo, y se entregó el producto o el entregable en tiempo y forma. En los casos de que se tengan observaciones, solicitar a la UA auditada que aclare lo correspondiente. (Anexo 12)

En esta etapa se debe haber obtenido la evidencia de auditoría necesaria sobre el

desempeño del cumplimiento de objetivos y el manejo de los recursos de la UA auditada conforme a los criterios aplicables y se ha determinado que el desempeño ha sido satisfactorio, o que no se ajusta a los criterios utilizados en la revisión. En cuanto a las desviaciones respecto de los resultados esperados o a las prácticas más idóneas que se hayan determinado, se deberán revelar a través de las observaciones correspondientes y a las propuestas de solución, las cuales deben ser factibles, que agreguen valor, y que tengan un impacto importante en futuros proyectos.

### 7.5 Informe de resultados



En este tipo de informes se señalan los resultados sobre el cumplimiento de la normatividad, sobre la eficiencia y economía de los recursos ejercidos y los adquiridos y usados y la eficacia en el cumplimiento de los objetivos.

De conformidad con el Boletín 1 NPGAP en lo relativo al informe de auditoría se señala lo siguiente:

El resultado final del trabajo de auditoría es el informe; en él se señalan los resultados de la auditoría, así como las observaciones y propuestas de solución y conclusión en relación con los objetivos propuestos para la revisión de los proyectos o actividades sujetos a revisión.

El informe de auditoría se presenta por escrito, considerando los siguientes elementos del contenido del mismo:

- a) Oportunidad.- Deberá emitirse conforme al Programa Anual de Auditoría y al cronograma de actividades correspondiente y que son asuntos de actualidad.
- b) Completo.- Deberá contener toda la información necesaria de lo que se revisó y en su caso las limitaciones al alcance de la auditoría que haya existido, para cumplir con los objetivos de la auditoría, permitiendo una comprensión adecuada y correcta de los asuntos que se informen y que satisfagan los requisitos de contenido.

Es indispensable que el informe ofrezca suficiente información respecto a la magnitud e importancia de los resultados, la relevancia en magnitud y/o frecuencia de las fallas o deficiencias detectadas y la relación que éstas tengan con las operaciones de la UA auditada. Además, se deben

incorporar las respuestas de los responsables del proyecto.

- c) Confiable (integridad).- Se requiere que la evidencia presentada refleje la realidad y que los resultados sean correctamente expuestos.

Sólo deberá incluir información sustentada por la evidencia suficiente y competente, debidamente relevante y pertinente, documentada en los papeles de trabajo. El correcto análisis de las evidencias deberá quedar garantizado a través de los procedimientos de auditoría aplicados (procedentes y convenientes), la capacidad y ética profesional de los auditores y debe mantenerse fuera de toda duda, para generar certeza en la unidad administrativa auditada.

- d) Objetivo.- Deberá prepararse exponiendo los resultados con imparcialidad, sin prestarse a interpretaciones erróneas, sin sesgos, evitando la tendencia a exagerar o enfatizar el desempeño deficiente, ni incluir juicios de valor; asimismo, que la revisión haya estado relacionado con los objetivos de la auditoría.
- e) Convincente.- Los resultados de la auditoría deberán corresponder a sus objetivos y se presentarán de una manera firme; las observaciones, recomendaciones,

propuestas de solución y conclusiones se fundamentarán en los hechos expuestos y bajo un rigor técnico donde los criterios utilizados garanticen el más alto nivel de los trabajos efectuados.

- f) Claridad.- Deberá redactarse en un lenguaje sencillo, de fácil lectura y entendimiento, y desprovisto de tecnicismos para facilitar su comprensión.
- g) Conciso.- Ser concreto, por lo que no podrá ser más extenso de lo necesario para transmitir el mensaje, ya que el exceso de detalles distrae la atención y puede ocultar el mensaje o confundir al responsable del proyecto.
- h) Utilidad.- Aportar elementos que propicien la optimización del uso de los recursos, el mejoramiento de la operación y sirva como un elemento de juicio para la toma de decisiones.

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

#### I. Los objetivos.

Tanto de la auditoría como el de la UA auditada (Dirección general, Direcciones generales adjuntas, direcciones y subdirecciones, dependiendo de las áreas que estén involucradas en la revisión de auditoría.

