

# UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO



División de Ciencias Económico Administrativas

“El Seguimiento a la Fiscalización como Plan de mejora para dependencias estatales y municipales del Estado de Guanajuato”

Proyecto Aplicado

Para obtener el título de Licenciado en Relaciones Industriales

Presenta

Juan Arturo Pérez Ramírez

Directora

Dra. Laura Elena Zárate Negrete

Guanajuato, Gto. octubre de 2023

## Agradecimientos

Agradezco en primera instancia, al apoyo, educación y valores que me han brindado a lo largo de todos estos años mi familia, máma, papa y mis queridos hermanos y hermanas, ustedes siempre serán el pilar y motor que impulsa mis sueños y esperanzas, siempre han permanecido a mi lado a pesar de contar con días difíciles y me ofrecieron la mejor de las guías cada quien a su manera, a ustedes, les dedico orgullosamente este logro. Gracias por confiar en mí y siempre voy amarlos con todos el corazón.

Agradezco el apoyo que me otorgaron cada uno de los profesores con los que he contado a lo largo de mi vida en las instituciones educativas que me abrieron sus puertas, que ha sido esencial en la formación profesional con la que cuento, sin su empeño, dedicación, conocimientos y mucha paciencia, no hubiera logrado concluir esta preciada etapa de mi vida. Gracias por cada consejo y corrección que me brindaron, por su profesionalismo y su gran vocación para ser la guía de muchos de mis compañeros en su formación profesional y educativa.

Agradezco a mis compañeros y amigos, que siempre desearon lo mejor para mí y me apoyaron para no sucumbir antes los obstáculos que la vida nos coloca, que me alentaron a seguir trabajando en lograr mis sueños, y que me compartieron, además de sueños y logros, un hombro o consejo cuando las cosas no salieron como se esperaba. Les deseo lo mejor en esta vida y el mejor de los éxitos en el camino que eligieron.

Finalmente, agradezco a mi yo del pasado, por lograr ese sueño que tenías cuando te enteraste que tu formación académica no había finalizado aun después de varios descalabros, y que el reto más importante de tu vida hasta ese momento, era posible con esfuerzo, trabajo y dedicación, con el apoyo de la familia, de amigos y colegas, aun y contando con poco tiempo por tus estudios y sobrellevando tu trabajo y los obstáculos que la vida tiene de manera diferente, se van presentando día a día. Para ti y tus seres queridos, dedico este humilde pero sincero logro.

Juan Arturo Pérez Ramírez

## Índice

Agradecimientos .....	2
Introducción .....	4
Descripción de la Auditoría Superior de la Federación.....	9
Descripción de la Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración .....	12
➤ Misión: .....	13
➤ Visión: .....	14
➤ Valores:.....	14
Descripción de la Coordinación de Seguimiento a la Fiscalización.....	14
Marco de Referencia .....	18
Definición de herramientas metodológicas apropiadas de acuerdo con la naturaleza del proyecto y del tema .....	20
Detección de las necesidades institucionales u organizacionales que permitan la aplicación de las competencias del postulante mediante la aplicación o propuesta del proyecto.....	27
Reporte de la planeación o ejecución de actividades realizadas o propuestas, orientadas a resolver o intentar solución a las necesidades identificadas. ....	30
Resultados y Conclusiones.....	34
Referencias.....	38
Anexos.....	40

## Introducción

De acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española, la palabra “auditoria” (de origen etimológico del verbo en latino “*audire*“, que significa *oír*), se define como “la revisión sistemática de una actividad o de una situación para evaluar el cumplimiento de las reglas o criterios objetivos a que aquellas deben someterse (RAE, actualización 2022). En una acepción más ampliada, se relaciona con la verificación de las cuentas y que la información relacionada a los rubros financieros, administrativos y operacionales sean confiables, exactos y oportunos en un servicio, una empresa, una organización o una dependencia. Surge de la necesidad de buscar personas capacitadas, de preferencia externas, a los entes supra líneas mencionados, para el desarrollo de mecanismos de supervisión, vigilancia y control de los integrantes que desempeñan funciones en una organización (González, 2013, p.4).

Los primeros indicios del término se encuentran atribuidos a la antigua Grecia y Roma, donde se practicaban auditorías internas en la administración del Estado, examinando registros contables utilizados en la época y se evaluaban que las actividades fueran las apropiadas a las cuentas establecidas. Otro ejemplo claro fue a principios del siglo XV, donde los parlamentos de países europeos crearon sus Tribunales Mayores de Cuentas, cuya función principal era la de revisar las cuentas que presentaban los reyes o monarquías gobernantes. Con el paso del tiempo, el término de auditoria se ubicó durante el desarrollo comercial y operacional de la Revolución Industrial, donde las relaciones comerciales y operaciones de los negocios crecieron rápidamente, y surgió la necesidad de crear un sistema de supervisión mediante el cual, los administradores ampliaran su control y vigilancia en los procedimientos establecidos, dando en primera instancia, un enfoque contable, pues era basado principalmente en los resguardos de activos. Esto fue extendiéndose a aspectos tales como la revisión de la eficiencia de los empleados, los procedimientos administrativos establecidos y las actualizaciones de la política en la que se asentaban.

Estados Unidos no ajeno a la ideología de instaurar actividades de supervisión, en 1934 surgió en esa nación una importante asociación encargada de vigilar el cumplimiento de las normas de auditoría, sus reglamentos y los informes que debían ser publicados. El nacimiento de la Comisión para la Vigilancia del Intercambio de Valores (*Security and Exchange Commission*) referenció la obligación de empresas con acciones en la Bolsa de Valores de Nueva York (tras la caída histórica en 1929) a registrar bases y criterios contables consistentes y aceptables de acuerdo al criterio social imperante en cada país. Por ello, estableció procedimientos y normas de auditoría e incentivo a disposiciones universalmente aceptadas como *Principios de Auditoría*.

En México, un claro ejemplo de procesos de auditoría se reflejó en el pueblo azteca, belicoso por naturaleza, pero con una sociedad estratificada en tres principales grupos sociales, y que contaba con una organización económica basada en varios sectores, destacando el control a otros pueblos por la fuerza, expandiendo de tal manera, su dominio hasta Centroamérica. Los aztecas exigían pago de tributo, que les era entregado por sus dominados, y cuando se daba un incumplimiento al pago de dichas contribuciones, el *calpixque*<sup>1</sup> lo reportaba. La función de esta figura era de recaudador y como auditor. De hecho, la parcialidad de los calpixques ocasionó un gobierno tirano, fragmentado y fue la causa de que muchos pueblos indígenas se aliaran con Hernán Cortes para lograr la conquista de México<sup>2</sup> (González, 2013, p.5).

Es importante mencionar para la estructura de este proyecto, los tipos de auditoría que diversos autores en sus publicaciones han establecido, y son:

- a) Auditoría operacional
- b) Auditoría de cumplimiento
- c) Auditoría de estados financieros

Una **auditoría operacional** evalúa la eficiencia y eficacia de cualquier parte de los procedimientos y métodos de operación de una organización. Cuando se completa una auditoría operacional, por lo general, la administración espera recomendaciones para mejorar sus operaciones. Por ejemplo, los auditores pueden evaluar la eficiencia y exactitud

---

<sup>1</sup> En la época colonial, capataz encargado por los encomenderos del gobierno de los indios de su repartimiento y del cobro de los tributos. RAE 2022

<sup>2</sup> Santillana González, Juan Ramón, *Fundamentos de la Auditoría*, p.3.

del procesamiento de las transacciones de nómina de un sistema de cómputo recién instalado.

Durante las auditorías operacionales, las revisiones no se limitan a la contabilidad. Pueden incluir la evaluación de la estructura organizacional, operaciones de cómputo, métodos de producción, mercadotecnia y cualquier otra área en la que esté calificado el auditor. Debido a las diferentes áreas en las que se puede evaluar la eficacia operacional, es imposible caracterizar la conducta de una auditoría operacional típica. En una organización, el auditor puede evaluar la relevancia y suficiencia de la información que utiliza la administración cuando toma decisiones. En otra, el auditor puede evaluar la eficiencia del flujo de información en los procesos establecidos. La eficiencia y eficacia de operaciones son más difíciles de evaluar de forma objetiva que el cumplimiento o la presentación de estados financieros de acuerdo con las *GAAP*<sup>3</sup> (GMSS y Asociados, 2022). Además, la determinación de criterios para evaluar la información en una auditoría operacional es una tarea subjetiva. En este sentido, la auditoría operacional es más como consultoría administrativa, que lo que en general es considerada como auditoría.

Una **auditoría de cumplimiento** se realiza para determinar si la entidad auditada aplica correctamente los procedimientos, reglas o reglamentos específicos que una autoridad superior ha establecido. Una auditoría de cumplimiento puede incluir:

- Determinar si el personal aplica los procedimientos que prescribió el ente superior en cuestión.
- Revisar promedios de sueldos para que cumplan con la legislación laboral.
- Revisar los acuerdos contractuales establecidos en sus diversos indoles para asegurarse de que la organización cumple con los requerimientos legales.

Numerosas unidades gubernamentales, tales como distritos escolares, están sujetas a auditorías de cumplimiento, debido a los extensos reglamentos establecidos por las autoridades gubernamentales. Prácticamente en cada organización privada y sin fines de lucro, con políticas prescritas, convenios contractuales y requerimientos legales se requiere de auditorías de cumplimiento. Las auditorías de cumplimiento de programas

---

<sup>3</sup> *Principios de contabilidad generalmente aceptados, Gauthier, Stephen J. Governmental Accounting, Auditing, and Financial Reporting*

gubernamentales que reciben fondos federales se ven involucradas en este tipo de auditorías para evaluación e informe de resultados solicitados.

Por lo general, los resultados de las auditorías de cumplimiento se reportan a alguien dentro de la unidad organizacional auditada, en lugar de ponerla en conocimiento de un amplio margen de usuarios. La administración, al contrario de los usuarios externos, es el grupo más preocupado por el grado de cumplimiento de ciertos procedimientos y reglamentos prescritos. Por lo tanto, los auditores de las unidades organizacionales hacen una porción importante del trabajo de este tipo.

