



# Nuevo León

GOBIERNO DEL ESTADO



Contraloría y  
Transparencia  
Gubernamental

Nuevo León  
GOBIERNO DEL ESTADO

Formato para la Difusión de los Resultados  
de las Evaluaciones establecido por el CONAC

## Evaluación de Procesos **Programa Presupuestario** **CONTROL Y AUDITORÍA** **INSTITUCIONAL**

C03O23060

Ejercicio Fiscal 2018

Septiembre 2019

L A N U E V A I N D E P E N D E N C I A

[www.nl.gov.mx](http://www.nl.gov.mx)



## 1. Descripción de la Evaluación

1.1 Nombre de la evaluación: Evaluación Tipo Procesos al Programa *Control y Auditoría Institucional*

1.2 Fecha de inicio de la evaluación (dd/mm/aaaa): 22/05/2019

1.3 Fecha de término de la evaluación (dd/mm/aaaa): 06/09/2019

1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:

Nombre:	Unidad administrativa:
C. José Carlos Hernández Caballero	Dirección de Presupuesto y Control Presupuestal. Subsecretaría de Egresos. Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado.
C. Rodolfo Gallardo Lara	Coordinación Técnica de Monitoreo y Evaluación, Dirección de Presupuesto y Control Presupuestal

1.5 Objetivo general de la evaluación:

- Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa que permita valorar si sus procesos cumplen con los elementos de consistencia necesarios para alcanzar sus propósitos, metas y objetivos.

1.6 Objetivos específicos de la evaluación:

- Evaluar el grado de pertinencia actual del Programa, respecto de su filosofía institucional en comparación con las acciones realizadas;
- Analizar la implementación del Programa a partir de la descripción de sus procesos y procedimientos que permitan identificar retrocesos, duplicidades, tiempos muertos, restricciones o cuellos de botella;
- Identificar y evaluar el grado de importancia de las restricciones, tanto normativas como operativas, que obstaculizan la gestión operativa del Programa, así como sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que permitan delinear sugerencias para la definición de buenas prácticas;
- Describir la implementación del Programa, a través de la orientación y vinculación hacia resultados entre el Plan o Programa Institucional, con sus procesos y la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), e
- Identificar y establecer los principales Hallazgos y los Aspectos Susceptibles de Mejora que coadyuven sustancialmente con el mejoramiento de la implementación del Programa.

## 1. Descripción de la Evaluación

### 1.7 Metodología utilizada en la evaluación:

La Metodología de la Evaluación de Procesos está basada en los Términos de Referencia (TdR) emitidos por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), agregando y adecuando elementos útiles para la toma de decisiones del Ente Ejecutor de la Política Pública, Programa Presupuestario y/o Fondo.

En ese sentido, la evaluación fue diseñada para generar información útil, rigurosa y homogénea para los Entes Públicos, de forma tal que contribuya a mejorar la toma de decisiones a nivel directivo.

La evaluación conlleva un “Análisis de Gabinete”; esto es, un análisis valorativo de la información contenida en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones, documentos oficiales, documentos normativos y sistemas de información, entre otros; copiados y enviados como “fuentes de información” por parte de la Unidad Técnica de Evaluación (UTE) y remitida por esta última a la Instancia Técnica Evaluadora (ITE).

Para llevar a cabo el análisis de gabinete, el equipo evaluador considera como mínimo la información contenida en las fuentes de información; no obstante, estos documentos son enunciativos más no limitativos; por lo tanto, también se recopila información pública, dispuesta en diferentes páginas web de transparencia gubernamental. Asimismo, se lleva a cabo un “Análisis de Campo” para identificar información de manera sistemática y específica respecto del Ente Evaluado, para fortalecer los criterios metodológicos que permitan identificar de manera puntual, las prácticas abordadas en la gestión pública bajo el enfoque gerencial y de políticas públicas. La metodología se definirá de acuerdo con los compromisos y responsabilidades que aborden el Ente Evaluado y la Instancia Técnica de Evaluación (ITE) en el marco que señala los Término de Referencia (TdR) para la Evaluación de Procesos.

Instrumentos de recolección de información:

Cuestionarios \_\_\_ Entrevistas X Formatos X Otros X Especifique: Bitácora de Información (información de gabinete) y de información consultada en páginas oficiales del Gobierno de Nuevo León

Descripción de las técnicas y modelos utilizados:

La evaluación se realiza mediante las siguientes técnicas de investigación:

- La Técnica de Investigación Cualitativa. - Esta técnica nos permite llegar a soluciones fidedignas para los problemas planteados a través de la obtención, análisis e interpretación planificada y sistemática de los datos;
- Investigación de Campo: implica una combinación del método de observación de participante, entrevistas y análisis, y
- La Técnica de Investigación Documental. - Con esta técnica se recopilan antecedentes a través de documentos oficiales o de trabajo, cualquiera que éstos sean, donde durante el proceso de investigación se complementa esta con las aportaciones de los involucrados.

