



**OFSBC**  
Órgano de Fiscalización Superior  
del Estado de Baja California

## MANUAL DE AUDITORÍA DEL DESEMPEÑO DE LAS ENTIDADES FISCALIZABLES

## CONTENIDO

<b>Presentación</b> .....	1
<b>1. Generalidades del Manual</b> .....	2
1.1 Objetivo.....	2
1.2 Alcance.....	2
1.3 Marco legal.....	2
<b>2. Auditoría del Desempeño</b> .....	4
2.1 Sistema de Evaluación del Desempeño.....	4
2.2 Elementos Básicos del Sistema de Evaluación del Desempeño.....	5
2.3 Construcción de Indicadores.....	5
<b>3. Proceso General de la Auditoría del Desempeño</b> .....	7
3.1 Planeación de la Auditoría.....	8
3.2 Ejecución de la Auditoría.....	9
<b>4. Metodología del OFSBC para la Auditoría del Desempeño</b> .....	10
4.1 Objetivos.....	10
4.2 Cuestionario del Sistema de Evaluación del Desempeño.....	11
4.3 Procedimientos para la Auditoría del Desempeño.....	12
4.4 Grado de satisfacción en el cumplimiento del POA.....	23
4.5 Estructura del Informe de la Auditoría del Desempeño.....	23

## PRESENTACIÓN

Con la entrada en vigor de diversas reformas a ordenamientos legales, tanto federales como locales, orientadas a que los recursos que se ejercen en los tres órdenes de gobierno sean evaluados con el objeto de propiciar que la asignación de los mismos se realice con base en resultados, el término “evaluación del desempeño” ha cobrado día a día mayor relevancia.

Si bien la atribución para efectuar la evaluación del desempeño ya se encuentra prevista en las disposiciones vigentes en materia de fiscalización de las cuentas públicas, que el énfasis que ha prevalecido se orienta a aspectos de índole cuantitativo; en este contexto la evaluación del desempeño incorpora un enfoque cualitativo, en donde los principios de eficiencia, eficacia, economía e impacto social cobran especial importancia.

Las citadas reformas legales, establecen la obligación de diseñar e implementar Sistemas de Evaluación del Desempeño (SED) por parte de las Entidades públicas; asimismo, amplían las atribuciones de las Entidades de Fiscalización Superior para evaluar los resultados del ejercicio del presupuesto, lo que las obliga a desarrollar las metodologías específicas correspondientes.

Es importante precisar que, en tanto que la obligación de las Entidades públicas es la de establecer sus Sistemas de Evaluación del Desempeño, la responsabilidad de los Órganos de Fiscalización Superior es la de verificar que se haya dado debido cumplimiento a dicha obligación y constatar el cumplimiento de programas, objetivos y metas a través de su propia metodología.

Bajo las consideraciones anteriores, el Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Baja California (OFSBC), ha formulado el presente manual estructurado en los apartados siguientes:

- 1. Generalidades del Manual:** Apartado en el cual se definen los objetivos del manual, su alcance y el marco legal en el que se sustenta la auditoría del desempeño.
- 2. Auditoría del Desempeño:** Apartado en el que se hace referencia a la parte conceptual básica de la materia.
- 3. Proceso General de la Auditoría del Desempeño:** Apartado en el que se desarrolla el proceso al que debe sujetarse la auditoría del desempeño.
- 4. Metodología del OFSBC para la Auditoría del Desempeño:** En este apartado se describen las actividades específicas a desarrollar para llevar a cabo la auditoría del desempeño.

## 1. GENERALIDADES DEL MANUAL

### 1.1 Objetivo

El presente manual tiene como propósito ser una herramienta de consulta y trabajo, en el que se establece el marco general de las auditorías del desempeño a las entidades públicas del Estado.

Es importante señalar que, dada la novedad del tema y siendo un elemento general de apoyo y referencia para el auditor, las circunstancias particulares del caso en proceso de revisión implicarán la necesidad de realizar las adecuaciones pertinentes, sin perjuicio del logro de los objetivos y de la calidad de los trabajos de auditoría.

### 1.2 Alcance

La aplicación de este manual corresponde a todo el personal del OFSBC que tenga como función la tarea de llevar a cabo auditorías del desempeño a las entidades fiscalizables.

### 1.3 Marco legal

La reforma realizada en fecha 7 de mayo de 2008, al Artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, establece que:

*“Artículo 134.- 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.*

*Los resultados del ejercicio de dichos recursos serán evaluados por las instancias técnicas que establezcan, respectivamente, la Federación, los estados y el Distrito Federal, **con el objeto de propiciar que los recursos económicos se asignen en los respectivos presupuestos en los términos del párrafo anterior, lo anterior sin menoscabo de lo dispuesto en los artículos 74, fracción VI y 79”.***

En concordancia con lo anterior, el 25 de septiembre de 2009 se reformó el Artículo 37 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Baja California, a efecto de establecer, en **la** fracción VII, inciso a), lo siguiente:

**“I.- .. VI...**

**VII.- El Órgano de Fiscalización Superior, tendrá las atribuciones siguientes:**

*a).- Fiscalizar la administración, manejo, custodia y aplicación de fondos, subsidios y recursos de los poderes del Estado y de las entidades públicas estatales, incluyendo a los municipios, organismos dotados de autonomía y particulares, cuando manejen recursos de origen público, que incluirá **auditoría de desempeño**, eficiencia, economía y cumplimiento;*

**b).- al e).-.....”**

En dicha fecha, también se reformó el Artículo 90 de la Constitución Política Local para **establecer en el párrafo tercero:**

*“Los resultados obtenidos del ejercicio del presupuesto serán evaluados por el Órgano de Fiscalización Superior, con el objeto de propiciar que los recursos económicos se asignen en sus respectivos presupuestos con base a los resultados de las evaluaciones realizadas sin menoscabo de sus atribuciones de fiscalización.”*