#### II. Antecedentes.

- Estructura orgánica.
- Plantilla de personal.
- Atribuciones de la UA auditada.
- Programa de trabajo en donde se desglosarán en qué consisten el PESNIEG, PNEG, PAEG, PAT y PAT INEGI y los proyectos de este programa.
- Control interno
  - Normatividad interna del Instituto.
  - Disposiciones externas al Instituto.
  - Manuales de organización y procedimientos.
  - Sistemas informáticos.
  - Medidas de seguridad de la información.
- Presupuesto.
- Equipamiento tecnológico y de comunicación.
- Parque vehicular.
- Auditorías efectuadas por la CI relacionadas con el rubro, proyecto, programa de la UA revisada.
- Convenios vigentes en la UA auditada.
- Ámbito de auditoría (alcance/determinación de la muestra), en este apartado se señalan los criterios que se

utilizaron para la selección de la muestra.

- Examen y evaluación del control interno (determinación de matriz de riesgos, determinación de procedimientos y pruebas de cumplimiento y sustantivas).
- III. Trabajo efectuado que consiste en señalar en forma breve cada uno de los procedimientos que se consideraron necesarios para la revisión de auditoría e indicar los criterios con base en los cuales se haya medido y evaluado el desempeño y sus fuentes.
- IV. Resultados del trabajo efectuado que consisten en informar el grado en que el desempeño se haya ajustado a los criterios aplicables y presentar un análisis e información suficiente, pertinente y apropiada para asegurarse que la UA auditada comprende la situación. A fin de destacar la importancia de las observaciones detectadas, se indicará su incidencia en la calidad del desempeño o su cuantificación presupuestal. Siempre que sea posible, se señalará el efecto en los resultados.
- V. Observaciones generales que corresponden a los incumplimientos normativos, desviaciones respecto de los

criterios aplicables, o las deficiencias detectadas

- VI. Propuestas de solución que ofrezcan acciones constructivas y prácticas para la mejora de los proyectos.
- VII. Conclusiones con relación a cada uno de los objetivos de la auditoría, así como las observaciones generales detectadas y las propuestas de solución que podrían mejorar la eficacia en el desempeño de las atribuciones de la UA auditada y el cumplimiento de las metas establecidas en los programas de trabajo, la eficiencia en el uso racional de los recursos humanos, materiales, financieros e informáticos, las cuales deben estar basadas en lo que se presentó en el informe y que está soportado en el trabajo de auditoría.

Es importante señalar que los números I y II ya se contemplan en la Carta de Planeación, los cuales representa aproximadamente el 60% del trabajo de auditoría. Se considera conveniente incluir estos puntos, ya que son los que dan a conocer lo que es la UA auditada. De los números III y IV se obtienen en el proceso de la ejecución de la auditoría. Los números IV al VI se definen en el proceso de la elaboración del informe y que es necesario contar con las opiniones del Subdirector(a), Directora de Auditoría y Titular de Auditoría, la participación del jefe(a) de

Departamento y en su caso, el grupo de auditoría, sin descartar la participación del personal de la UA auditada.

#### Calidad en los informes de auditoría

Para garantizar la calidad en el proceso de la elaboración de los informes de la auditoría es necesario que se supervise y/o monitoree el cumplimiento de que:

- La auditoría se efectuó de manera profesional.
- Toda la documentación relacionada con los informes de auditoría es confidencial y se conservará conforme a la LFTAIPG y a la LGTAIP.
- Los Informes son congruentes y cumplen satisfactoriamente con los objetivos y alcances previstos.
- Se incluyeron los comentarios de la UA auditada.
- Las propuestas de solución (acciones promovidas) corresponden a la naturaleza de las observaciones que les dieron origen.
- La revisión y evaluación de los informes de auditoría se realizó por el personal con nivel de subdirección, dirección y del titular de Auditoría o de Control y Evaluación, se orientó al contenido técnico, aspectos normativos y redacción.

#### Presentación de los resultados de auditoría

Los resultados, observaciones, recomendaciones, propuestas de solución y conclusiones deberán ser inferencias lógicas sobre los proyectos o actividades revisadas, basadas en la evidencia obtenida en las pruebas de la auditoría aplicadas; presentarse con claridad, en forma convincente y objetiva; y contar con la información suficiente y competente que facilite su comprensión.

Los resultados de auditoría se darán a conocer a los responsables de las áreas examinadas antes de su presentación formal, ya sea en forma directa o por correo electrónico, quienes ratificarán los resultados obtenidos o, en su caso, presentarán para consideración de los auditores las aclaraciones o precisiones que consideren procedentes.