Por último, las **auditorías de estados financieros** se lleva a cabo para determinar si los estados financieros en general (la información que se está verificando) han sido elaborados de acuerdo con el criterio establecido. Por lo general, los criterios son *GAAP*, aunque también es común realizar auditorías de estados financieros preparados utilizando la base de efectivo o alguna otra base de contabilidad adecuada para la organización. Para determinar si los estados financieros han sido declarados de manera adecuada de acuerdo con las GAAP, el auditor debe realizar las pruebas requeridas para determinar si los estados contienen errores importantes u otras declaraciones erróneas. A medida que el nivel de complejidad de los negocios aumenta, ya no es suficiente que los auditores se enfoquen sólo en las transacciones contables. Una visión integrada de la auditoría considera tanto el riesgo de errores y los controles de operación pensados para prevenir errores. Cada vez más, este enfoque integrado incorpora una perspectiva estratégica de la entidad. Cuando se aplica un enfoque de auditoría de sistemas estratégicos, el auditor debe tener un amplio conocimiento de la entidad y su ambiente. Este conocimiento global y de alto nivel en la organización, incluye conocer la destreza de la entidad y su ambiente reglamentario y operativo, lo cual incluye las relaciones externas que establece, tales como con proveedores, clientes y acreedores (Alvin Arensa; Elder Randal; Mark Bealey, 2006, p.14).

En adición a los conceptos anteriormente descritos, y con el objetivo en este proyecto de establecer la idealización de la mejora como parte del seguimiento en las organizaciones a sus procesos, es importante mencionar los conceptos principales de mejora continua, y que ayudaron a establecer con las dependencias involucradas en las auditorías practicadas,

ciclos de trabajo en cumplimiento con las normativas establecidas por los entes superiores a los recursos que les fueron otorgados y sus resultados.

Para eso es importante mencionar el concepto de calidad, que de acuerdo con el autor W. Edwards Deming, “la calidad solo puede ser definida en función al sujeto”. La dificultad para definir el concepto de calidad reside en las necesidades futuras que el usuario da a las características de un producto, servicio o proceso y proporciona satisfacción al consumidor o beneficiado<sup>4</sup> (Deming, 1986).

Por otro lado, otro autor llamado Abell, D. (1994), establece que: “El mejoramiento continuo es simplemente una extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, quien asevera que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado” (Fernández, 2004).

Por último, autores actuales definen la mejora continua como una consecuencia de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando las causas o restricciones, creando nuevas ideas y proyectos, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño.

Podríamos seguir citando más definiciones, ya que el concepto de calidad es muy amplio y se ha ido alimentando con el paso de los años con varios significados. Personalmente se menciona esta idea como complemento en los procesos y fases de seguimiento con las organizaciones gubernamentales para el fin que buscamos lograr en este proyecto.

Si bien hasta ahora, la mayoría de los conceptos plasmados se han focalizado en sentar una base de entendimiento para la descripción de este proyecto, y se han relacionado a la auditoria y la mejora en los procesos que se efectúan, la administración pública estatal y su relación con los proceso de fiscalización, con los cuales se ven regidos los ejecutores de los recursos que han sido ministrados por el Estado toman un papel que es importante mencionar, describiendo como primera idea que la administración pública se define como “el sistema dinámico – integrado por normas, objetivos estructuras, órganos, funciones, métodos y procedimientos, elementos humanos y recursos económicos y materiales- a

---

<sup>4</sup> Deming, W. Edwards *Calidad, Productividad y Competitividad, La salida de la crisis. 1986, pág. 132*



través del cual se ejecutan o instrumentan las políticas y decisiones de quienes representan o gobiernan una comunidad políticamente organizada”, toma importancia ya que ofrece objetivos y prioridades en las acciones del sector público mediante la ejecución de estrategias, indicadores y elaboración de proyectos basados en la política de la comunidad en cuestión.

Para alcanzar el entendimiento de los procesos y resultados que mediante las auditorías practicadas a las dependencias e instituciones se realizan como parte de las normativas establecidas, para el caso específico del proyecto aplicado descrito en este trabajo, es importante mencionar a la Auditoría Superior de la Federación y La fiscalización superior es uno de los instrumentos que tiene el país para contribuir a la mejora de la acción gubernamental y generar la confianza de la sociedad. Por un lado, permite que las instituciones auditadas cuenten con un diagnóstico objetivo de su actuación y, por otra parte, ofrece a la sociedad un panorama técnico y objetivo acerca del manejo de los recursos públicos.

### Descripción de la Auditoría Superior de la Federación

La Auditoría Superior de la Federación (ASF) fiscaliza la Cuenta Pública mediante auditorías que se efectúan a los tres Poderes de la Unión, a los órganos constitucionalmente autónomos, a las entidades federativas y municipios del país, así como a todo ente que ejerza recursos públicos federales, incluyendo a los particulares. Conforme a su mandato legal, el propósito es verificar el cumplimiento de los objetivos contenidos en las políticas y programas gubernamentales, el adecuado desempeño de las entidades fiscalizadas, y el correcto manejo tanto del ingreso como del gasto público.

La ASF busca posicionarse como una institución objetiva e imparcial, técnicamente sólida y sujeta a un proceso de mejora continua, cuyos productos puedan constituirse en un elemento central para el Poder Legislativo en la definición de las asignaciones presupuestarias de los programas, proyectos y políticas públicas. De esta manera, contribuirá a generar confianza en la ciudadanía respecto al manejo de los recursos y a fortalecer una cultura gubernamental de transparencia y rendición de cuentas.

Como órgano técnico especializado de la Cámara de Diputados, dotado de autonomía técnica y de gestión, la actuación de la ASF se rige por un marco jurídico, técnico y ético, de acuerdo a lo que ordena la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación (LFRCF) y con el propósito de consolidar la labor fiscalizadora de la institución y generar mayor impacto en el mejoramiento de la administración pública en México (Auditoría Superior de la Federación, 2011).

Ahora bien, uno de los instrumento legales principales para el cumplimiento de lo establecido por la auditoría superior de la Federación, radica en la Ley de Coordinación Fiscal (LCF) por objeto coordinar el sistema fiscal de la Federación con las entidades federativas, así como con los municipios y demarcaciones territoriales, para establecer la participación que corresponda a sus haciendas públicas en los ingresos federales; distribuir entre ellos dichas participaciones; fijar reglas de colaboración administrativa entre las diversas autoridades fiscales; constituir los organismos en materia de coordinación fiscal y dar las bases de su organización y funcionamiento.

En su capítulo V, con independencia a los capítulos I a IV de la misma ley, se establecen las aportaciones federales, como recursos que la Federación transfiere a las haciendas públicas de los Estados, Distrito Federal, y en su caso, de los Municipios, condicionando su gasto a la consecución y cumplimiento de los objetivos que para cada tipo de aportación establecida en esta Ley, y es del rubro de este proyecto , el conocimiento que se establece en su artículo 46, el Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de las entidades Federativas, cuyos montos se entregan de manera mensual a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Los montos del fondo a que se refiere este artículo se enterarán mensualmente por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a los Estados y al Distrito Federal de manera ágil y directa.

De acuerdo al artículo 47 de la LCF, Los recursos del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas será destinado a:

- I. A la inversión en infraestructura física, incluyendo la construcción, reconstrucción, ampliación, mantenimiento y conservación de infraestructura; así como la adquisición de bienes para el equipamiento de las obras generadas o adquiridas; infraestructura hidroagrícola, y hasta un 3 por ciento del costo del programa o proyecto programado en el ejercicio fiscal correspondiente, para gastos indirectos por concepto de realización de estudios, elaboración y evaluación de proyectos, supervisión y control de estas obras de infraestructura; hidroagrícola, y hasta un 3 por ciento del costo del programa o proyecto programado en el ejercicio fiscal correspondiente, para gastos indirectos por concepto de realización de estudios, elaboración y evaluación de proyectos, supervisión y control de estas obras de infraestructura;
- II. Al saneamiento financiero, preferentemente a través de la amortización de deuda pública, expresada como una reducción al saldo registrado al 31 de diciembre del año inmediato anterior. Asimismo, podrán realizarse otras acciones de saneamiento financiero, siempre y cuando se acredite un impacto favorable en la fortaleza de las finanzas públicas locales;
- III. Para apoyar el saneamiento de pensiones y, en su caso, reformas a los sistemas de pensiones de los Estados y del Distrito Federal, prioritariamente a las reservas actuariales;
- IV. A la modernización de los registros públicos de la propiedad y del comercio locales, en el marco de la coordinación para homologar los registros públicos; así como para modernización de los catastros, con el objeto de actualizar los valores de los bienes y hacer más eficiente la recaudación de contribuciones;
- V. Para modernizar los sistemas de recaudación locales y para desarrollar mecanismos impositivos que permitan ampliar la base gravable de las contribuciones locales, lo cual genere un incremento neto en la recaudación;
- VI. Al fortalecimiento de los proyectos de investigación científica y desarrollo tecnológico, siempre y cuando las aportaciones federales destinadas a este rubro sean adicionales a los recursos de naturaleza local aprobados por las legislaturas locales en dicha materia;

- VII. Para los sistemas de protección civil en los Estados y el Distrito Federal, siempre y cuando las aportaciones federales destinadas a este rubro sean adicionales a los recursos de naturaleza local aprobados por las legislaturas locales en dicha materia;
- VIII. Para apoyar la educación pública, siempre y cuando las aportaciones federales destinadas a este rubro sean adicionales a los recursos de naturaleza local aprobados por las legislaturas locales para dicha materia y que el monto de los recursos locales se incremente en términos reales respecto al presupuestado en el año inmediato anterior, y
- IX. Para destinarlas a fondos constituidos por los Estados y el Distrito Federal para apoyar proyectos de infraestructura concesionada o aquéllos donde se combinen recursos públicos y privados; al pago de obras públicas de infraestructura que sean susceptibles de complementarse con inversión privada, en forma inmediata o futura, así como a estudios, proyectos, supervisión, liberación del derecho de vía, y otros bienes y servicios relacionados con las mismas.