Aunado a lo antes señalado, la Ley de Fiscalización Superior de los Recursos Públicos para el Estado de Baja California y sus Municipios establece en los Artículos 7, fracción I; 53 y 98, fracción XXV, lo que a continuación se indica:

*“ARTÍCULO 7.- Para efectos de la presente Ley, se entenderá por:*

*I. Auditoría de desempeño: La evaluación del cumplimiento de los programas, objetivos y metas del Programa Operativo Anual, base de los Presupuestos de Egresos, en los términos establecidos en el Capítulo Segundo del Título Tercero de esta Ley;*

*II. a la XXVIII. ...*

*ARTÍCULO 53.- La Auditoría de Desempeño, tiene por objeto:*

*I.- Verificar el cumplimiento de los programas, objetivos y metas autorizadas en los Programas Operativos Anuales de las Entidades;*

*II.- Verificar la eficiencia, la eficacia y la economía de los mismos y su efecto en las condiciones sociales, económicas y, en su caso, institucionales, durante el periodo que se evalúa;*

*III.- Constatar el cumplimiento de las metas con base en los indicadores de gestión aprobados en el Presupuesto de Egresos;*

*IV.- Verificar la congruencia de los programas con los Planes de Desarrollo Estatal, Municipales, Judicial y Legislativo, según corresponda; y,*

*V.- Ofrecer bases para propiciar que las asignaciones presupuestales se realicen considerando los resultados en los programas, objetivos y metas.*

*ARTÍCULO 98.- Para la Fiscalización Superior de las Cuentas Públicas, el Órgano de Fiscalización tendrá las atribuciones siguientes:*

*I.- a la XXIV.- ...*

*XXV.- Verificar el cumplimiento a las disposiciones en materia de Sistemas de Evaluación del Desempeño; y,*

*XXVI.- ...”*

Así mismo, la Ley de Presupuesto y Ejercicio del Gasto Público del Estado de Baja California, establece en sus Artículos 74 y 79, lo siguiente:

*“ARTÍCULO 74.- El Sistema de Evaluación del Desempeño . .*

*La Secretaría de Planeación y Finanzas en el Poder Ejecutivo, las Tesorerías Municipales en los Municipios, y las Unidades Administrativas equivalentes en los demás sujetos de esta Ley, deberán establecer, en sus respectivos ámbitos de competencia, el Sistema de Evaluación del Desempeño . . . .”*

*“ARTÍCULO 79.- Los resultados de la Evaluación del Desempeño deberán ser considerados en la asignación de recursos presupuestales.”*

Por su parte, la Ley General de Contabilidad Gubernamental, vigente a partir del 1 de enero de 2009, precisa lo siguiente:

**“Artículo 54.- La información presupuestaria y programática que forme parte de la cuenta pública deberá relacionarse, en lo conducente, con los objetivos y prioridades de la planeación del desarrollo. Asimismo, deberá incluir los resultados de la evaluación del desempeño de los programas federales, de las entidades federativas, municipales y de las demarcaciones territoriales del Distrito Federal, respectivamente, así como los vinculados al ejercicio de los recursos federales que les hayan sido transferidos.**

**Para ello, deberán utilizar indicadores que permitan determinar el cumplimiento de las metas y objetivos de cada uno de los programas, así como vincular los mismos con la planeación del desarrollo.”**

En conclusión, el marco legal establece que:

- a) Debe propiciarse que la asignación de recursos económicos a las Entidades públicas se realice con base a los resultados del ejercicio de los mismos;
- b) La información presupuestaria y programática que forme parte de la cuenta pública deberá relacionarse, en lo conducente, con los objetivos y prioridades de la planeación del desarrollo; y,
- c) Deberán utilizarse indicadores que permitan determinar el cumplimiento de las metas y objetivos de cada uno de los programas.

## **2. AUDITORÍA DEL DESEMPEÑO**

### **2.1 Sistema de Evaluación del Desempeño**

La fracción LI del Artículo 2 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria define al Sistema de Evaluación del Desempeño como:

*“El conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer el impacto social de los programas y de los proyectos”.*

Así mismo, el Artículo 74 de la Ley de Presupuesto y Ejercicio del Gasto Público del Estado de Baja California, lo define como:

*“El conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas, mediante la verificación del grado de cumplimiento de políticas públicas, programas, objetivos y metas, con base en indicadores de gestión que permitan conocer su impacto económico, social e institucional.”*

Por su parte, la Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño, A. C. (AMDAID), lo define como:

*“Instrumento de medición que consiste en realizar una valoración objetiva del desempeño de las dependencias, entidades, instituciones, organismos, políticas públicas proyectos y programas presupuestarios del gobierno federal, estatal y municipal, con base en indicadores de desempeño, relacionados con eficiencia, eficacia, economía, la calidad en la administración pública y el impacto social del gasto, que permitan conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos y su impacto social, con el objeto de orientar futuras asignaciones presupuestarias (presupuesto basado en resultados).”*

En las definiciones previstas es concurrente que el objetivo primordial de la evaluación del desempeño es el de verificar el cumplimiento de metas y objetivos con base a indicadores de desempeño.

## **2.2 Elementos Básicos del Sistema de Evaluación del Desempeño**

De acuerdo con la AMDAID, los elementos básicos del Sistema de Evaluación del Desempeño son:

- a) Como instrumento de medición, debe ser construido o elaborado por las dependencias, entidades, instituciones y organismos de la administración pública federal, estatal o municipal, respecto de la medición de su desempeño o del desempeño de las políticas públicas y de los programas y proyectos presupuestarios a su cargo, el cual debe contemplar al menos, los siguientes elementos:
  - Identificación de los objetivos estratégicos;
  - Establecimiento de metas;
  - Construcción de indicadores; y,
  - Elaboración de la matriz de indicadores.
  