La evaluación se fundamentará en el análisis sistemático de la información proporcionada por los Entes Evaluados mediante Bitácoras de Información. Los Evaluadores realizarán un examen inicial de la calidad de la información, a partir de los datos proporcionados, para verificar la base de la evidencia documental.

También se llevarán a cabo Reuniones Técnicas de Trabajo con los Entes Evaluados, esto durante el proceso de evaluación, con el propósito de que mediante estas entrevistas se valide la evidencia documental y se garantice la calidad de la evaluación.

## 2. Principales Hallazgos de la Evaluación

Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

- La definición de la *Misión* es demasiado escueta al omitir información valiosa respecto de los planteamientos ¿Quiénes somos? ¿Dónde? ¿Por qué? y ¿Para qué? cuyas respuestas podrían fortalecer el nivel de claridad y especificidad de su propósito fundamental;
- La definición de la *Visión* no presenta un reto de actuación, debido a que no está planteado como meta inalcanzable e inspiradora, ni establece una medida de comparación que señale el estado deseado evidente de la organización por alcanzar en el futuro.
- El organigrama presentado en el *Manual de Organización y de Servicios* no cumple con la aplicación gráfica del principio de jerarquía y cadena de mando entre sus partes.
- El contenido del *Manual de Organización y de Servicios* no aporta información adicional respecto de los procedimientos que deben llevarse a cabo al interior de la dependencia para la operación del programa, más allá de lo ya señalado en su *Reglamento Interior*.
- El *Indicador de Desempeño* establecido para medir el cumplimiento de la línea estratégica de establecer procesos para la detección e investigación de los actos de corrupción contenido en el *Plan Estratégico para el Estado de Nuevo León 2015-2030*, no cumple con su cometido debido a las características propias del fenómeno de la corrupción y al ejercicio de confianza y comunicación ciudadana que sesga o dificulta su cálculo y obtención numérica.
- No se cuenta con una descripción del proceso de Auditoría debidamente documentado.
- No se miden formalmente los tiempos de respuesta del proceso, ni el grado de cumplimiento de las expectativas por parte de usuarios y partes interesadas.
- Entre las actividades desarrolladas durante el proceso de Auditoría, existen algunas que no generan documentos de respaldo suficientes, lo que no permite contar con suficiente evidencia que sustente la toma de decisiones, así como actividades de valoración que se llevan a cabo sin el establecimiento previo de criterios, por lo que corren el riesgo de generar sesgos importantes en la toma de decisiones.
- Se observa una reducida cultura de control operativo en general entre el personal que opera el proceso de Auditoría, lo que crea deficiencias en términos de documentación y mejora de sus procesos en general.
- No se cuenta con las herramientas y aplicaciones del Árbol de Problemas y el Árbol de Objetivos en la construcción de su *Matriz de Indicadores para Resultados* (MIR) que permitan conocer la vinculación de su contenido en términos de su pertinencia con el problema público que se pretende resolver.
- Tres de los cinco componentes que conforman la *Matriz de Indicadores para Resultados* (MIR) carecen de vinculación efectiva con respecto al programa *Control y Auditoría Institucional*.
- No existe en general una vinculación directa entre los *Indicadores de Desempeño* de los *Componentes y Actividades* de la *Matriz de Indicadores para Resultados* (MIR) con respecto a la definición de su *Fin* y su *Propósito* debido a que se hace uso excesivo del cálculo de porcentaje sobre aspectos de poca relevancia para el cumplimiento del programa *Control y Auditoría Institucional*.
- No se cuenta con una descripción clara y detallada de las características de las entidades públicas que se auditan a lo largo del tiempo, en función de criterios objetivos y transparentes.

2.2 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), de acuerdo con los temas del programa, estrategia o instituciones

2.2.1 Fortalezas:

- Se cuenta con un marco normativo suficiente y adecuado para la actuación y el desempeño de la *Contraloría y Transparencia Gubernamental*, así como con los recursos, la infraestructura, la organización y el personal capacitado, con el conocimiento operativo adecuado y suficiente para llevar a cabo exitosamente, con eficacia en los resultados, y la eficiencia y la calidad en la entrega de bienes y servicios de parte del programa *Control y Auditoría Institucional*.

## 2. Principales Hallazgos de la Evaluación

### 2.2.2 Oportunidades:

- Existe un interés legítimo por parte de servidores públicos y sociedad, en particular de la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de Nuevo León por coadyuvar, apoyar y fortalecer el mejoramiento en el desempeño del programa *Control y Auditoría Institucional* de parte de la *Contraloría y Transparencia Gubernamental*.