Los recursos del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas, tienen por objeto fortalecer los presupuestos de las mismas y a las regiones que conforman. Para este fin y con las mismas restricciones, las Entidades Federativas podrán convenir entre ellas o con el Gobierno Federal, la aplicación de estos recursos, los que no podrán destinarse para erogaciones de gasto corriente o de operación, salvo en los casos previstos expresamente en las fracciones anteriores. Las Entidades Federativas deberán presentar a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público un informe trimestral detallado sobre la aplicación de los recursos a más tardar 20 días naturales después de terminado el trimestre.

### Descripción de la Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración

De esta manera, es la Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración y las áreas adscritas a la misma, la Institución encargada de realizar la atención y delegación a las formalizadas que desde la ASF son ordenadas al Gobierno del Estado de Guanajuato, y del cual se detallan sus principales funciones a continuación:

- Planea, programa, presupuesta y evalúa la actividad financiera del Estado. Asimismo, formula.
- Presenta al Gobernador del Estado los proyectos de iniciativas de la Ley Anual de Ingresos, del Presupuesto General de Egresos y el Programa General del Gasto Público, estableciendo las normas, los sistemas de contabilidad gubernamental, administración de la recaudación de los impuestos, derechos, contribuciones de mejoras, productos, aprovechamientos, participaciones y aportaciones federales que correspondan al Estado.
- Lleva el control, registro y seguimiento de la deuda pública del Estado y los municipios.
- Fija las normas, políticas y procedimientos sobre adquisiciones, almacenes, arrendamientos, conservación, mantenimiento, uso-destino, afectación, enajenación, contratación de servicios y transacciones similares relacionadas a bienes muebles e inmuebles propiedad del Estado.
- Administra los bienes muebles e inmuebles propiedad del Estado y mantiene su inventario.
- Establece normas y políticas en materia de remuneración, administración, capacitación y desarrollo del personal.
- Fija los lineamientos e integra la documentación para la elaboración del informe anual que debe rendir el Gobernador ante el Congreso del Estado.
- Integra y administra la cartera de programas y proyectos de inversión conforme a las prioridades señaladas en los planes y programas estatales.
- Coordina el proceso de seguimiento y evaluación de la inversión pública.

Es importante la mención para este proyecto, de la misión, visión y valores con lo se encamina día con día la Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración, y que se detallan a continuación:

- **Misión:** Administrar de forma eficiente y responsable la Hacienda Pública para contribuir a la estabilidad económica, la sostenibilidad financiera y el desarrollo de Guanajuato.

- **Visión:** Ser una Secretaría referente a nivel internacional en la administración de la Hacienda Pública.
- **Valores:**
  - Bien común
  - Integridad
  - Profesionalismo
  - Transparencia
  - Responsabilidad

### Descripción de la Coordinación de Seguimiento a la Fiscalización

De esta manera, se busca el entendimiento del proceso que se llevo a cabo en la Coordinación de Seguimiento a la Fiscalización, unidad responsable perteneciente a la SFIA y que brinda atención en conjunto con otras unidades responsables de las misma Secretaría, respecto a los procesos de fiscalización referentes a las órdenes de auditoría que se emiten para el Estado. Para esto, se dan a conocer las facultades con las que cuenta la Coordinación de Seguimiento a la Fiscalización de acuerdo a lo establecido en el Artículo 55 del Reglamento Interno de la Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración:

- i. Proponer, las normas, acciones y mecanismos, para la prevención y atención integral a los procedimientos de revisión y auditorías que se practiquen en materia de los recursos federales transferidos al Estado y la cuenta pública del Poder Ejecutivo;
- ii. Fungir como enlace en los procedimientos de revisión y auditorías que le sean asignados;
- iii. Atender y dar seguimiento en conjunto con las dependencias y entidades de la administración pública estatal, Poderes, órganos autónomos y municipios, en su carácter de ejecutores de gasto y, en su caso, con las personas servidoras públicas que se designen como enlaces, el seguimiento a las diversas etapas de los procedimientos de revisión y auditorías hasta su total conclusión, atención y solventación de observaciones;

- iv. Solicitar a las dependencias y entidades de la administración pública estatal, Poderes, órganos autónomos y municipios la información, justificación y documentación necesaria para la atención de los requerimientos o la solventación de observaciones derivadas de los procedimientos de revisión y auditorías;
- v. Coordinar, con las Unidades Administrativas de la Secretaría, la integración de la información relacionada con las auditorías realizadas a las áreas y procesos internos de la Secretaría;
- vi. Establecer una coordinación directa con la Procuraduría Fiscal del Estado, para la prevención, atención y seguimiento de los procedimientos de revisión y auditorías, así como para la interposición de los recursos o medios de impugnación, en los términos de las normas y programas aprobados en la materia;
- vii. Coordinarse con las Unidades Administrativas encargadas de la recepción de documentación dirigida a quien sea titular del Poder Ejecutivo del Estado, así como con cualquier otra unidad involucrada en la atención de las auditorías, acordando los instrumentos o mecanismos que sean necesarios para tales fines; y
- viii. Elaborar y presentar informes de seguimiento de las auditorías practicadas en las que la Coordinación haya intervenido.

A continuación, se comparte la estructura jerárquica en la que se encuentra posicionada la Coordinación de Seguimiento a la Fiscalización (Figura 01) y la posición de manera interna en donde me encuentro apoyando con las actividades referentes al área (Figura 02).

Figura 01. Organigrama en donde se ubica la Coordinación de Seguimiento a la Fiscalización

Fuente: Organigrama de la Secretaría de Finanzas, inversión y Administración del Estado de Guanajuato

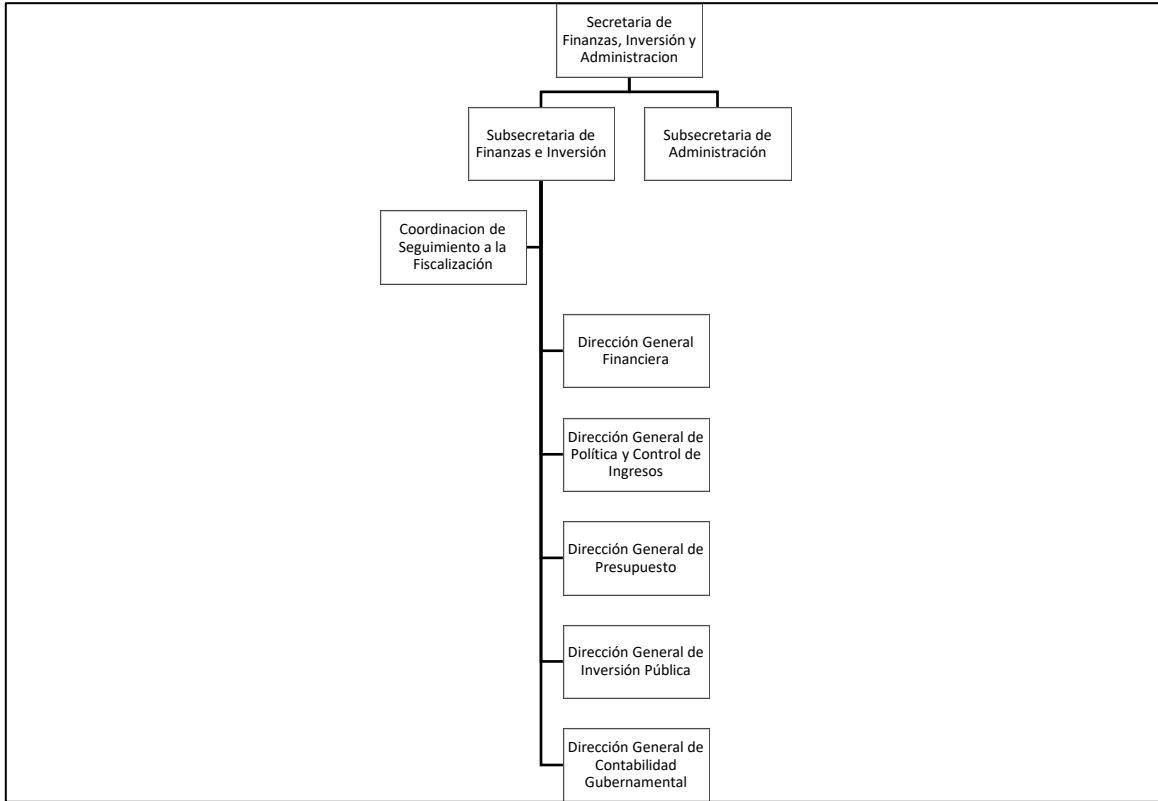
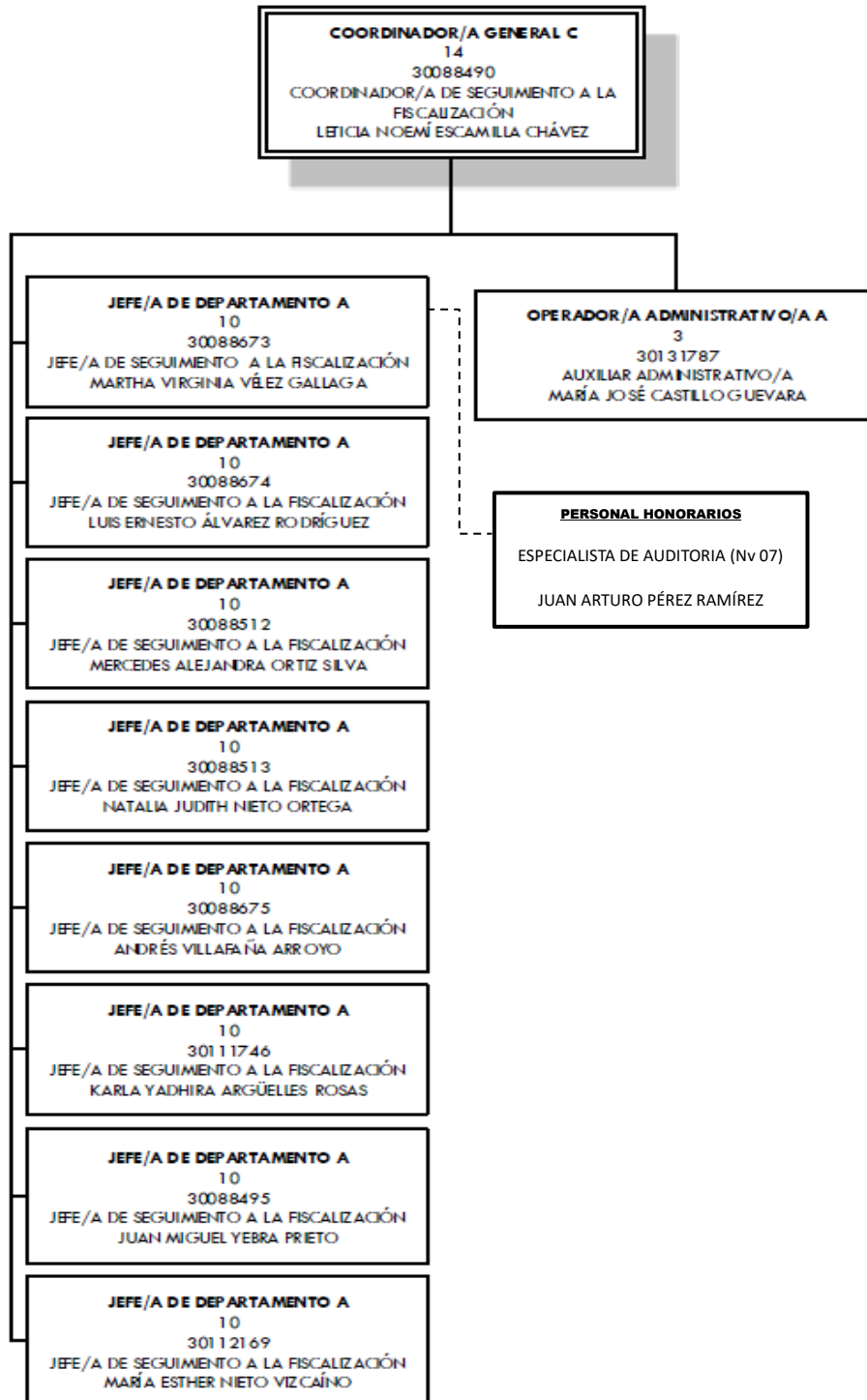