- b) Como instrumento de revisión, la evaluación del desempeño requiere de la elaboración de una Metodología de Evaluación del Desempeño, para que el evaluador lleve a cabo su trabajo con calidad, la cual debe prever las fases siguientes:
  - Análisis General y Evaluación Preliminar;
  - Planeación de la Evaluación;
  - Ejecución; e,
  - Informes.

En resumen, la evaluación del desempeño implica agregar un valor a los sistemas tradicionales de la programación-presupuestación y de evaluación de resultados, a través de indicadores de desempeño y de llevar a cabo la evaluación con base en tales indicadores, respectivamente.

## **2.3 Construcción de Indicadores**

El indicador es una representación cuantitativa o cualitativa que proporciona un medio para medir logros y para medir resultados, se establece como índice, tasa, razón, fórmula o cociente. Incluye:

- a) Nombre del indicador: Identifica al indicador en términos de su significado conceptual.
- b) Método de cálculo: Fórmula matemática para calcular el indicador.
- c) Frecuencia de medición: Período de tiempo en el cual se calcula el indicador.

Su aplicación permite monitorear el cumplimiento de sus objetivos, la eficiencia de programas, dar seguimiento al ejercicio del gasto público y, por ende, evaluar los resultados de las acciones de gobierno.

### 2.3.1 Objetivos de los indicadores

De acuerdo con el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), los objetivos de los indicadores son:

- a) Dar seguimiento a los compromisos de gobierno;
- b) Monitorear el cumplimiento de sus objetivos estratégicos;
- c) Asegurar el logro de los resultados;
- d) Monitorear la eficiencia de sus programas;
- e) Dar seguimiento y evaluar la eficacia del gasto; y,
- f) Evaluar los resultados de la acción gubernamental.

### 2.3.2 Tipos de Indicadores

Son diversas las clasificaciones que reciben los indicadores, pero puede afirmarse que ello está en función de lo que se pretende medir. Entre los más comunes se encuentran los siguientes tipos de indicadores:

Indicador	Objetivo
Cobertura	Mide el grado en que una actividad o programa avanza respecto al total de una necesidad o población objetivo.
Eficiencia	Mide la racionalidad en el uso de los recursos, procurando servicios y productos al menor costo y tiempo posibles.
Eficacia	Mide el grado en que se cumplen los objetivos en tiempo y costo.
Impacto Social	Mide el grado en que una actividad o programa avanza en la atención de problemas sociales.
Impacto Económico	Mide el grado en que una actividad o programa genera mayores ingresos o ahorros y costos menores a futuro.
Calidad	Mide el grado de satisfacción de los usuarios del servicio o producto.
Equidad	Mide el grado en que los recursos son asignados en términos de igualdad de acceso, así como de reducción de las desigualdades económicas y sociales.



### 2.3.3 Características de los Indicadores

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), los indicadores establecidos por las entidades públicas deben reunir ciertas características básicas:

- a) Deben ser **específicos**, es decir, estar vinculados con los aspectos particulares sobre los que se pretende actuar, por lo que se debe contar con objetivos y metas claros, para poder evaluar el avance en el logro de los mismos.
- b) Ser **explícitos**, de tal forma que su nombre sea suficiente para entender si se trata de un valor absoluto o relativo, de una tasa, una razón, un índice, etc., así como a qué grupo de población objetivo se refiere.
- c) Estar **disponibles para varios años**, con el fin de que se pueda observar el comportamiento del fenómeno a través del tiempo para efectos de su comparabilidad.
- d) Deben ser **relevantes y oportunos**, permitiendo establecer metas y convertirlas en acciones.
- e) Ser **claros**, de fácil comprensión para los miembros de la comunidad, de forma que no haya duda o confusión acerca de su significado, y debe ser aceptado, por lo general, como expresión del fenómeno a ser medido.
- f) Técnicamente debe ser **sólido**, es decir, válido, confiable y comparable, así como factible, en términos de que su medición tenga un costo razonable, considerando el costo-beneficio del tiempo y los recursos necesarios para su construcción.

### 2.3.4 La Matriz de Indicadores

De acuerdo con el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), la matriz de indicadores es un instrumento de gestión de programas y proyectos, que:

- a) Permite fortalecer la preparación y la ejecución de programas y proyectos;
- b) Resume los principales resultados de la preparación del programa o proyecto;
- c) Sirve de base para la programación de la ejecución; y,
- d) Facilita el seguimiento y la evaluación de resultados e impactos.

## 3. PROCESO GENERAL DE LA AUDITORÍA DEL DESEMPEÑO

La Auditoría del Desempeño forma parte de la Auditoría Programática y Presupuestal que el OFSBC realiza a cada una de las Entidades Fiscalizables. Por ello, el proceso para llevar a cabo dicha auditoría no escapa al establecido en los manuales generales y especiales del OFSBC, por lo que las etapas de planeación, ejecución y formulación de informes deben ser cubiertas durante su desarrollo.

Sin embargo, es importante señalar que tales etapas deben ser realizadas con el enfoque particular que la evaluación del desempeño amerita.

Bajo las consideraciones anteriores, el proceso de revisión a que se refiere el presente manual se limita a establecer los aspectos fundamentales a considerar en la evaluación del desempeño en cada una de las etapas de la auditoría.

### **3.1 Planeación de la Auditoría**

La planeación constituye la base de la auditoría y comprende las tareas preliminares dirigidas a definir los objetivos, procedimientos, tiempos y personal necesarios para su realización.

Considerando el objeto de la evaluación del desempeño, en la planeación deberán realizarse las tareas previas que permitan satisfacer dicho objeto, las cuales se describen en los puntos siguientes.