La presentación directa consiste en que se discuta el borrador del informe con los responsables de la UA con el propósito de lograr su aceptación; concientizarlos de la importancia de su participación en las propuestas de solución, con lo que se lograrían: opciones para enriquecer el informe; superan las discrepancias que existan; planteamiento de alternativas; análisis de ventajas y desventajas, costos y beneficios, y tiempos de implantación de cada una de las alternativas.

El informe de auditoría definitivo, incluirá las adecuaciones o aclaraciones pertinentes y se enviará a la UA correspondiente de conformidad con el procedimiento 2.3 Elaboración de Informes del Manual de Procedimientos de la Contraloría Interna.

#### **7.6 Seguimiento de las recomendaciones y propuestas de solución**



El seguimiento del informe de auditoría es parte del proceso de auditoría, ya que es una herramienta importante para fortalecer el impacto de la auditoría.

Las recomendaciones y propuestas de solución que son reportadas en los informes de auditoría deben ser motivo de seguimiento en cuanto a la atención de las acciones promovidas.

El propósito fundamental de la auditoría consiste en contribuir a que las acciones correctivas, preventivas y de mejora se lleven a cabo; por lo tanto, una vez establecidas las observaciones, recomendaciones y propuestas de

solución, se deberá llevar un control de seguimiento de las medidas adoptadas por las UA correspondientes.

Entre las principales acciones promovidas por las UA destacan:

- a) La adopción de mejoras para privilegiar la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones.
- b) La implementación de medidas preventivas enfocadas a evitar la recurrencia de los actos u omisiones observados.
- c) El establecimiento de las medidas correctivas con importes a recuperar.

De conformidad con el artículo 311, fracción VI, del Reglamento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, la UA auditada contará con el término de 45 días hábiles para solventar las observaciones, mediante la atención de las recomendaciones o informar de las acciones emprendidas respecto de las propuestas de solución, a partir de la fecha en que éste le sea notificado. Para tal efecto, la CI llevará el registro y control mediante las cédulas de seguimiento correspondientes.

Cuando no se hayan tomado las medidas sugeridas en asuntos que sean importantes para el logro de los objetivos o de la eficiencia en las operaciones de las áreas auditadas, hará

constar este hecho en las cédulas de seguimiento correspondientes.

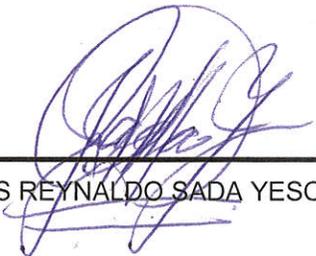
En tanto las acciones promovidas en las auditorías no sean atendidas o solventadas, la documentación de su seguimiento conserva el carácter de información reservada, según sea el caso, por lo que su secrecía es responsabilidad del grupo de auditoría y demás servidores públicos del área de Auditoría, de Control y Evaluación y de la CI que las conozcan.



TRANSITORIO

ÚNICO.- Con fundamento en el artículo 91 fracción I de la Ley del Sistema Nacional de Información Estadística y Geografía; 48, fracciones I, III, VII del Reglamento Interior del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, el Contralor Interno del INEGI aprueba el Boletín 6, Guía de Auditoría de Desempeño (Tomo I) a los 20 días del mes de noviembre de 2015 y entra en vigor al día siguiente de su publicación en la Normateca Institucional.

INTEGRÓ  
EL TITULAR DE AUDITORÍA INTERNA



---

JESÚS REYNALDO SADA YESCAS

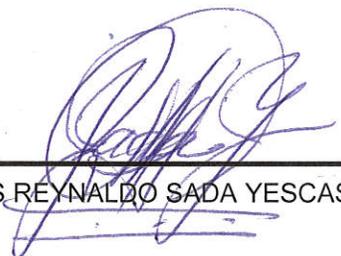
REVISÓ  
LA DIRECTORA DE AUDITORÍA INTERNA



---

NOHEMÍ SALAS DÍAZ

VALIDÓ  
EL TITULAR DE AUDITORÍA INTERNA



---

JESÚS REYNALDO SADA YESCAS

AUTORIZÓ  
EL TITULAR DE LA CONTRALORÍA INTERNA



---

MARCOS B. GONZÁLEZ TEJEDA