Figura 02. Organigrama en donde me ubico dentro de la Coordinación de Seguimiento a la Fiscalización. Fuente: Organigrama de la Secretaria de Finanzas, inversión y Administración del Estado de Guanajuato



## Marco de Referencia

El marco de referencia que fue utilizado para el desarrollo de este proyecto aplicado, se desenvuelve de acuerdo al Marco Regulatorio fiscal que rige a la Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración del Estado de Guanajuato, y las facultades que le son conferidas a la Coordinación de la Seguimiento a la Fiscalización para la atención de la auditoría a los recursos del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas, de acuerdo al manual de procesos de atención con el que cuenta el área para desarrollo y consideración que es determinado a los recursos que le son conferidos al Estado.

Definido por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que en su artículo 26 A (2023, p.28), en el indica que "... Mediante los mecanismos de participación que establezca la ley, recogerá las aspiraciones y demandas de la sociedad para incorporarlas al plan y los programas de desarrollo...". Se aprecia así que la regulación legal principal es la Carta Magna de nuestro país, y cimienta las bases de planificación, desarrollo y rendición de cuentas que deben implementar los gobiernos en todos los niveles.

Especificado anteriormente en la introducción, la Auditoría Superior de la Federación, es la dependencia que cuenta con las facultades legales para solicitar la Rendición de Cuentas en las Entidades Federativas de acuerdo a los ejercicios fiscales en el que fueron utilizados los recursos destinados a los programas de apoyo y desarrollo social de la población nacional.

El desarrollo del proyecto se centra en la atención que brinda y ejecuta la Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración del Estado de Guanajuato de la mano con las dependencias, instituciones y municipios del Estado, a lo establecido en la Ley de Coordinación Fiscal en su artículo 47, donde se describe el destino de los recursos otorgados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público mediante los convenios de colaboración con la Entidad, en favor de promover los mecanismos para asegurar la consistencia de los programas estatales y municipales que se ven apoyados con este fondo en particular y forman parte año con año en el Presupuesto de Egresos que elabora el

estado, y que es integrado específicamente por la Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración en conjunto con las dependencias supra líneas mencionadas.

En este punto, es importante realizar la aclaración, que el Programa de apoyo el cual sirvió de base para el desarrollo de este proyecto aplicado, está centrado en las abonanzas que desde el perfil de Relacionista Industrial, se ha realizado al manual de procesos para atención con las dependencias, instituciones y municipios que reciben recursos del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas y que al tratarse de recursos federales destinados a fortalecer los programas presupuestales descritos en el Artículo 47 de las Ley de Coordinación Fiscal, la importación que toma la posición en la que se atiende la revisión a estos recursos en conjunto con las instituciones del estado, recae de manera significativa en los diferentes puestos, actividades y desarrollo personal con el que se cuenta y que conforma el personal de la Coordinación de Seguimiento a la Fiscalización.

Anteriormente descrito en este proyecto, el personal de la Coordinación de Seguimiento a la Fiscalización funge como enlace principal entre los Entes Fiscalizadores a nivel nacional y las dependencias auditadas, al trazar procesos, normas, acciones y mecanismos para la prevención y atención integral a los procedimientos establecidos para la revisión de las auditorias en materia de recursos federales y estatales. Su revisión en la información, justificación y documentación que es solicitada, permite canalizar bajo calendarios establecidos por los organismos fiscalizadores, las diversas etapas que conforman la auditorias hasta su total conclusión, atención y solventación en caso de que sea encontradas observaciones a la ejecución de dichos recursos o la omisión a procesos administrativos.

La coordinación que establece de manera interna en las unidades responsables que conforman la Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración y los instrumentos o mecanismos a fines de las normas y legislaciones que en sincronía son verificadas para el cumplimiento de los requisitos de las auditorias practicadas, agregan un valor de suma importancia en las cualidades de cada uno de los integrantes de la unidad en la que se desarrollo este proyecto.

## Definición de herramientas metodológicas apropiadas de acuerdo con la naturaleza del proyecto y del tema

Considerando todo lo expuesto anteriormente, será necesario contar con mecanismos para asegurar la alineación de los programas federales y estatales, una vez son ministrados a los recursos a las Entidades Federativas Para el caso que se expone en este proyecto y de acuerdo a lo que se estableció en el marco de referencia previamente citado, la coordinación cuenta con un manual de procedimientos a fines de atender la información y documentación que es solicitada, salvo excepciones extraordinarias que lo dicte la normativa y legislación del Programa y destino de los recursos federales, y marcar la directriz en los procedimientos de atención a dichos procesos.

Mencionado lo anterior, los oficios y solicitudes que le son notificadas al Gobernador del Estado selecto en dicho ejercicio fiscal y que tiene relación al espacio geográfico donde fueron canalizados los recursos federales por la SHCP, son seccionados a las diferentes dependencias, instituciones o municipios para su debida atención. En conjunto con el trabajo y facultades que fomenta la CSF, se desarrolla una respuesta acertada en conjunto y las fases de atención que tendrán a bien llevarse durante el periodo de fiscalización otorgado por el Ente Fiscalizador para su conclusión en los informes que son elaborados finalizado el periodo de revisión.

Una vez aterrizada la idea principal de dichas actividades, se planea el siguiente manual de procesos llevado a cabo para atención de las auditorias, en la Coordinación de Seguimiento a la Fiscalización:

Figura 03. Resumen de procesos

No.	Procesos	Clave	No	Procedimiento	Clave
1	Coordinación de Atención y Seguimiento a la Fiscalización	MP-SFI-CSF-CAS-1	1	Atención a auditorías federales y/o estatales de la cuenta pública en curso	MP-SFI-CSF-CAS-AFE-1.1
			2	Seguimiento a auditorías de cuentas públicas anteriores	MP-SFI-CSF-CAS-SAA-1.2
			3	Seguimiento a procesos jurídicos derivados de la fiscalización a cuentas públicas anteriores	MP-SFI-CSF-CAS-SPJ-1.3

Fuente: Manual de Procesos de la CSF

Se muestra en la Tabla 01, la Coordinación atenderá auditorías que se llevan a cabo a estado en el ejercicio fiscal anterior al año que se audita, atenderá el seguimiento que derivo de observaciones a los ejercicios fiscales de años previos y que fueron observados en los Informes de Resultados que señalan daños o perjuicios al erario, o la presunta responsabilidad administrativa y su proceso que fue encontrada en los procesos que conformaron la atención a la auditoría por parte de los servidores públicos. Finalmente, y en caso de no ser atendidos dichas observaciones, pasaran a ser atendidas a por el área jurídica del ente fiscalizador, hasta contar con la resolución de un juez en materia fiscal, quien dictaminará la respuestas y atenciones de los implicados en la ejecución y comprobación de los recursos que fueron administrados.

Una vez dados a conocer los campos de atención establecidos en la CSF, la participación que se realizó en este proyecto cuenta con impacto en la sección de Atención a las Auditorías de la cuenta pública en curso, y en específico, con los resultados presentados en relación a la cuenta pública 2021, como se muestra en la siguiente figura:

Figura 04. Auditorías atendidas en 2022 a la cuenta pública 2021 (Elaboración propia con información de la Coordinación de Seguimiento a la Fiscalización).



Asimismo, de los objetivos que se plantearon para el año 2022, se exponen el importe observado en contra de los que se audito y fue validado por el área:

Figura 05. Porcentaje observado vs auditado por el ente fiscalizador (Elaboración propia con información de la Coordinación de Seguimiento a la Fiscalización).