#### **3.1.1 Análisis Documental Preliminar**

El análisis documental preliminar pretende obtener un conocimiento general de la naturaleza operativa de la Entidad sujeta a fiscalización. La auditoría al desempeño implica que, en particular, se analice la documentación que incide en el programa operativo de la Entidad y en los recursos presupuestales ejercidos y su correlación con los respectivos planes de desarrollo, así como en el estudio del respectivo Sistema de Evaluación del Desempeño.

Para tales efectos, el auditor deberá analizar la información siguiente:

- A) Plan de Desarrollo (Estatual, Municipal, Judicial, Legislativo o Institucional);
- B) Ley o Decreto de creación de la Entidad;
- C) Programa Operativo Anual;
- D) Presupuesto por Programas;
- E) Matriz de Indicadores;
- F) Así como toda la información y elementos metodológicos adicionales que permitan realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas.

#### **3.1.2 Programa General de Trabajo**

Las actividades necesarias para llevar a cabo la auditoría del desempeño forman parte del programa de trabajo de la auditoría presupuestal y programática que incluye las fechas estimadas de inicio de la auditoría, notificación a la Entidad del pliego de observaciones, recepción de las solventaciones, celebración de la confronta con funcionarios de la Entidad para la discusión de las observaciones no solventadas, formulación y entrega del reporte de resultados de la revisión del que derivarán las observaciones para el Informe de Resultados.

En lo conducente, las actividades necesarias para llevar a cabo la auditoría del desempeño deberán preverse en el referido programa de trabajo.

### **3.2 Ejecución de la Auditoría**

La ejecución de la auditoría del desempeño comprende las tareas que se señalan en los puntos siguientes.

#### **3.2.1 Revisión Documental**

La revisión documental tendrá por objeto fundamental la recolección de evidencias suficientes y confiables que dan sustento fehaciente a las observaciones y a la opinión del auditor.

Durante el desarrollo de la misma se deberá constatar la existencia de los elementos suficientes y necesarios para la debida aplicación de los procedimientos de revisión que de manera particular exige la auditoría del desempeño.

#### **3.2.2 Alcance de las pruebas**

En la totalidad de los programas deberán elaborarse las matrices y cédulas que se establecen en el punto 4.3 Procedimientos para la Auditoría del Desempeño; una vez elaboradas se determinará de manera selectiva el alcance de las pruebas relativas al análisis y revisión directa o sustantiva de los elementos o datos que las conforman.

#### **3.2.3 Visitas e Inspecciones Físicas**

Las visitas e inspecciones físicas deberán llevarse a cabo para cerciorarse de la debida formulación, control y seguimiento del Sistema de Evaluación del Desempeño, para entrevistar a los funcionarios que se considere conveniente, para aplicar las pruebas necesarias y para revisar la información adicional que se considere pertinente.

#### **3.2.4 Papeles de Trabajo**

Durante la ejecución de la auditoría, el auditor deberá formular los correspondientes papeles de trabajo que serán la base para la sustentación de las irregularidades detectadas.

En los referidos papeles de trabajo deberán quedar asentados los procedimientos aplicados, debiendo ser elaborados de acuerdo a las necesidades particulares de los conceptos auditados.

#### **3.2.5 Pliego de Observaciones**

En lo pertinente y concluidos los trabajos de revisión, se procederá a la formulación del pliego de observaciones detectadas, las que invariablemente se referirán a las deficiencias o falta de entrega de información relativa al propio Sistema de Evaluación del Desempeño y que hayan impedido la debida aplicación de los procedimientos de revisión establecidos por el OFSBC.

Formulado el pliego de observaciones deberá ser remitido a la Entidad de que se trate para la debida solventación de las observaciones en los términos de Ley.

### **3.2.6 Solventación de Observaciones**

En los plazos de Ley, la Entidad fiscalizada deberá dar respuesta formal debidamente sustentada a las observaciones que le fueron comunicadas. Dicha respuesta deberá ser analizada por el auditor y, una vez concluido el análisis, se harán del conocimiento de la Entidad las observaciones que se hayan determinado como solventadas, y las que fueron no solventadas, mismas que quedarán sujetas a discusión durante el desarrollo de la confronta.

### **3.2.7 Confronta**

Durante la confronta, la Entidad tendrá la oportunidad de aportar nuevas pruebas para la solventación de las observaciones que no hayan sido aclaradas en la instancia anterior.

Como evidencia de la celebración de la confronta y de lo ahí discutido y acordado, deberá levantarse la minuta correspondiente.

### **3.2.8 Memorándum de Recomendaciones**

Con las observaciones derivadas de la auditoría que no hayan sido debidamente solventadas por la Entidad deberá integrarse un memorándum de recomendaciones, mismo que le será remitido por las vías institucionales correspondientes, agregando un tanto al informe de la revisión.

### **3.2.9 Informe de Revisión**

Como evidencia de las tareas realizadas, al término de la revisión deberá ser formulado el informe correspondiente, en los términos de los procedimientos específicos establecidos por el OFSBC.

## **4. METODOLOGÍA DEL OFSBC PARA LA AUDITORÍA DEL DESEMPEÑO**

El proceso general y metodología de la auditoría del desempeño señalados en el presente Manual, se basan en lo establecido en el Boletín No. 12 “Metodología de Evaluación del Desempeño para el Sector Público” emitido por la Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño, A. C.” (AMDAID).

### **4.1 Objetivos**

Con base a las definiciones previstas en el presente documento respecto a lo que debemos entender por auditoría del desempeño, podemos establecer como objetivos:

### **A) Generales:**

- Verificar el cumplimiento de los objetivos y metas autorizadas en los Programas Operativos Anuales de las Entidades (POA's), mediante el análisis de congruencia de los objetivos fijados y evaluar el grado de cumplimiento de los programas y metas establecidos con relación a los resultados obtenidos, para determinar el grado de eficiencia, eficacia, economía e impactos de la gestión pública; y,
- Propiciar que los recursos presupuestales se asignen con base a los resultados de las evaluaciones realizadas.