### 2.2.3 Debilidades:

- Resulta insuficiente la definición de los elementos de planeación estratégica *Misión y Visión*, así como el diseño de su actual estructura organizacional.
- No se cuenta con un *Manual de Organización y de Servicios* que contenga información detallada de los procedimientos y procesos del programa *Control y Auditoría Institucional*.
- No se cuenta con una evaluación del proceso de auditoría general que determine sus tiempos de respuesta y el grado de cumplimiento de las expectativas y necesidades de sus usuarios.
- No se cuenta con una planeación y definición del programa a partir de la *Matriz de Indicadores para Resultados* (MIR) en términos del problema público por resolver y de la lógica de intervención de sus componentes y actividades.

### 2.2.4 Amenazas:

- No se detecta ningún elemento externo que deba mejorarse o sustituirse por otros, en aras de alcanzar la eficacia en los resultados, la eficiencia y la calidad en la entrega de los bienes y servicios, y la economía en la operación de los procesos de la política *Control y Auditoría Institucional* de parte de la *Contraloría y Transparencia Gubernamental*.

### 3. Conclusiones y Recomendaciones de la Evaluación

#### 3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

El programa público *Control y Auditoría Institucional* a cargo de la *Contraloría y Transparencia Gubernamental* es un programa del Gobierno del Estado de Nuevo León, que se encuentra alineado, tanto al Plan Estatal de Desarrollo 2016-2021 como al Plan Estratégico para el Estado de Nuevo León 2015-2030, que cuenta, además, con una sólida base normativa de creación, orientación y funcionamiento. Respecto de su operación, mantiene actualmente un diseño organizacional y un enfoque de trabajo, basado en un esquema administrativo tradicional eminentemente jurídico, el cual establece una organización basada en divisiones departamentales y en la asignación específica de jerarquías, funciones y atribuciones. No obstante, este enfoque de organización pública, desde la óptica de la *Gestión por Resultados* y de la *Evaluación del Desempeño*, resulta insuficiente en términos de la organización del trabajo necesaria para alcanzar resultados óptimos en términos de pertinencia, satisfacción de necesidades y expectativas de clientes y usuarios, productividad del factor humano, eficacia en el cumplimiento de objetivos y eficiencia en el uso de los recursos públicos.

Por lo que puede concluirse que, en términos generales, el programa *Control y Auditoría Institucional* presenta una importante área de oportunidad, a partir de su insuficiente desarrollo administrativo respecto del perfeccionamiento de sus procesos y operaciones y a la evaluación de sus resultados alcanzados, que incluya no sólo una redefinición de su *Matriz de Indicadores para Resultados* (MIR), en particular, respecto del establecimiento de sus *Componentes*, la descripción completa de sus *Actividades* y el rediseño de sus *Indicadores de Desempeño*; sino además, con la aplicación de un enfoque operativo que permita medir el trabajo individual y colectivo, conocer a detalle la estadística de los resultados alcanzados en el corto mediano y largo plazo, su vinculación (pertinencia) con los objetivos descritos en el Plan Estatal de Desarrollo 2016-2021 y en el Plan Estratégico para el Estado de Nuevo León 2015-2030 y la permanente evaluación del cumplimiento de las necesidades y expectativas de sus usuarios y partes interesadas.