De esta manera, el proceso desarrollado y en el cual se intervino para lograr el alcance a las metas establecidas de atención, se plasman en la siguiente tabla:

Figura 06. Objetivos, alcance e indicadores preponderantes en el área.

Nombre del Proceso	Coordinación de atención y seguimiento de la Fiscalización	
Clave	MP-SFI-CSF-CAS-1	
Tipo de Proceso	Sustantivo	Soporte
Objetivo	Atender en tiempo y forma a todos y cada uno de los requerimientos de auditoría, para solicitar información, justificación y documentación al ente público.	
Alcance	Atención y seguimiento a los recursos públicos transferidos a dependencias, entidades, municipios y organismos autónomos.	
Indicadores	Porcentaje de atención a auditorías que obtienen constancia de atención. Porcentaje de recurso federal observado por la ASF, respecto al total de recursos ministrados al Estado durante el ejercicio fiscal auditado. Tasa de variación del recurso federal observado por la ASF Porcentaje de requerimientos de información atendidas.	

Fuente: Manual de Procesos de la CSF

Derivado del proceso previamente descrito, el área identifica una serie de valoraciones de riesgos que pueden presentarse en el proceso anteriormente descrito, y que es atendido por el personal que conforma el área, en conjunto con las dependencias entidades municipios y organismos autónomos:

Figura 07. Valoración de riesgos

Riesgo inherente	Valoración del riesgo (Sin controles)		Consecuencia que se materialice el riesgo
	Grado de impacto	Probabilidad de ocurrencia	
Información de respuesta inconsistente para la atención de las observaciones de auditoría, proporcionada por las áreas	7. Grave	7. Probable	1. No se consolida la estrategia de gobierno abierto. 2. Incumplimiento en la atención de auditorías. 3. Sanciones por parte de los entes fiscalizadores. 4. Emisión de observaciones recurrentes. 5. Posibles responsabilidades administrativas.
Observaciones repetitivas en el mismo fondo y en el rubro del ejercicio de los recursos	7. Grave	7. Probable	1. Se pierde la acción de un gobierno eficaz y eficiente. 2. Probable disminución de los recursos federales. 3. Sanciones por parte de los entes fiscalizadores. 4. Emisión de observaciones recurrentes. 5. Posibles responsabilidades administrativas.

Fuente: Manual de procesos de la CSF

Seguidamente, las actividades que desarrolla el personal en la Coordinación de Seguimiento, y el cual, encaminan sus esfuerzos por lograr los objetivos planteados año con año en las revisiones a los diferentes programas, se resumen de la siguiente forma:

Figura 08. Actividades establecidas de acuerdo a la estructura organizacional de la coordinación de seguimiento a la Fiscalización.

Responsable	Actividades del Proceso
Jefe/a de Seguimiento de Fiscalización	Solicitar los informes correspondientes, así como: justificación y documentación necesaria para la atención de los requerimientos o la solventación.
Jefe/a de Seguimiento de Fiscalización	Atender y dar seguimiento en conjunto con las dependencias y entidades de la administración pública estatal, Poderes, órganos autónomos y municipios, en su carácter de ejecutores de gasto y, en su caso, con las personas servidoras públicas que se designen como enlaces, el seguimiento a las diversas etapas de los procedimientos de revisión y auditorías hasta su total conclusión, atención y solventación de observaciones.
Jefe/a de Seguimiento de Fiscalización	Coordinarse con las Unidades Administrativas encargadas de la recepción de documentación dirigida a quien sea titular del Poder Ejecutivo del Estado, así como con cualquier otra unidad involucrada en la atención de las auditorías, acordando los instrumentos o mecanismos que sean necesarios para tales fines.
Jefe/a de Seguimiento de Fiscalización	Elaborar y presentar informes de seguimiento de las auditorías practicadas en las que la Coordinación haya intervenido.
Coordinador(a) de Seguimiento a la Fiscalización	Firmar los informes de respuesta en atención a los requerimientos de auditoría.

Fuente: Manual de Procesos de la CSF

Como personal contratado dentro del área descrita anteriormente, y relación al organigrama que visualiza el proceso y acciones de las denominaciones funcionales en los puestos que conforman la Coordinación de Seguimiento a la fiscalización, mis actividades estuvieron relacionadas para la atención y apoyo que brinda el área en la a auditorías formalizadas al Estado y las dependencias e instituciones que conforman esta última, desarrollando las capacidades profesionales, valores y educativas que conforman el perfil de un Relacionista Industrial, toda vez que dicha unidad responsable esta conformada por una variedad de perfiles diferentes y la diversidad organizacional que aporta esta diversificación a dicha área, dota de conocimientos, habilidades y destrezas que abocan a una serie de pasos encausados al cumplimiento de los objetivos y metas de la unidad, y son utilizadas de manera transversal, es decir, las destrezas y habilidades que posee cada integrante para



ejecutar las tareas necesarias para su puesto de trabajo, también son necesarias para otro puesto de trabajo que no tenga aparentemente una relación directa, convirtiéndolas en elementos dinámicos y maleables, con la finalidad de lograr una satisfacción de las expectativas y necesidades que poseen tanto personal interno, para este caso práctico, como de los agentes involucrados de manera externa a la Coordinación. Por esta razón, el modelo de atención y el personal que lleva a cabo dichas actividades, surge como una alternativa que permite lograr una gestión de recursos humanos que posea una mirada integral, mediante objetivos comunes encaminados a la solventación de problemáticas relacionadas a la revisión de recursos otorgados por los programas federales y estatales y un modo de acceder a ellos también de manera común, es decir, los diferentes procesos productivos resultan coherentes entre sí.

Figura 09. Actividades y acciones desempeñadas para atención a los requerimientos formalizados al gobierno del Estado de Guanajuato

Nombre del Procedimiento:		Atención a auditorías federales y/o estatales de la cuenta pública en curso.		
Tipo de Procedimiento:		Sustantivo	Soporte	
Objetivo:		Atender en tiempo y forma a todos y cada uno de los requerimientos de auditoría para solicitar información, justificación y documentación necesaria al ente público.		
Tiempo aproximado de ejecución:		1 año	Clave:	MP-SFI-CSF-CAS-AFE-1.1
No	Actividades	Responsable	Documentos	Sistema / Módulo SAP y Transacción
1	Recibir informe de designación de enlace e información preliminar.	Jefe/a de Seguimiento de Fiscalización	Oficio	
2	Emitir oficio de respuesta de la designación.	Jefe/a de Seguimiento de Fiscalización	Oficio	
3	Recibir orden de Auditoría.	Jefe/a de Seguimiento de Fiscalización	Oficio Orden de Auditoría	
4	Generar oficio de respuesta de la orden de auditoría.	Jefe/a de Seguimiento de Fiscalización	Oficio	
5	Recibir Acta de inicio de auditoría.	Jefe/a de Seguimiento de Fiscalización	Oficio Acta	
6	Crear oficio de notificación de auditoría con requerimiento de información inicial.	Jefe/a de Seguimiento de Fiscalización	Oficio	
7	Analizar, verificar y validar la información solicitada.	Jefe/a de Seguimiento de Fiscalización		
8	Solicitar información a las áreas y/o dependencias generadoras de la misma.	Jefe/a de Seguimiento de Fiscalización	Oficio	
9	Analizar, verificar y validar la información recibida por las áreas.	Jefe/a de Seguimiento de Fiscalización		
10	Remitir información conjunta y ordenada según requerimiento.	Jefe/a de Seguimiento de Fiscalización	Oficio	
11	Recibir requerimientos de información adicional durante la auditoría.	Jefe/a de Seguimiento de Fiscalización	Oficio	
12	Analizar, verificar y validar la información solicitada.	Jefe/a de Seguimiento de Fiscalización		
13	Solicitar información a las áreas y/o dependencias generadoras de la misma.	Jefe/a de Seguimiento de Fiscalización	Oficio	
14	Recibir Actas de auditoría.	Jefe/a de Seguimiento de Fiscalización	Oficio Acta	
15	Generar oficio de notificación.	Jefe/a de Seguimiento de Fiscalización	Oficio	

16	Recibir Acta de CDF.	Coordinador(a) de Seguimiento a la Fiscalización	Oficio Acta	
17	Emitir oficio de respuesta.	Jefe/a de Seguimiento de Fiscalización	Oficio	
18	Recibir Informe de auditoría	Jefe/a de Seguimiento de Fiscalización	Informe	
19	Notificar cierre de auditoría. FIN DEL PROCEDIMIENTO.	Jefe/a de Seguimiento de Fiscalización	Acta de Cierre Cédulas de observaciones	

Fuente: Manual de procesos de la CSF

La metodología de trabajo que se lleva a cabo en el área propone abarcar el máximo de importe que es observado de acuerdo a los Fondos Federales y Estatales que son destinados a los programas dentro del estado, mediante los convenios y lineamientos establecidos por la SHCP, y evitar observaciones por parte de los organismos encargados de trabajar en la adecuada ejecución de dichos recursos.

A esto se agrega, que cada institución y/o dependencia involucrada, presentan determinada autonomía siempre y cuando se cuente la trazabilidad dictada en fundamentos legales, a los fines del recurso que se les otorga, y que la visualización de informes que se realizan al finalizar cada año por parte de las dependencias auditoras, presenta un impacto importante de manera pública y económica en el desarrollo de cada organismo, dado que de manera interna, cada uno de las instituciones, dependencias y municipios, cuenta con personal imprescindible dedicados a proyección, gestión, manipulación y seguimiento en rendición de cuentas establecidos, fungiendo como enlaces entre las diferentes dependencia en pro del sector público, y sin olvidar que uno de los puntos fundamentales durante la gestión del personal involucrado y directrices es la de análisis en conjunto para la comprobación a nivel federal y estatal, de los recursos que fueron entregados al Gobierno del Estado, con destino a los programas de adquisiciones o infraestructura que se planifican cada año en cada dependencia a la cual se le otorgaron recursos.