### **B) Objetivos Específicos**

- Analizar en forma cualitativa los Programas de la Entidad con el propósito de:
  - a) Verificar la congruencia de los objetivos de los ejes estratégicos y de las líneas de acción del Plan Estatal de Desarrollo, el Plan de Desarrollo Legislativo, el Plan de Desarrollo del Poder Judicial, Planes Municipales de Desarrollo, así como el Plan Institucional, según corresponda, con los objetivos de los programas previstos en el respectivo POA.
  - b) Verificar que los programas previstos en el POA estén orientados a realizar las actividades señaladas en su objeto legal.
  - c) Verificar que las actividades de los programas del POA coadyuven al logro de los objetivos de los mismos.
  - d) Verificar que los indicadores del desempeño establecidos en los programas y/o actividades de los programas del POA permitan medir, en su caso, el grado de cobertura, eficiencia, eficacia, impacto económico y social, calidad y equidad.
- Evaluar en forma cuantitativa el grado de cumplimiento de los programas y metas establecidas en el POA de la Entidad.

La evaluación cuantitativa del grado de cumplimiento del POA consiste en determinar una calificación para cada Entidad evaluada. Esta calificación pondera la importancia relativa que reviste cada programa y cada meta en la consecución de sus objetivos, así como el presupuesto ejercido en cada programa; de igual forma considera el grado de cumplimiento en las metas programadas.

### **4.2 Cuestionario del Sistema de Evaluación del Desempeño**

Aplique el Cuestionario de Evaluación del Desempeño (Anexo 1) de cuyo resultado habrá de valorarse el grado en que podrán ser aplicados los procedimientos de revisión; en su caso, deberán realizarse las adecuaciones que resulten necesarias a tales procedimientos.

En lo pertinente, deberá incluirse en el memorándum de recomendaciones las deficiencias derivadas de la aplicación del referido cuestionario.

### 4.3 Procedimientos para la Auditoría del Desempeño

#### 4.3.1 Análisis cualitativo de los Programas de la Entidad

- a) Verifique que los programas previstos en el POA se relacionen con los ejes estratégicos y sus respectivas Líneas de Acción del correspondiente Plan de Desarrollo. Para tales efectos, desarrolle la matriz “Alineación de Programas y Plan de Desarrollo”.

#### ALINEACIÓN DE PROGRAMAS Y PLAN DE DESARROLLO

Programas	Ejes Estratégicos		Líneas de Acción		Alineado Si / No
	Referencia	Descripción	Referencia	Descripción	
Programa 1					
Programa 2					
Programa 3					

#### RESUMEN DE ALINEACIÓN DE PROGRAMAS

Programas					Grado de Alineación
Total	Alineados		No alineados		
	Cantidad	%	Cantidad	%	

Para calificar el grado de alineación aplique la tabla de valores siguiente:

Programas del POA Alineados	Grado de Alineación del POA
Menos del 50%	Bajo
Entre 50% y 70%	Medio
Entre 70% y 100%	Alto

- b) Analice el documento de creación de la Entidad y constate que su objeto está debidamente vinculado con los programas de su respectivo POA. Para ello, formule la cédula “Congruencia de Programas con el Objeto de la Entidad”

### CONGRUENCIA DE PROGRAMAS CON EL OBJETO DE LA ENTIDAD

Programas	Congruencia con el Objeto de la Entidad Si / No
Programa 1	
Programa 2	
Programa 3	

En su caso, observe en el informe de la auditoría, los programas que no estén debidamente correspondidos con el objeto de la Entidad.

- c) Analice los elementos de la Matriz de Indicadores de la Entidad y constate el nivel en que su diseño cumple con el modelo siguiente:

MATRIZ DE INDICADORES						
Objetivo del Eje de Política Pública del Plan _____ de Desarrollo:						
Objetivo Sectorial, Institucional, Especial o Regional:						
Objetivo Estratégico de la Dependencia o Entidad:						
Datos del Programa Presupuestario: (Código Programático-Presupuestario y Nombre)						
	Indicadores					Grado de Cumplimiento
	Nombre del Indicador	Método de Cálculo	Frecuencia de Medición	Medios de Verificación	Supuestos	
<b>Fin</b>						
<b>Propósito</b>						
<b>Componentes</b>						
<b>Actividades</b>						

Los elementos a considerar en la matriz son 5, siendo estos los siguientes: Nombre del Indicador, Método de Cálculo, Frecuencia de Medición, Medios de Verificación y Supuestos.

Para calificar el nivel de cumplimiento aplique la tabla de valores siguiente:

Elementos del diseño	Grado de Cumplimiento
Menos del 50%	Bajo
Entre 50% y 70%	Medio
Entre 70% y 100%	Alto

- d) Prepare la cédula “Evaluación de Cualidades de los Indicadores del Desempeño por Programa”, en la que queden plasmadas las cualidades de cada indicador del desempeño de cada Programa y observe para el informe aquellos casos en que no haya sido establecido un indicador del desempeño o no se cumpla con al menos una de las cualidades establecidas.

### EVALUACIÓN DE CUALIDADES DE LOS INDICADORES DEL DESEMPEÑO POR PROGRAMA

Programa		Indicador	Cualidades de los Indicadores del Desempeño							
Nº	Nombre		Cobertura	Eficiencia	Eficacia	Impacto Social	Impacto Económico	Calidad	Equidad	Otro
1	Programa 1									
2	Programa 2									
3	Programa 3									
<b>Totales</b>										

Indique con una “√” las cualidades que posean los distintos indicadores del desempeño.

- e) Prepare la cédula “Evaluación de Cualidades de los Indicadores del Desempeño por Metas”, en la que queden plasmadas las cualidades de cada indicador del desempeño de las metas de cada Programa y observe para el informe aquellos casos en que no haya sido establecido un indicador del desempeño o no se cumpla con al menos una de las cualidades establecidas.