### 3. Conclusiones y Recomendaciones de la Evaluación

#### 3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo con su relevancia:

- Redefinir el contenido de su *Misión* incluyendo respuestas a los planteamientos ¿Quiénes somos? ¿Dónde? ¿Por qué? y ¿Para qué? cuyas respuestas permitan fortalecer el nivel de claridad y especificidad de su propósito fundamental.
- Redefinir la *Visión* en términos de una meta inalcanzable e inspiradora estableciendo una medida de comparación que señale el estado deseado evidente de la organización en el futuro.
- Rediseñar el gráfico de su organigrama atendiendo el principio de jerarquía y cadena de mando entre sus partes, a efecto de generar mayor certeza en su interacción.
- Elaborar un nuevo *Manual de Organización y de Servicios* que contenga un mayor nivel de detalle y documentación, basado en procesos y no en funciones, para la correcta realización de sus procedimientos y procesos internos aportando mayor información que la descrita en el *Reglamento Interior de la Contraloría y Transparencia Gubernamental*.
- Desarrollar una propuesta para la redefinición del *Indicador de Desempeño* establecido en el *Plan Estratégico para el Estado de Nuevo León 2015-2021* para medir el cumplimiento de la línea estratégica de establecer procesos para la detección e investigación de los actos de corrupción, que permita conocer de manera directa, el resultado alcanzado con la gestión pública desarrollada en el programa *Control y Auditoría Pública*.
- Llevar a cabo una descripción completa y a todo detalle del proceso de Auditoría debidamente documentado, que incluya criterios de valoración específicos para la toma de decisiones que facilite la inducción de todas las personas involucradas, evite la posible discrecionalidad en la toma de decisiones, la falta de evidencia documental, el exceso de divisiones entre las partes que la componen y el riesgo de caer en excesos de tiempo, retrocesos, restricciones innecesarias y cuellos de botella.
- Establecer medios y mecanismos de evaluación del desempeño, de los tiempos de respuesta y del grado de satisfacción de los usuarios y las partes interesadas alcanzados durante el desarrollo del proceso del programa *Control y Auditoría Institucional*.
- Fomentar entre el personal, la cultura del control operativo desde el trabajo en equipo, con capacitación y formación adecuada que coadyuve a mejorar la medición de su desempeño y el desarrollo de propuestas y proyectos de mejoramiento interno de sus prácticas operativas.
- Desarrollar y aplicar la herramienta de Árbol de Problemas y Árbol de Objetivos que faciliten el análisis y la pertinencia la solución del problema público descrito y la inclusión de los elementos que componen en general la *Gestión por Resultados* y la *Evaluación del Desempeño*.
- Rediseñar su *Matriz de Indicadores para Resultados* (MIR) respecto de los componentes y actividades que la integran, en particular con el establecimiento adecuado, pertinente y efectivo de *Componentes* que aporten de manera directa productos concretos para el cumplimiento de su *Fin y Propósito*; así como *Indicadores de Desempeño* que sean medibles, de impacto, trascendentes y cuantificables, útiles para fortalecer el proceso de toma de decisiones para la mejora continua de esta organización pública.
- Contar con una descripción clara y detallada de las características de las entidades públicas que se auditan a lo largo del tiempo, en función de criterios objetivos y transparentes.

#### 4. Datos de la Instancia Evaluadora

4.1 Nombre del coordinador de la evaluación: José Juan Silva Vanegas.

4.2 Cargo: Director de Calidad.

4.3 Institución a la que pertenece: Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).

4.4 Principales colaboradores:

Colaboradores: Luis Fernando Esquivel de la Torre, Miguel Angel Vega Quintero, Ileana Nathali Salazar Zapata, Alfonso Oswaldo Órtiz Espinoza, Blanca Viridiana Lavanderos Pérez.

4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación: jjsilva@cecapmex.com

4.6 Teléfono (con clave lada): (55) 6092 7580

#### 5. Identificación del (los) Programa(s)

5.1 Nombre del (los) programa(s) evaluado(s): Control y Auditoría Institucional.

5.2 Siglas: Clasificación Programática C03O06023

5.3 Ente público coordinador del (los) programa(s): Contraloría y Transparencia Gubernamental

5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) programa(s):

Poder Ejecutivo  Poder Legislativo  Poder Judicial  Ente Autónomo

5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) programa(s):

Federal  Estatal  Local

5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de (los) titular(es) a cargo del (los) programa(s):

5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s):

Dirección de Control y Auditoría del Sector Central  
Dirección de Control y Auditoría del Sector Paraestatal  
Dirección de Control y Auditoría de Obra Pública

5.6.2 Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):

Nombre:

C.P. Marybel Rivera Villa  
marybel.rivera@nuevoleon.gob.mx  
(81) 20331701 (81) 20331700

C.P. Luis Reyna Mata  
luis.reyna@nuevoleon.gob.mx  
(81) 20331735 y (81)20331746

Ing. Luis Reyes Pulido  
luis.reyes@nuevoleon.gob.mx  
(81)20331668 y (81)20331696

Unidad administrativa:

Dirección de Control y Auditoría del Sector Central.

Dirección de Control y Auditoría del Sector Paraestatal.

Dirección de Control y Auditoría, en Obra Pública.



## 6. Datos de Contratación de la Evaluación

6.1 Tipo de contratación:

6.1.1 Adjudicación Directa \_\_\_ 6.1.2 Invitación a tres \_\_\_ 6.1.3 Licitación Pública Nacional \_\_\_

6.1.4 Licitación Pública Internacional \_\_\_ 6.1.5 Otro: (Señalar)  Convenio Específico de Colaboración.

6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación: Dirección de Presupuesto y Control Presupuestal de la Subsecretaría de Egresos, Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado.

6.3 Costo total de la evaluación: \$814,732.38 (ochocientos catorce mil setecientos treinta y dos pesos 38/100 M.N., IVA incluido)

6.4 Fuente de Financiamiento: Recursos Fiscales

## 7. Difusión de la Evaluación

7.1 Difusión en internet de la evaluación: <http://pbr-sed.nl.gob.mx/evaluacion-del-desempeno>

7.2 Difusión en internet del formato: <http://pbr-sed.nl.gob.mx/evaluacion-del-desempeno>



Secretaría de  
Finanzas

**Nuevo León**  
GOBIERNO DEL ESTADO