## Detección de las necesidades institucionales u organizacionales que permitan la aplicación de las competencias del postulante mediante la aplicación o propuesta del proyecto.

Dentro de las problemáticas detectadas durante la realización del proyecto en el que forme parte, la que representa mayor valor y de esta forma impera sobre la necesidad de atender en la Administración Pública Estatal se origina por la ausencia de personal capacitado, habilidades profesionales y conocimiento normativo que contiene cada programa para el cual, se destinan recursos a los programas planteado dentro de las organizaciones del sector público. Si bien, la Ley de Responsabilidades Administrativas para el Estado de Guanajuato para el municipio o a sus gobernantes establece las sanciones o procedimientos administrativos a los cuales se verán involucrados los agente que gestionan y ejecutan los recursos entregados, también se denota la falta de compromiso que algunas dependencias y su personal asignado, demuestran para la atención en tiempo y forma, de la información que les solicitan para la transparencia y rendición de cuentas en las cuales todo servidor público estatal está obligado.

A esto se suma la ambigüedad y caduca normativa que varias instituciones presentan en la atención a sus procesos internos y que conforman un plan de trabajo a solventar por parte de la Coordinación de Seguimiento a la Fiscalización y dichos servidores públicos, pues se ven afectados directamente procesos y tramites con la calidad, la eficiencia, eficacia y el correcto procedimiento establecidos dentro de la normativa Federal y Estatal. El personal que fungen como señalado para atención y seguimientos que se realizan en el Estado por parte de la SFIA en tema de auditorías, deben contar con las herramientas metodológicas adecuadas, ya que se presentan casos excepcionales, que si bien, se evita con dicho seguimiento, causar un daño o perjuicio al erario destinado a instituciones y municipios, detonan en una mala administración y toma de decisiones por las instituciones involucrada, que deberán ser justificadas en conjuntos con las áreas y personal a cargo de atención a auditorias y utilizar toda información y documentación disponible en arras de una buena administración pública y fiscal.

En consecuencia, a los procesos que se llevan a cabo dentro del área en donde se realizó dicho proyecto aplicado, son cuatro los puntos más fuertes que representan un factor de debilidades y amenazas importantes para la institución:

- Carencia de capital humano en el área de Seguimiento a la Fiscalización
- Falta de capacitación, compromiso y actualización de las dependencias involucradas en la atención a auditorías y su seguimiento.
- Falta de conocimiento y uso de instrumentos digitales para la información y documentación necesaria en atención a las auditorías.
- Calendarización de auditorías y revisiones que son establecidas por los Entes Fiscalizadores para su atención.

Con base en las principales problemáticas detectadas, las actividades que se desarrollen dentro de la Coordinación y han sido evaluadas por mis superiores desde mi ingreso a la unidad, han estado encaminadas a implementar, con base a las actitudes desarrolladas a lo largo de la carrera de Relaciones Industriales y la experiencia profesional que he adquirido en las diferentes actividades laborales que he desempeñado, a las acciones de analizar, enfocar esfuerzos, verificar y fortalecer con las dependencias municipales y estatales, las estrategias en los objetivos planteados encaminados a la rendición de cuentas y transparencia en el Estado, y la disminución de los porcentajes de debilidades y amenazas que representan para la gestión adecuada de los recursos y su tratamiento a lo largo del desarrollo de las auditorías, la cual se representan en la siguiente figura:

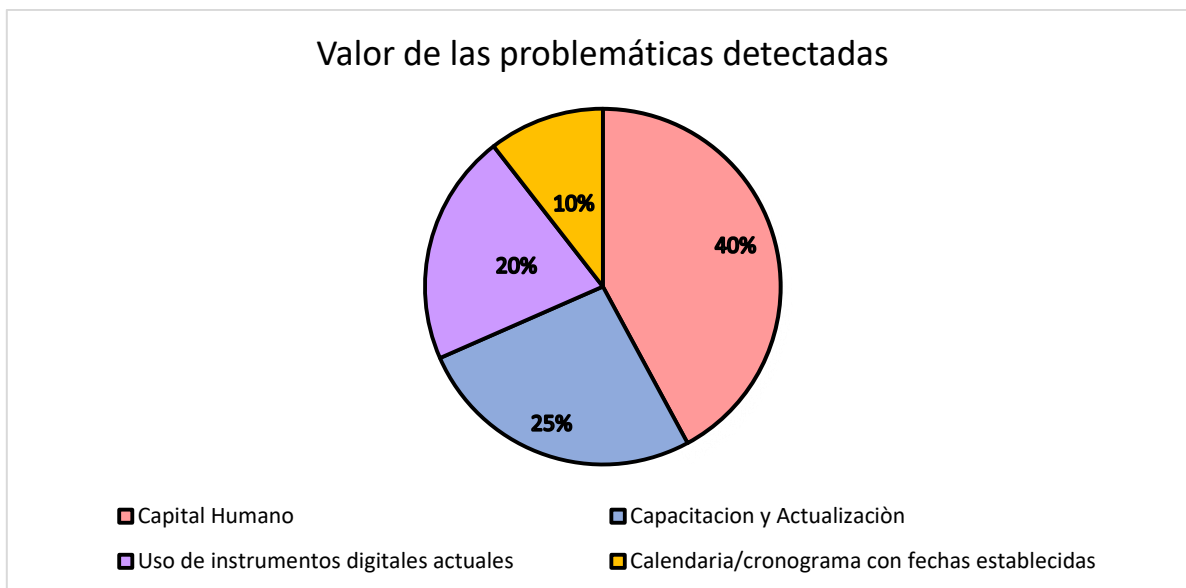


Figura 10. Valor problemáticas detectadas.

Fuente: Elaboración propia con información de la CSF

La gestión adecuada de la estructura y canal adecuado de comunicación y consideraciones permitió trabajar en acuerdo y apego a los objetivos que, en mesas de trabajo realizadas por mis superiores, han quedado establecidos para la atención correcta de seguimientos de ejercicios fiscales anteriores y que fueron observados, usando las herramientas metodológicas e informativas que el área me brinda, para el desarrollo de mis actividades.

Además de focalizar retos institucionales, están los retos personales que como Relacionista Industrial me he propuesto en el desarrollo de este Proyecto, los cuales son la aplicación de las técnicas encaminadas al desarrollo de pensamiento analítico y profesional para el desarrollo en las actividades de las auditorías en las que fui participe, tomando en cuenta varios escenarios para su construcción, desarrollo y atención, ya que al referir dentro del marco regulatorio aplicable a la Secretaria y como un miembro de la misma, se busca la resolución y adición de cualidades, aptitudes y actitudes para el desarrollo de un perfil profesional perteneciente a una sociedad en constante desarrollo y de la cual es imperante en la actualidad, contar con la suficiente inteligencia emocional para la toma de decisiones, la iniciativa ante los obstáculos que se presentan día con día y su resiliencia, el desarrollo de una capacidad de liderazgo y comunicación empática a las necesidades de otros, y el

desarrollo de compromiso y pasión que se presentan ante retos y objetivos que nos planteamos fortaleciendo a los nuevos modelos administrativos.

Con esta visión de mejorar, no solo de manera profesional y personal, sino representar una parte importante dentro de mi organización y la de sus miembros, y con la obtención de los conocimientos para la contribución a esta labor, fue que se desarrolló este proyecto aplicado, ofreciendo los componentes atención dentro del área de trabajo que me fue solicitado y que surgían de las problemáticas señaladas para su posterior transformación y resultados.

## Reporte de la planeación o ejecución de actividades realizadas o propuestas, orientadas a resolver o intentar solución a las necesidades identificadas.

Para la atención a las problemáticas señaladas en este proyecto, y en cumplimiento con lo establecido en las funciones que desempeña la Coordinación de Seguimiento a la Fiscalización de la SFIA; se realizó un trabajo con transversalidad entre las dependencias, áreas municipales y unidades responsables de la Secretaría para la debida atención a los requerimientos auditados.

Como se detallo en la Figura 05, la atención que se brindaba previamente a las auditorias, si bien no era deficiente en sus procesos, no era la suficiente debido a la carga de información que es entregada por cada una de las dependencias a las que se les entregaron recursos federales o estatales. La falta de capital humano dentro del área, derivó en información que no fue cotejada para solventación de observaciones y recomendaciones que dictaban los entes fiscalizadores, y que derivaron en Pliegos de Observación y acciones en Seguimiento plasmados en los Informes de Resultados que son entregados por la Auditoria Superior de la Federación en el ejercicio fiscal de 2020.

Para su atención, la Coordinación de Seguimiento a la Fiscalización desarrollo un plan de trabajo interno que contemplo la incorporación de nuevos elementos con capacidades

profesionales diversas, para un desarrollo organizacional acorde a los objetivos y metas que se planteó en 2022 (año en el que se auditó la Cuenta Pública 2021). Dentro de dicho plan de trabajo, la diversidad entre los sectores involucrados y sus agentes fue de suma importancia, ya que el compromiso y responsabilidad compartida de quienes intervinieron, nos permitió dar los resultados deseados, disminuyendo así los importes que eran observados y posicionar al Estado de Guanajuato, dentro de los primeros tres lugares a nivel nacional en materia de Fiscalización y Revisión a los recursos del Gasto Federalizado.

Derivado de lo anterior, las actividades que desempeñe como integrante del equipo de trabajo en la CSF en tiempo completo fueron encausadas y guiadas por la Jefa de Seguimiento encargada dar atención a las Auditorias de FAFEF (Fondo de Aportaciones para Fortalecimiento de las Entidades Federativas), FASSA (Fondo de Aportaciones para los Servicios de Salud), SED (Sistema de Evaluaciones al Desempeño) y SRFT (Sistema de Recursos Federales Transferidos), y se apoyó de manera parcial, (de acuerdo a las cargas de trabajo y atención por la información de las instituciones y municipios) en las auditorias de Participaciones Federales y FISE (Fondo de Infraestructura Social para las Entidades), todas las auditorias anteriormente mencionadas , pertenecientes a la cuenta pública de 2021.