### EVALUACIÓN DE CUALIDADES DE LOS INDICADORES DEL DESEMPEÑO POR METAS

Programa		Indicador	Cualidades de los Indicadores del Desempeño							
Nº	Meta		Cobertura	Eficiencia	Eficacia	Impacto Social	Impacto Económico	Calidad	Equidad	Otro
1	Meta 1									
2	Meta 2									
3	Meta 3									
4	Meta 4									
5	Meta 5									
<b>Totales</b>										



Indique con una “√” las cualidades que posean los distintos indicadores del desempeño.

- f) Prepare la cédula “Evaluación de las características de los Indicadores del Desempeño”, en la que queden plasmadas las características de cada indicador y observe para el informe aquellos casos en que no se cumpla con al menos una de las características establecidas.

### EVALUACIÓN DE CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES DEL DESEMPEÑO

Programa / Indicador	Características de los Indicadores del Desempeño						
	Específico	Explícito	Disponible	Relevante	Claro	Sólido	Otro
<b>Totales</b>							

Indique con una “√” las características que posean los distintos indicadores del desempeño.

#### 4.3.2 Evaluación cuantitativa del grado de cumplimiento del POA

Para efectos de calificar el grado de cumplimiento de los programas y metas del POA, utilizaremos un procedimiento que se compone de tres etapas: en la primera se obtiene la ponderación de cada programa que integra el POA, en la segunda se determina el grado de cumplimiento de las metas y programas y finalmente en la tercera, se obtiene la calificación del POA de la Entidad.

#### 4.3.3 Ponderación de los programas que integran el POA

- a) Inicie la formulación de la matriz de cálculo denominada “Evaluación del Programa Operativo Anual” (POA), **utilizando para tales efectos la cédula denominada CED 01**, capturando en la primera y segunda columnas los números y los nombres de los programas que forman parte del POA del ejercicio que se evalúa.

## EVALUACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

Programas		Valor de los Programas				Valuación Ponderada		
		Contribución al POA		Presupuesto Ejercido		Ponderación del programa	Cumplimiento del Programa	Calificación del POA
Nº	Nombre	Puntos	%	\$	%	%	%	%
1	Programa 1							
2	Programa 2							
3	Programa 3							

En la formulación de la matriz considere lo siguiente:

- 1) Los programas que no cuentan con un presupuesto o gasto ejercido y la totalidad de sus metas se presentan como no programadas y no realizadas, no deben considerarse para efectos de los cálculos en la elaboración de la matriz.
  - 2) Los programas que tienen presupuesto o gasto ejercido, en los cuales la totalidad de sus metas se presentan como no programadas y no realizadas, deben considerarse en la elaboración de la matriz.
  - 3) Los programas que cuentan con un presupuesto o gasto ejercido y que algunas de sus metas se presentan como no programadas y no realizadas, deben considerarse en la elaboración de la matriz.
  - 4) Los programas que no tienen un presupuesto o gasto ejercido y en algunas de sus metas presentan metas programadas no realizadas, metas programadas y realizadas, y metas no programadas no realizadas, deben considerarse en la elaboración de la matriz.
- b) Solicite al titular de la Entidad que califique la contribución de cada programa al cumplimiento del objetivo de la Entidad, aplicando la siguiente escala de valores.

### ESCALA PARA LA EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y METAS

Calificación	Valor	Contribución al objeto de la Entidad o Programa
Alta	3	Contribuye de manera importante
Media	2	Contribuye de manera suficiente
Baja	1	Contribuye de manera mínima

- c) Cerciórese de la congruencia de la calificación otorgada a los programas, con el objeto de la Entidad establecido en su respectivo documento de creación, Reglamento Interior, Ley respectiva y/o Plan de Desarrollo.
- d) Una vez que se haya verificado la congruencia de las calificaciones, capture los valores en la matriz de cálculo en la columna respectiva y calcule los porcentajes que correspondan a cada uno de los programas del POA con respecto al total de las puntuaciones otorgadas. Verifique que la suma de los porcentajes sea igual al 100%.

### EVALUACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

Programas		Valor de los Programas				Valuación Ponderada		
		Contribución al POA		Presupuesto Ejercido		Ponderación del programa	Cumplimiento del Programa	Calificación del POA
Nº	Nombre	Puntos	%	\$	%	%	%	%
1	Programa 1	5	45.46%					
2	Programa 2	4	36.36%					
3	Programa 3	2	18.18%					
		<b>11</b>	<b>100.00%</b>					

- e) Capture el importe del presupuesto ejercido en cada programa, verificando que la suma sea igual al total del presupuesto ejercido y calcule el porcentaje del presupuesto que le corresponde a cada programa, de acuerdo al presupuesto ejercido en cada uno de ellos. Verifique que la suma de los porcentajes sea igual al 100%.

### EVALUACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

Programas		Valor de los Programas				Valuación Ponderada		
		Contribución al POA		Presupuesto Ejercido		Ponderación del programa	Cumplimiento del Programa	Calificación del POA
Nº	Nombre	Puntos	%	\$	%	%	%	%
1	Programa 1	5	45.46%	1'000,000	44.45%			
2	Programa 2	4	36.36%	750,000	33.33%			
3	Programa 3	2	18.18%	500,000	22.22%			
		<b>11</b>	<b>100.00%</b>	<b>2'250,000</b>	<b>100.00%</b>			

- f) Determine el valor ponderado de cada programa sumando el valor porcentual de contribución al POA y el porcentaje del presupuesto ejercido; el resultado divídalo entre dos.

## EVALUACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

Programas		Valor de los Programas				Valuación Ponderada		
		Contribución al POA		Presupuesto Ejercido		Ponderación del programa	Cumplimiento del Programa	Calificación del POA
Nº	Nombre	Puntos	%	\$	%	%	%	%
1	Programa 1	5	45.46%	1'000,000	44.45%	44.95%		
2	Programa 2	4	36.36%	750,000	33.33%	34.85%		
3	Programa 3	2	18.18%	500,000	22.22%	20.20%		
		<b>11</b>	<b>100.00%</b>	<b>2'250,000</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>		

g) Para complementar la matriz de evaluación del POA desarrolle primero el punto **4.3.4** siguiente.

### 4.3.4 Grado de cumplimiento de las metas y programas

a) Inicie la formulación de la matriz de cálculo denominada “Evaluación de Programas y Metas”, **utilizando para tales efectos la cédula denominada CED 02**, capturando en la primera y segunda columnas por cada programa, los números y los nombres de las metas que lo integran.

## EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y METAS

Programa 1		Contribución al programa		Metas			Cumplimiento del programa
Nº	Meta	Puntos	%	Programadas	Reales	% de Avance	
1	Meta 1						
2	Meta 2						
3	Meta 3						
4	Meta 4						
5	Meta 5						

  

Programa 2		Contribución al programa		Metas			Cumplimiento del programa
Nº	Meta	Puntos	%	Programadas	Reales	% de Avance	
1	Meta 1						
2	Meta 2						
3	Meta 3						
4	Meta 4						

Programa 3		Contribución al programa		Metas			Cumplimiento del programa
Nº	Meta	Puntos	%	Programadas	Reales	% de Avance	
1	Meta 1						
2	Meta 2						
3	Meta 3						

En la formulación de la matriz considere lo siguiente;

- 1) Las metas que se presentan como no programadas y no realizadas, no deben considerarse para efectos de los cálculos en la elaboración de la matriz, sin embargo debe describirse en la matriz la denominación de dichas metas únicamente como un dato informativo.
  - 2) Las metas programadas no realizadas, y metas programadas y realizadas, de los programas que no cuentan con un presupuesto o gasto ejercido, deben considerarse en la elaboración de la matriz.
  - 3) Las metas donde la cantidad realizada de las mismas sea una constante en cada uno de los trimestres y anual, debe determinarse un promedio de alcance acumulado al trimestre que se esté evaluando, de la siguiente manera: por ejemplo, si la meta programada en cada uno de los trimestres y anual es alcanzar el 100% (como unidad de medida) y que en el primer trimestre se reportó como meta realizada un 80% y en el segundo trimestre un 60%, deberá determinarse un promedio:  $80\%+60\%/2= 70\%$ , es decir, que la meta realizada acumulada al segundo trimestre sería del 70%.
  - 4) Las metas programadas que presenten como dato "0" (cero metas) y que en las metas realizadas si contemple una cantidad de metas (5, 10, 89, etc.), dichas metas programadas deben equipararse a la cantidad de las metas realizadas, a efecto de que arroje un resultado de 100% de cumplimiento.
  - 5) En el caso que se presenten metas logradas que sobrepasen lo programado, elabore otra matriz, en la cual, en dichas metas debe equipararse la cantidad de metas programadas a las logradas, a efecto de que arroje un resultado de 100% de cumplimiento. Lo anterior para efectos de visualizar el impacto que pueden generar dichas metas en el resultado de la evaluación. Cabe señalar, que debe considerarse la totalidad de las metas que presenten la situación antes descrita.
- b) Solicite al titular de la Entidad que califique la contribución de cada meta al cumplimiento del programa, aplicando la "Escala para la Evaluación de Programas y Metas", señalada en el punto 4.3.3 inciso b) del presente Manual.

- c) Cerciórese de la congruencia de la calificación otorgada a las metas con relación al objetivo del programa.
- d) Una vez verificada la congruencia de las calificaciones, determine el valor en términos porcentuales de cada meta con respecto a la suma de las puntuaciones otorgadas a las metas que componen el programa. Verifique que la suma de los porcentajes sea igual al 100%.

### EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y METAS

Programa 1		Contribución al programa		Metas			Cumplimiento del programa
Nº	Meta	Puntos	%	Programadas	Reales	% de Avance	
1	Meta 1	4	20.00%				
2	Meta 2	5	25.00%				
3	Meta 3	4	20.00%				
4	Meta 4	4	20.00%				
5	Meta 5	3	15.00%				
		<b>20</b>	<b>100.00%</b>				

  

Programa 2		Contribución al programa		Metas			Cumplimiento del programa
Nº	Meta	Puntos	%	Programadas	Reales	% de Avance	
1	Meta 1	4	28.57%				
2	Meta 2	4	28.57%				
3	Meta 3	4	28.57%				
4	Meta 4	2	14.29%				
		<b>14</b>	<b>100.00%</b>				

  

Programa 3		Contribución al programa		Metas			Cumplimiento del programa
Nº	Meta	Puntos	%	Programadas	Reales	% de Avance	
1	Meta 1	3	50.00%				
2	Meta 2	2	33.33%				
3	Meta 3	1	16.67%				
		<b>6</b>	<b>100.00%</b>				

- e) Capture las metas programadas y reales que corresponde a cada meta, y determine el porcentaje de avance dividiendo las metas logradas entre las metas programadas.

### EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y METAS

Programa 1		Contribución al programa		Metas			Cumplimiento del programa
Nº	Meta	Puntos	%	Programadas	Reales	% de Avance	
1	Meta 1	4	20.00%	100	75	75.00%	
2	Meta 2	5	25.00%	125	150	120.00%	
3	Meta 3	4	20.00%	50	30	60.00%	

4	Meta 4	4	20.00%	75	20	26.67%	
5	Meta 5	3	15.00%	150	130	86.67%	
		<b>20</b>	<b>100.00%</b>				
<b>Programa 2</b>		<b>Contribución al programa</b>		<b>Metas</b>			<b>Cumplimiento del programa</b>
<b>Nº</b>	<b>Meta</b>	<b>Puntos</b>	<b>%</b>	<b>Programadas</b>	<b>Reales</b>	<b>% de Avance</b>	
1	Meta 1	4	28.57%	200	150	75.00%	
2	Meta 2	4	28.57%	150	125	83.33%	
3	Meta 3	4	28.57%	50	40	80.00%	
4	Meta 4	2	14.29%	75	80	106.67%	
		<b>14</b>	<b>100.00%</b>				
<b>Programa 3</b>		<b>Contribución al programa</b>		<b>Metas</b>			<b>Cumplimiento del programa</b>
<b>Nº</b>	<b>Meta</b>	<b>Puntos</b>	<b>%</b>	<b>Programadas</b>	<b>Reales</b>	<b>% de Avance</b>	
1	Meta 1	3	50.00%	200	190	95.00%	
2	Meta 2	2	33.33%	150	140	93.33%	
3	Meta 3	1	16.67%	50	45	90.00%	
		<b>6</b>	<b>100.00%</b>				

- f) Calcule el cumplimiento del programa como sigue: primero multiplique el porcentaje que corresponde a la contribución de cada meta al programa por el porcentaje de avance de cada meta; después sume los resultados de las multiplicaciones realizadas que correspondan a cada programa.

### EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y METAS

<b>Programa 1</b>		<b>Contribución al programa</b>		<b>Metas</b>			<b>Cumplimiento del programa</b>
<b>Nº</b>	<b>Meta</b>	<b>Puntos</b>	<b>%</b>	<b>Programadas</b>	<b>Reales</b>	<b>% de Avance</b>	
1	Meta 1	4	20.00%	100	75	75.00%	15.00%
2	Meta 2	5	25.00%	125	150	120.00%	30.00%
3	Meta 3	4	20.00%	50	30	60.00%	12.00%
4	Meta 4	4	20.00%	75	20	26.67%	5.33%
5	Meta 5	3	15.00%	150	130	86.67%	13.00%
		<b>20</b>	<b>100.00%</b>				<b>75.33%</b>
<b>Programa 2</b>		<b>Contribución al programa</b>		<b>Metas</b>			<b>Cumplimiento del programa</b>
<b>Nº</b>	<b>Meta</b>	<b>Puntos</b>	<b>%</b>	<b>Programadas</b>	<b>Reales</b>	<b>% de Avance</b>	
1	Meta 1	4	28.57%	200	150	75.00%	21.43%
2	Meta 2	4	28.57%	150	125	83.33%	23.81%
3	Meta 3	4	28.57%	50	40	80.00%	22.86%
4	Meta 4	2	14.29%	75	80	106.67%	15.24%
		<b>14</b>	<b>100.00%</b>				<b>83.34%</b>

Programa 3		Contribución al programa		Metas			Cumplimiento del programa
Nº	Meta	Puntos	%	Programadas	Reales	% de Avance	
1	Meta 1	3	50.00%	200	190	95.00%	47.50%
2	Meta 2	2	33.33%	150	140	93.33%	31.11%
3	Meta 3	1	16.67%	50	45	90.00%	15.00%
		<b>6</b>	<b>100.00%</b>				<b>93.61%</b>

#### 4.3.5 Evaluación del POA

- a) Regrese a la matriz “Evaluación del Programa Operativo Anual” y agregue los resultados obtenidos conforme al punto 4.3.4 anterior.

#### EVALUACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

Programas		Valor de los Programas				Valuación Ponderada		
		Contribución al POA		Presupuesto Ejercido		Ponderación del programa	Cumplimiento del Programa	Calificación del POA
Nº	Nombre	Puntos	%	\$	%	%	%	%
1	Programa 1	5	45.46%	1'000,000	44.45%	44.95%	<b>75.33</b>	
2	Programa 2	4	36.36%	750,000	33.33%	34.85%	<b>83.34</b>	
3	Programa 3	2	18.18%	500,000	22.22%	20.20%	<b>93.61</b>	
		<b>11</b>	<b>100.00%</b>	<b>2'250,000</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>		

- b) Obtenga la calificación del POA como sigue: multiplique el porcentaje de cumplimiento de cada programa por su respectivo porcentaje de valor ponderado con respecto al POA; y, sume los resultados de las multiplicaciones realizadas.

#### EVALUACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

Programas		Valor de los Programas				Valuación Ponderada		
		Contribución al POA		Presupuesto Ejercido		Ponderación del programa	Cumplimiento del Programa	Calificación del POA
Nº	Nombre	Puntos	%	\$	%	%	%	%
1	Programa 1	5	45.46%	1'000,000	44.45%	44.95%	<b>75.33</b>	<b>33.86</b>
2	Programa 2	4	36.36%	750,000	33.33%	34.85%	<b>83.34</b>	<b>29.04</b>
3	Programa 3	2	18.18%	500,000	22.22%	20.20%	<b>93.61</b>	<b>18.91</b>
		<b>11</b>	<b>100.00%</b>	<b>2'250,000</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>		<b>81.81</b>



**Nota:**

Las mayores calificaciones deben corresponder a los programas y metas sustantivas de las Entidades y Dependencias, en tanto que las relacionadas con aspectos de trámites y administrativos, deberán recibir menores puntuaciones.

#### **4.4 Grado de cumplimiento del POA**

Como parte final de los procedimientos de evaluación, determine el grado de satisfacción en el cumplimiento del POA, aplicando la escala siguiente.

<b>% de Calificación del POA</b>	<b>Grado de cumplimiento del POA</b>
Menos del 60%	Crítico
Entre 60% y 80%	Mejorable
Más del 80%	Aceptable

En el ejemplo anterior el grado de cumplimiento sería “Aceptable”.

#### **4.5 Estructura del Informe de la Auditoría del Desempeño**

El resultado de la auditoría del desempeño deberá ser presentado a través de un informe, que deberá atender la estructura que se explica en el Anexo 2.