El desarrollo de mis actividades, y el perfil profesional que me fue transmitido en la Universidad de Guanajuato, lo tuve en práctica en cada momento, ya que me permitió crecer y aportar al plan de trabajo de la Coordinación, una visión de atención especializado acorde al desempeño y objetivos que identifican a nuestra unidad responsable. La elaboración y calendarización de las mesas de trabajo con dependencias y responsables en los municipios, así como las retroalimentaciones en la información que era remitida en atención a las auditorias, permitió adicionar al manual de procesos con el cual se desarrollar las actividades en general de los puestos, un apartado tecnológico que, en auditorias de años previos, no se habían llevado a cabo.

Si bien las dependencias contaban con un déficit de atención y compromiso para atención y seguimiento de acciones previas, el caudal formado entre nuestra área y los enlaces mejoro de manera significativa mediante estas revisiones, la comunicación asertiva desde las fases de trabajos preliminares, la atención a ordenes giradas de fiscalización al estado y las muestras seleccionadas para informes notificados a finales del año en curso , dio como

resultado, que las dependencias, de manera directa, actualizaran sus procesos de atención, recordando que el periodo en el que se ejecutaron y suministraron los recursos federales fue el de Pandemia por el COVID-19.

Por esta razón, se apoyó en las mesas de trabajo focalizadas en capacitar a los ejecutores del gasto en cómo serían atendidas las auditorías en dicha etapa, las vías de comunicación y respuesta que serían las más adecuadas para su consideración, y las capacitaciones varias auditorías del sistema creado por la ASF derivado de los periodos de trabajo que se implantaron debido a la pandemia y el adecuado uso de los instrumentos digitales que poseían cada uno. Así fue como en 2021, toma relevancia la atención a auditorías desde la plataforma de SiCAF, portal digital creado por la ASF en materia fiscal para la atención de la información de las Entidades Federativas en auditorías, y la cual es solicitada hasta la fecha, dentro de las ordenes de auditoría para su debida atención.

Representando un reto la armonía entre los agentes involucrados y como canal de enlace entre Entes Fiscalizadores y ejecutores del gasto, la CSF dotó a los nuevos integrantes de su equipo, los conocimientos y adecuado desarrollo de habilidades para alcanzar la meta de requerimientos en tiempo y forma con los agentes mencionados anteriormente.

Los mecanismos de atención de las necesidades y requerimientos que le eran notificados al Estado, se integraron mediante las iniciativas, propuestas y alcances de acuerdo a los dictámenes señalados de las auditorías abordadas, resultando importantes para construir alineaciones que se consideraron en los siguientes ejercicios fiscales por auditarse y que se desarrollan hasta la fecha.

Se iniciaron con mesas de trabajo bajo temas estratégicos en las fechas correspondientes a la notificación del inicio de la auditoría, en las que cada uno de los directores de las diferentes dependencias de la administración compartieron y externaron las inquietudes que atañen a sus necesidades por sector y en el que se enfocan sus actividades de día con día, los servicios y trámites que prestan en base a las atribuciones que los órdenes legales les mandatan, se solicitaron integrar en bases de información a esas problemáticas detectadas, sus propuestas para aminorar o erradicar la problemática pública, expusieron sus propuestas, metas a medio y largo plazo, e identificaron los agentes y organizaciones en el que intervenían una parte de sus procesos.



Como parte de las ordenes de inicio de cada auditoria, se les proporciono los instrumentos de análisis que cuantifica y califican los Entes Fiscalizadores, para este caso en específico, los anexos que son los instrumentos y matriz de análisis proporcionados por la ASF y que nos permitió evidenciar con más exactitud las prioridades que deberían ser atendidas y con ello generar las líneas estratégicas, metas y objetivos que ayudaron a guiar la caracterización y el diagnóstico de cada dependencia y con esto, evidenciar la correcta gestión en los recursos y transparencia de los procesos.

Asimismo, en la atención brindada a las dependencias, se les proporciono un breve análisis de las herramientas e instrumentos digitales que la ASF ha estado implementado con el objetivo de agilizar los procesos de atención y documentación que le es remitida, y que como se detalló anteriormente, se convirtió en un modo de trabajo imprescindible derivado de las situaciones sanitarias y de cuidado en la que todos los agentes, sin excepción, estuvimos involucrados en el año 2021.

Esto también derivó, en los tiempos de respuesta que fueron solicitados para revisión de la información y documentación en cada dependencia involucrada, estableciendo calendarios/cronogramas de actividades a desempeñar y objetivos comprometidos para lograr así los objetivos y metas establecidas de acuerdo a las normativas internas y externas a las dependencias del sector público estatal y federal.

## Resultados y Conclusiones

Con base en las especificaciones establecidas por los Entes Fiscalizadores, y en específico, la Auditoría Superior de la Federación, la entidad superior realiza al final de la revisión de cada ejercicio fiscal auditado, la difusión de un Informe General Publicado en materia de Gasto Federalizado a todas las entidades federativas, así como la notificación de Informes Individuales de Resultados por Entidad y auditoría practicada, notificada al titular del Poder Ejecutivo del Estado en febrero de 2023. En el caso de la Auditoría 895 - Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas para el Gobierno del Estado de Guanajuato, y en la cual tuve la oportunidad de desarrollar el proyecto aplicado sintetizado en este trabajo, se muestran los siguientes resultados:

Figura 11. Recursos ejercidos por Estado

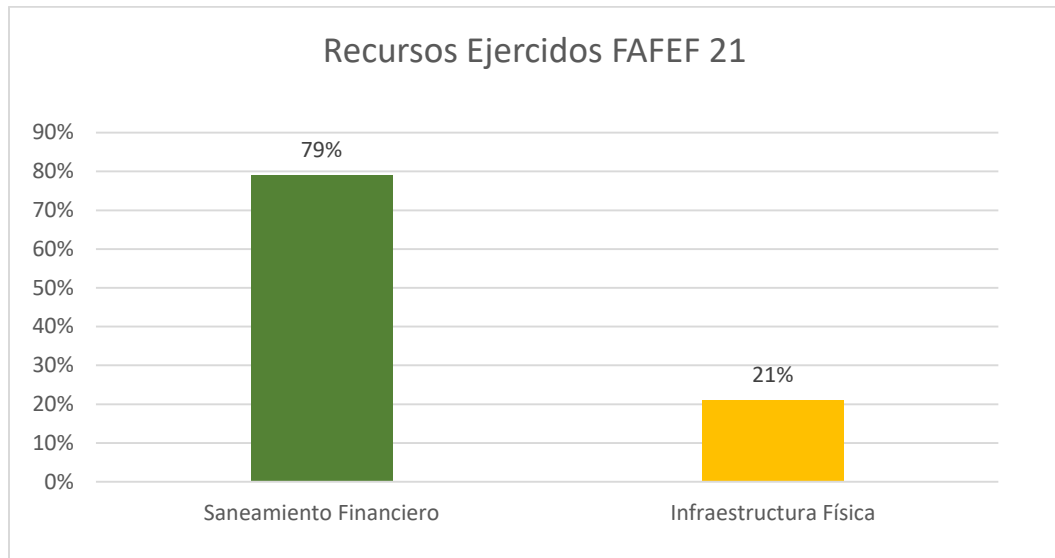
RECURSOS EJERCIDOS POR FAFEF  
CUENTA PÚBLICA 2021  
(Millones de pesos y porcentajes)

Entidad federativa	Monto ejercido en 2021	%
<b>Total</b>	<b>46,850.0</b>	<b>100.0%</b>
Estado de México	7,216.5	15.4%
Chiapas	3,837.7	8.2%
Veracruz de Ignacio de la Llave	3,354.2	7.2%
Jalisco	2,645.5	5.6%
Puebla	2,588.4	5.5%
Ciudad de México	2,170.5	4.6%
Oaxaca	2,026.3	4.3%
Guanajuato	1,925.6	4.1%
Michoacán de Ocampo	1,918.9	4.1%
Guerrero	1,866.8	4.0%
Chihuahua	1,354.4	2.9%
Nuevo León	1,352.8	2.9%
Baja California	1,334.1	2.8%
Hidalgo	1,170.4	2.5%
Tamaulipas	1,161.1	2.5%
Sinaloa	1,135.1	2.4%
Sonora	969.3	2.1%
San Luis Potosí	865.9	1.8%
Yucatán	845.4	1.8%
Tabasco	835.2	1.8%
Coahuila de Zaragoza	807.2	1.7%
Durango	738.3	1.6%
Morelos	733.9	1.6%
Zacatecas	689.5	1.5%
Tlaxcala	610.5	1.3%
Querétaro	573.4	1.2%
Nayarit	557.9	1.2%
Quintana Roo	432.5	0.9%
Aguascalientes	378.9	0.8%
Colima	275.8	0.6%
Campeche	257.1	0.5%
Baja California Sur	220.9	0.5%

Fuente: Elaborado por la ASF, con datos de la Cuenta de la hacienda Pública Federal.

- 1) Se desglosa el importe y porcentaje del recurso ejercido por el Estado de Guanajuato en 1,925.6 miles de millones de pesos, colocándose así dentro de las 10 entidades federativas que más recurso ejercieron en 2021.
- 2) Respecto de los 1,926,568.0 miles de pesos transferidos durante el ejercicio fiscal 2021 al estado de Guanajuato, a través de los recursos del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas (FAFEF), se seleccionaron para su revisión 1,726,315.8 miles de pesos que significaron el 89.6% de los recursos transferidos.
- 3) De los datos recabados de acuerdo a estados de cuenta y registros contables entregados en tiempo y forma a la ASF, se señalaron 13 dependencias estatales a las cuales se les atribuyeron recursos para ejercer de acuerdo a la normativa y disposición de FAFEF, las cuales fueron:
  - Comisión Estatal del Agua de Guanajuato (CEAG)
  - Municipio de Acámbaro Gto.
  - Municipio de Abasolo Gto.
  - Municipio de Atarjea Gto.
  - Municipio de Celaya Gto.
  - Municipio de Comonfort de Gto.
  - Municipio de Dolores Hidalgo Gto.
  - Municipio de Irapuato Gto.
  - Municipio de Pénjamo Gto.
  - Municipio de Purísima del Rincón de Gto.
  - Municipio de San Felipe Gto.
  - Municipio de Santiago Maravatío Gto.
  - Municipio de San Francisco del Rincón Gto.
  - Secretaria de Finanzas, inversión y Administración
- 4) De los recursos que fueron ministrados, el 79.0% se destinó para la amortización de capital (Saneamiento Financiero), y el 21.0 % se destinó al pago de intereses generados por los contratos elaborados y financiados en materia de Infraestructura Física, cumpliendo así los fines establecidos a los cuales son destinados los recursos de acuerdo a la Ley de Coordinación Fiscal.

Figura 12. Porcentaje ejercido de acuerdo a la LCF.



Fuente: Elaboración propia con datos del Informe de Resultados a FAFEF 2021

- 5) En el ejercicio de los recursos, el Gobierno del Estado de Guanajuato observó la normativa del fondo, principalmente la Ley de Coordinación Fiscal, la Ley General de Contabilidad Gubernamental y la Ley de Obra Pública y Servicios Relacionados con la Misma para el Estado y los Municipios de Guanajuato y su Reglamento.

Asimismo, el Gobierno del Estado de Guanajuato dispone de un adecuado sistema de control interno que le permite atender los riesgos que limitan el cumplimiento de los objetivos del fondo, la observancia de su normativa y el manejo ordenado, eficiente y transparente de los recursos, excepto aquellos riesgos que incidieron en las irregularidades determinadas en la auditoría.

- 6) El Gobierno del Estado de Guanajuato cumplió con sus obligaciones de transparencia sobre la gestión de los recursos del fondo, ya que entregó con oportunidad a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público los informes trimestrales sobre el ejercicio, destino y resultados de los recursos que le fueron transferidos y los difundió entre sus habitantes. financiero con lo que se atendieron los conceptos de gasto establecidos en la Ley de Coordinación Fiscal.

En conclusión, el Gobierno del Estado de Guanajuato realizó, en general, una gestión razonable de los recursos del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas, excepto por las áreas de oportunidad identificadas para mejorar la eficiencia en el uso de los recursos (ASF, 2021).

Pasando al ámbito profesional y personal en la experiencia de trabajar desde inicio el proceso completo, el fortalecimiento de los conocimientos obtenidos a lo largo de la carrera, la aplicación de las habilidades desarrolladas, el desarrollo del pensamiento analítico, capacidad para diseñar y aplicar procesos y técnicas enfocadas en la obtención de información, la manera en la que es aplicada esa información y traducir datos a metas, estrategias, objetivos que fortalecieran y mejoraran los procesos dentro de una Administración Pública convirtiéndome en un agente de cambio para la unidad responsable a la que pertenezco, y sobre todo, como ciudadano y en estos momentos de mi vida profesional, fue un experiencia muy enriquecedora y satisfactoria haber alcanzado los objetivos que se plantearon al inicio del proceso.

En conclusión, resulta necesario y prioritario contar con una planificación clara, enfocada a la estrategia y detallada tanto a corto, mediano y largo plazo, resulta un paso fundamental para lograr cumplir todos aquellos compromisos públicos que se coordinan en cumplimiento de las normativas y funciones desempeñadas por cada organización. Con la meta de lograr cumplir con los servicios, tramites y exigencias que son requeridos por los entes superiores en materia de fiscalización, es una obligación y deber profesional, desempeñar con la satisfacción, habilidades y conocimiento que se nos dota, dentro de nuestra proceso educativo, familiar o laboral, nuestras actividades en favor de una sociedad mejor y en mejora continua.

Por otro lado, la participación activa en la planificación con dependencias e instituciones junto a sus miembros involucrados, y el desarrollo adecuado a las problemáticas que se detectaron para su mejoramiento, siempre encausado en la legislación que nos regula, genera una cooperación de manera coordinada y bien enfocada en toma de decisiones, en favor de mejorar las condiciones y resultados que son elaborados año con año.

## Referencias

- Alvin A. Arensa, Randal J Elder, Mark S Beasley, Auditoría un enfoque integral, decimo primera edición, Prentice Hall, México, 2006
- Código Fiscal para el Estado de Guanajuato. <https://finanzas.guanajuato.gob.mx/doc/mrf/codigo-fiscal-para-el-estado-de-guanajuato.pdf>
- Conceptos de mejora continúa. <https://mejoracontinua.net/>
- Deming, W. Edwards (F. 1986) Calidad, Productividad y Competitividad, La salida de la crisis. 1986, <https://books.google.com.pe/books?id=d9WL4BMVHi8C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Enciclopedia Humanidades (2023). Civilización Azteca. <https://humanidades.com/civilizacion-azteca/>
- Fernández torres, Adolfo, Proceso de Mejoramiento continuo, Ensayo <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/mejoramiento2004-2.pdf>
- Generalidades sobre Auditoria, 2007. <https://edukativos.com/apuntes/archives/217>
- Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público. [https://finanzas.guanajuato.gob.mx/doc/mrf/10\\_LeydeAdquisiciones\\_Arrendamientos\\_y\\_Servicios\\_del\\_Sector\\_Publico.pdf](https://finanzas.guanajuato.gob.mx/doc/mrf/10_LeydeAdquisiciones_Arrendamientos_y_Servicios_del_Sector_Publico.pdf)
- Ley de Coordinación Fiscal. <https://finanzas.guanajuato.gob.mx/doc/mrf/02LeydeCoordinacionFiscal.pdf>
- Ley de Hacienda para el Estado de Guanajuato. <https://finanzas.guanajuato.gob.mx/doc/mrf/Ley%20de%20hacienda%20para%20el%20Estado%20de%20Guanajuato.pdf>
- Ley de Ingresos para el Estado de Guanajuato para el ejercicio fiscal del año. <https://finanzas.guanajuato.gob.mx/doc/mrf/leyingresos2021.pdf>
- Ley del Presupuesto General de Egresos del Estado de Guanajuato para el Ejercicio Fiscal vigente. <https://finanzas.guanajuato.gob.mx/doc/mrf/leyegresoso2021.pdf>
- Ley de Responsabilidades Administrativas para el Estado de Guanajuato. [https://finanzas.guanajuato.gob.mx/doc/mrf/LEY\\_DE\\_RESPONSABILIDADES\\_ADMINISTRATIVAS\\_FedeE\\_6sep17.pdf](https://finanzas.guanajuato.gob.mx/doc/mrf/LEY_DE_RESPONSABILIDADES_ADMINISTRATIVAS_FedeE_6sep17.pdf)
- Ley para el Ejercicio y Control de los Recursos Públicos para el Estado y los municipios de Guanajuato. [https://finanzas.guanajuato.gob.mx/doc/mrf/ley\\_para\\_el\\_ejercicio\\_y\\_control\\_de\\_los\\_recursos\\_publicos.pdf](https://finanzas.guanajuato.gob.mx/doc/mrf/ley_para_el_ejercicio_y_control_de_los_recursos_publicos.pdf)

- Lineamientos Generales para la Administración de los Recursos Humanos adscritos a las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal, para el Ejercicio Fiscal. [https://finanzas.guanajuato.gob.mx/c\\_disposiciones\\_administrativas\\_2021/lin\\_rh.php](https://finanzas.guanajuato.gob.mx/c_disposiciones_administrativas_2021/lin_rh.php)
- Lineamientos para la Gestión, Suscripción, Ejecución, Control y Seguimiento de los Convenios Federales, para el Ejercicio Fiscal. [https://finanzas.guanajuato.gob.mx/c\\_disposiciones\\_administrativas\\_2021/lin\\_conveniosfederales.php](https://finanzas.guanajuato.gob.mx/c_disposiciones_administrativas_2021/lin_conveniosfederales.php)
- Lineamientos del Programa Operativo Anual de Compras de la Administración Pública Estatal para el Ejercicio Fiscal. [https://finanzas.guanajuato.gob.mx/c\\_disposiciones\\_administrativas\\_2021/lin\\_compras.php](https://finanzas.guanajuato.gob.mx/c_disposiciones_administrativas_2021/lin_compras.php)
- Página principal de la Auditoría Superior de la Federación. <https://www.asf.gob.mx/>
- ¿Qué son los USS GAAP? <https://es.linkedin.com/pulse/qu%C3%A9-son-los-us-gaap-gmss-y-asociados>
- Reglamento de Procedimientos de Auditoría para las Dependencias y Entidades del Poder Ejecutivo del Estado de Guanajuato. [http://periodico.guanajuato.gob.mx/downloadfile?dir=files\\_migrados&file=200706191609090.PO\\_98\\_3a\\_Parte.pdf](http://periodico.guanajuato.gob.mx/downloadfile?dir=files_migrados&file=200706191609090.PO_98_3a_Parte.pdf)
- Ramo General 33 Aportaciones Federales Para Entidades Federativas Y Municipios <https://ramo33.com.mx/fondos/fafef/>
- Santillana González, Juan Ramón (F.2013) Auditoría Interna Tercera Edición, Pearson Education México 2013. <https://catedrafinancierags.files.wordpress.com/2012/04/auditoria-interna-juan-ramc3b3n-santillana.pdf>
- Sitio Web de la Auditoría Superior de la Federación [https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_mex\\_ASF.pdf](https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_mex_ASF.pdf)

## Anexos

Anexo 1. Publicación del Informe de Resultados de la auditoría 895 – FAFEF en su cuenta Pública 2021 para el Gobierno del Estado de Guanajuato.

**Gobierno del Estado de Guanajuato**

**Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas**

Auditoría De Cumplimiento: 2021-A-11000-19-0895-2022

Modalidad: Presencial

Núm. de Auditoría: 895

Los Criterios de Selección, Objetivo y Procedimientos de auditoría aplicados, se pueden consultar a través del Marco de Referencia "Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas (FAFEF)", mediante el siguiente código QR:

