AUDITORÍA SUPERIOR DEL ESTADO DE COAHUILA

Autoevaluación de la Integridad

26, 27 y 28 de mayo de 2014

Informe de la Autoevaluación

Moderadores de la *Auditoría Superior de la Federación*:

- **Lic. Gabriel Alberto Benavides**, Director de Auditoría y Evaluación de los Sistemas de Control Interno B de la ASF y Moderador certificado en *IntoSAINT*.
- **Lic. Erwin Alberto Ramírez Gutiérrez**, Director de Relaciones Institucionales de la ASF y Moderador certificado en *IntoSAINT.*
- **Lic. Francisco Tomás Parral Pineda**, Coordinador de la ASF para la Implementación del Modelo de Integridad en las EFSL de ASOFIS y Moderador certificado en *IntoSAINT.*
- **Lic. Paola Carvajal González**, Auditora de Fiscalización A y Moderadora Certificada en *IntoSAINT* de la ASF.

Moderador del *Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Baja California*:

- **Lic. Judith Montes Montoya,** de la Dirección de Normatividad y Mejora Continua del OFSE de Baja California y Moderadora certificada en *IntoSAINT.*

Persona de contacto en la ASEC:

- **C. P. Ludivina Leija Rodríguez**, Titular de la Unidad de Contabilidad Gubernamental de la Auditoría Superior del Estado de Coahuila y Enlace ASOFIS.

Este informe es confidencial.

La información de este informe es exclusivamente para el uso de la Auditoría Superior del Estado de Coahuila.

Contenido

Resumen Ejecutivo 3

Introducción 5

1 Descripción de los procesos organizacionales 7

2 Vulnerabilidades 8

2.1 Vulnerabilidades inherentes 8

2.2 Factores que agravan la vulnerabilidad 11

2.3 Perfil de vulnerabilidad 15

3 Nivel de madurez del Sistema de Controles de Integridad 16

4 Analisis de brechas 21

6 Recomendaciones 22

Anexo 1 Lista de participantes 24

Anexo 2 Factores que agravan la vulnerabilidad 25

Anexo 3 Sistema de Controles de Integridad 27

Resumen ejecutivo

Una Autoevaluación de la Integridad como *IntoSAINT* tiene el objetivo de permitir a las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) evaluar el grado de vulnerabilidad institucional y la resistencia de su sistema de controles internos contra posibles violaciones de integridad, aportándole un producto compuesto: este informe a la Alta Dirección, así como la capacitación y concientización al personal seleccionado en temas de integridad. El valor del conocimiento obtenido por los 16 participantes del Taller de Autoevaluación de la Integridad de la Auditoría Superior del Estado de Coahuila es imprescindible, y se espera que ellos contribuyan como agentes de cambio y promotores del proceso del fortalecimiento y concientización sobre el tema de integridad en su institución.

El taller de autoevaluación se desarrolló con apego estricto a la metodología *IntoSAINT*. Los resultados del mismo mostraron que no existen amenazas organizacionales graves que atenten contra la integridad de la institución y que, de hecho, se cuenta con diversas medidas de control interno establecidas para prevenir violaciones de integridad. Sin embargo, es fundamental que éstas se encuentren formalmente documentadas y con una suficiente divulgación. Por lo anterior, se considera conveniente avanzar en estos esfuerzos, a efecto de consolidar las acciones y atención brindada por la Alta Dirección en la materia.

Para ello, los participantes, orientados por el equipo de moderadores, ha identificado áreas de oportunidad y emitido, en consecuencia, recomendaciones a ser tomadas en cuenta por la Alta Dirección, tanto para fortalecer las diversas medidas de control interno ya establecidas por la Auditoría Superior del Estado de Coahuila (para prevenir violaciones de integridad o atenuar su posible impacto institucional), como para garantizar su sostenibilidad en el largo plazo mediante su incorporación en un marco de políticas sistémico.

No se propone una priorización ni una programación cronológica de las recomendaciones a implementarse, así como tampoco un modelo organizacional para su cabal puesta en marcha, puesto que esto va más allá del alcance de la metodología *IntoSAINT,* y por considerarse todo ello una decisión que debe recaer en la Alta Dirección, en consideración del mandato, recursos, capacidades y estrategia institucional.

Las áreas de oportunidad que se han identificado son las siguientes:[1]

1. **Política de Integridad Institucional.** En el desarrollo y puesta en marcha de esta Política, es necesario articular y fortalecer los controles ya existentes, así como desarrollar medidas complementarias y actividades específicas en términos de seguimiento, evaluación y difusión de la misma.

2. **Planeación Estratégica**. Que incorpore asuntos estratégicos de planeación para la institución, lo que implicaría la práctica regular de análisis de riesgos, diagnósticos de capacidad instalada y manuales de procedimientos, mismos que convendría integrar en los procesos de planificación táctica y operativa.

[1] Las recomendaciones específicas se encuentran en la página 22 de este documento.

3. **Clima Organizacional y Desarrollo Profesional.** Para garantizar la satisfacción laboral y el mejor desempeño de los servidores públicos de la institución, dadas las elevadas cargas de trabajo y la falta de una seguridad social integral.

4. **Comunicación.** Encaminada a fortalecer las medidas de comunicación formal y promover la difusión del valor y beneficio de la institución.

5. **Contratación de Personal Externo.** Relacionado con la contratación de servicios profesionales de auditoría independientes, dado el mandato de la institución sobre el registro y asignación de despachos externos.

Es de esperarse que la inversión que realice la Auditoría Superior del Estado de Coahuila para la instrumentación de estas recomendaciones tenga impactos positivos y eficaces para el fortalecimiento de la integridad institucional, así como de la credibilidad y reputación de la entidad. Asimismo, se espera que la Alta Dirección de la institución dé seguimiento a los resultados del taller de autoevaluación, que implemente procesos de evaluación sobre la eficacia de las acciones emprendidas y que, en lo sucesivo, promueva la realización periódica de talleres *IntoSAINT* (o bien, otro mecanismo de evaluación de controles internos en materia de integridad). Al respecto, futuras evaluaciones podrían ser igualmente aplicadas a toda la institución o a áreas específicas, según lo determine la Alta Dirección.

Introducción

Este informe refleja los resultados de la autoevaluación de la integridad en la Auditoría Superior del Estado de Coahuila. La autoevaluación se llevó a cabo aplicando la metodología *SAINT*[2], adaptada a las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) miembros de la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI, por sus siglas en inglés), de conformidad con lo dispuesto por el Tribunal de Cuentas de los Países Bajos, creador de la herramienta. Esta metodología es aplicable a todos los miembros del Sistema Nacional de Fiscalización (SNF).

El enfoque de la autoevaluación fue global, tuvo un alcance a toda la organización, toda vez que se realizó con la participación de representantes de las diversas áreas que componen a la ASEC.

Los conceptos básicos de la metodología *SAINT* pueden resumirse como sigue:

- La integridad implica no solamente la observancia de las reglas y leyes, sino además conlleva una responsabilidad moral.
- La integridad es un aspecto de la calidad de una organización y, por lo tanto, es una responsabilidad de la Alta Dirección.
- La integridad es una condición esencial para la confianza en el sector público.
- La prevención y la concientización sobre las vulnerabilidades existentes son acciones más eficaces para proteger la integridad de una organización. Las organizaciones pueden reducir su vulnerabilidad al contar con un sistema de controles de integridad maduro y bien implementado.
- Un sistema de integridad maduro consta de controles generales, duros y suaves.
- Como conocedores de los procesos, los empleados con frecuencia están en una posición privilegiada para identificar las vulnerabilidades, para detectar debilidades en el sistema de controles de integridad, e identificar las maneras de fortalecer la resistencia de la EFS a violaciones a la integridad.
- La participación de los empleados en la evaluación de la integridad contribuye a elevar el grado de concientización respecto al tema de integridad.

La autoevaluación fue realizada los días 26, 27 y 28 de mayo de 2014 en la ciudad de Saltillo, Coahuila, por un grupo cuidadosamente seleccionado de empleados, provenientes de posiciones estratégicas en la organización. La lista de los participantes se incluye en el **Anexo 1**. Durante el taller, los participantes ejecutaron las diversas etapas previstas en la metodología de la evaluación.

Este informe para la Alta Dirección describe los resultados de las fases consecutivas de la metodología, a saber:

a. descripción de los procesos organizacionales seleccionados;
b. identificación del perfil de vulnerabilidad;
c. madurez del sistema de controles de la integridad existente;

[2] Siglas en inglés del concepto *Self Assessment on Integrity,* evaluación del grado de vulnerabilidad institucional y nivel de madurez del sistema de los controles de la integridad implementados, aplicable a entidades del sector público.

d. análisis de brechas existentes entre el perfil de vulnerabilidad y las medidas de control de integridad que ha implementado la organización.

Con base en estas descripciones, se formularon recomendaciones para fortalecer el sistema de controles de integridad.

Queremos agradecer la cooperación que hemos recibido por parte de la Alta Dirección y del personal de la Auditoría Superior del Estado de Coahuila para llevar a cabo el taller *IntoSAINT*, en especial los esfuerzos de los participantes en el taller y de la coordinadora del mismo, la C.P. Ludivina Leija Rodríguez, Titular de la Unidad de Contabilidad Gubernamental de la Auditoría Superior del Estado de Coahuila y Enlace ASOFIS.

1 Descripción de los procesos organizacionales

Antes de dar inicio al taller, la Auditoría Superior del Estado de Coahuila, en cooperación con los moderadores, hizo una preselección de los procesos clave. Durante el taller, se discutió y complementó esta preselección, tras lo cual los participantes acordaron enfocar la autoevaluación en los siguientes procesos.

Los procesos vitales de la organización incluidos en la autoevaluación fueron:

Procesos Primarios

1. Proceso de Auditorías (a Poderes y Organismos, a Municipios, a Programas de Inversión, Gasto Federalizado, de Legalidad, de Desempeño)
    a. Coadyuvancia legal (incluyendo seguimiento, promoción de acciones, fincamiento de responsabilidades resarcitorias, y presentación de denuncias penales)
2. Elaboración del Informe del Resultado
3. Prestación de servicios de Contabilidad Gubernamental
    a. Diagnóstico de cumplimiento de ley y normas del CONAC (Armonización Contable)
    b. Implementación, capacitación y soporte del Sistema de Contabilidad Gubernamental
4. Registro y asignación de despachos externos

Procesos Secundarios

5. Servicios de Tecnologías de la Información (soporte, capacitación en TICs, bases de datos, respaldos de información, desarrollo y alimentación de sistemas de información, gestión de la página web institucional)
6. Recursos Humanos (selección de personal, incidencias y permisos, capacitación, clima organizacional, evaluación y certificación del personal)
7. Gestión de Recursos Financieros (contabilidad, viáticos, nóminas, presupuestación)
8. Gestión de Recursos Materiales (compra de bienes y servicios, mantenimiento)

Procesos de Gobernanza

9. Planeación Estratégica
10. Elaboración de manuales y normatividad para los procesos de Auditoría
11. Certificación del proceso de la elaboración del Informe del Resultado bajo la Norma ISO 9001:2008
12. Relaciones institucionales (Enlace institucional, Difusión y Gestión de la Revista Equilibrio COAHUILA)

Esta lista de procesos sirvió como referencia para la conducción de las demás etapas del taller *IntoSAINT*.

2 Vulnerabilidades

2.1 Vulnerabilidades inherentes

Todas las organizaciones son, hasta cierto punto, vulnerables a violaciones de integridad. Sin embargo, ciertas actividades y funciones en el sector público son especialmente vulnerables. Éstas se conocen como vulnerabilidades inherentes y suelen estar relacionadas con las tareas específicas de una organización. Durante el taller, los procesos y funciones de la Auditoría Superior del Estado de Coahuila se han comparado con una lista de vulnerabilidades inherentes, como se indica en la tabla siguiente.

Como se indica a continuación, los 16 participantes asignaron una calificación a cada vulnerabilidad inherente en consideración de la relevancia que guarda cada una de ellas para la realización de los procesos organizacionales definidos para esta institución. Las calificadas otorgadas por los participantes oscilan de 0 a 3, según el siguiente criterio:

Puntaje	Relevancia
0	No importante
1	Relevante
2	Importante
3	Muy importante

	Áreas /actividades/acciones Vulnerables		**Puntaje promedio**	**Nivel**
Relación de la entidad con su ambiente	Contratación	Abastecimiento / adquisiciones, procesos de licitación, pedidos, asignaciones, concesión de contratos.	1.63	Alto
	Pagos	Otorgamiento de subsidios, beneficios, prestaciones, subvenciones / becas, patrocinios.	**0.69**	**Bajo**
	Concesión / expedición	Otorgamiento de permisos, licencias, documentos de identidad, autorizaciones, certificados.	**0.50**	**Bajo**

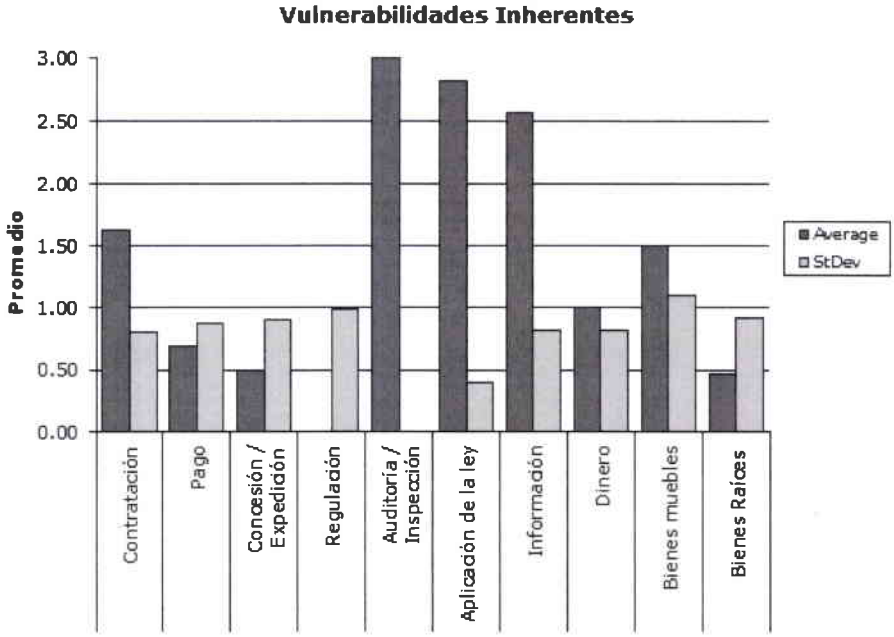
	Regulación	Definición de requisitos / condiciones de los permisos, establecimiento de normas / criterios / lineamientos.	0.00	Bajo
	Inspección / auditoría	Supervisión, vigilancia, control, inspección, auditoría, revisión.	3.00	Alto
	Aplicación de la ley	Denuncia / enjuiciamiento, justicia, aplicación/promoción de sanciones/castigos.	2.81	Alto
Gestión de la propiedad pública	Información	Seguridad nacional, información confidencial, documentos de trabajo, expedientes, derechos de autor.	2.56	Alto
	Dinero	Tesorería, instrumentos financieros, gestión de cartera, dinero en efectivo / cuentas bancarias, primas, gastos, bonificaciones, prestaciones, etc.	**1.00**	**Medio**
	Bienes muebles	Compra / venta / arrendamiento, consumo, gestión, mantenimiento de bienes muebles.	**1.50**	**Medio**
	Bienes raíces	Compra / venta / arrendamiento, mantenimiento, gestión de bienes raíces.	**0.47**	**Bajo**
		Promedio	**1.42**	**Medio**

En las dos columnas de la derecha, la tabla indica el promedio de los puntajes asignados por los participantes en el taller y el nivel de vulnerabilidad inherente.

El nivel de vulnerabilidad puede ser bajo, medio o alto, con base en los siguientes criterios:

Puntuación promedio	**Nivel**
promedio < 0.8	Bajo
0.8 ≤ promedio ≤ 1.6	Medio
promedio > 1.6	Alto

Las puntuaciones de las vulnerabilidades inherentes están representadas en el siguiente diagrama.



En rojo se destaca el puntaje promedio asignado por los participantes; en naranja, la desviación estándar aplicable a cada vulnerabilidad inherente, que refleja el grado de divergencia en las calificaciones otorgadas por los participantes.

El puntaje promedio otorgado por los participantes para la vulnerabilidad inherente de la ASEC fue de **1.42**. De esta forma, según los parámetros antes señalados, la vulnerabilidad inherente promedio identificada durante el taller se encuentra en un nivel **medio**.

De la tabla y el diagrama correspondiente, se puede concluir que las áreas relevantes más vulnerables son:

- **Auditoría e inspección**
- **Aplicación de la ley**
- **Manejo de la información**

Éstas son, en consideración del mandato de una Entidad Fiscalizadora Superior, áreas que regularmente suelen reflejar un nivel alto de vulnerabilidad inherente.

Cabe mencionar que los participantes consideraron que la actividad **contratación** (Abastecimiento / adquisiciones, procesos de licitación, pedidos, asignaciones, concesión de contratos) es una actividad inherentemente vulnerable a la institución, derivado de la subcontratación de bienes y servicios para la construcción del nuevo edificio de la Auditoría Superior del Estado de Coahuila.

2.2 Factores que agravan la vulnerabilidad

Además de las actividades inherentemente vulnerables, algunas circunstancias o factores pueden elevar la vulnerabilidad a violaciones de integridad. Estos factores pueden aumentar la vulnerabilidad debido a que:

- incrementan la probabilidad de que ocurra un incidente;
- agravan las consecuencias (impacto) de un incidente, no sólo financieramente, sino también con respecto a la credibilidad, ambiente de trabajo, relaciones, imagen o reputación institucional.

La mayoría de las circunstancias o factores que agravan la vulnerabilidad dan pie a oportunidades y/o motivaciones y/o racionalizaciones para la comisión de violaciones a la integridad. Existen otras circunstancias que se les conoce como indicadores de una (potencialmente) débil cultura de integridad dentro de una organización.

Cabe destacar que la presencia de una o más de estas circunstancias no implica que se violente la integridad; implica, simplemente, que la organización es más vulnerable y que hay un mayor riesgo para que se den violaciones de integridad.

Dentro del marco de referencia de este método de evaluación, los factores que agravan la vulnerabilidad en las EFSL se dividen en cinco grupos:

1. Complejidad del entorno
2. Cambio / dinámica institucional
3. Actitud de la Alta Dirección
4. Personal
5. Historial del problema / antecedentes

Durante el taller, los participantes evaluaron y discutieron la lista completa de los factores que agravan la vulnerabilidad. Posteriormente, asignaron una calificación a cada factor, en consideración de la incidencia real de cada uno de ellos en la ASEC. Las calificaciones otorgadas por los participantes oscilaron de 0 a 3, según el siguiente criterio:

Puntuación	Relevancia
0	No importante
1	Relevante
2	Importante
3	Muy importante

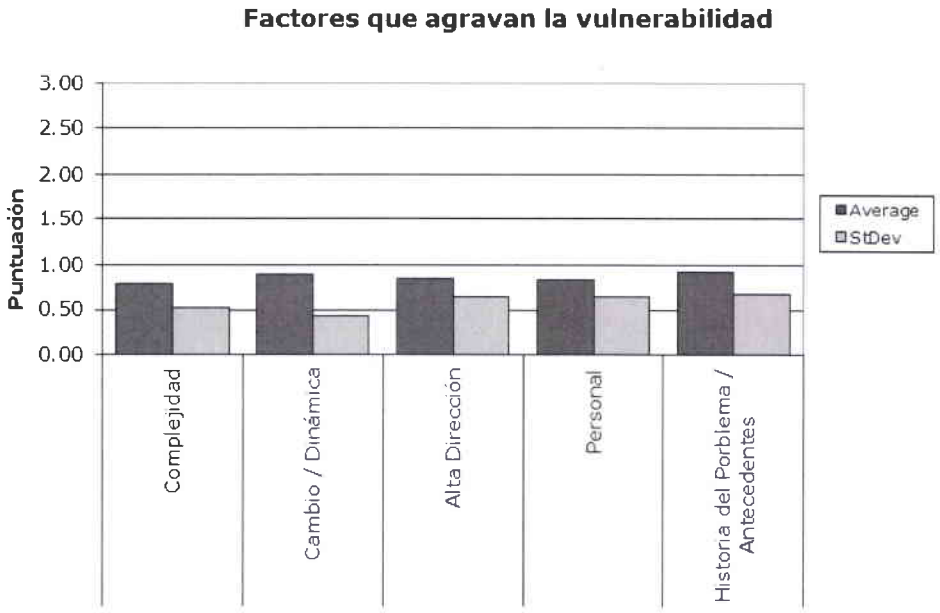
La lista completa de factores que agravan la vulnerabilidad y el puntaje promedio otorgado a cada uno de ellos se pueden consultar en el **Anexo 2**. A continuación se presenta una tabla que consolida la puntuación promedio y por grupo de los factores, según fue asignada por los participantes del taller, así como el nivel resultante de los factores que agravan la vulnerabilidad institucional.

Grupos de factores que agravan la vulnerabilidad	Puntaje promedio (0-3)	Nivel
1. Complejidad del entorno	0.79	Bajo
2. Cambio / Dinámica institucional	0.90	Medio
3. Actitud de la Alta Dirección	0.85	Medio
4. Personal	0.83	Medio
5. Historia del problema / antecedentes	0.93	Medio
Puntuación promedio general	**0.86**	**Medio**

Al igual que en el caso de las vulnerabilidades inherentes, el nivel de los factores que agravan la vulnerabilidad puede ser bajo, medio o alto, con base en los siguientes criterios:

Puntuación promedio	Nivel
promedio < 0.8	Bajo
0.8 ≤ promedio ≤ 1.6	Medio
promedio > 1.6	Alto

Las puntuaciones promedio de los grupos de factores que agravan la vulnerabilidad pueden representarse como un diagrama, como se observa a continuación:



En rojo se destaca el puntaje promedio asignado por los participantes; en naranja, la desviación estándar aplicable a cada grupo de factor que agrava la vulnerabilidad, que refleja el grado de divergencia en las calificaciones otorgadas por los participantes.

De la tabla se concluye que el impacto actual que pudiera tener el conjunto de factores que agravan la vulnerabilidad, al obtener un puntaje promedio de **0.86**, es **medio**, resultado muy cercano al punto de inflección entre un nivel bajo y medio. Para el caso de la ASEC, se identificó que no existen amenazas organizacionales graves que atenten contra la integridad de la institución.

A continuación se presentan las conclusiones basadas en los resultados obtenidos a partir de los puntajes asignados por los participantes.

- **Complejidad del entorno**

Los participantes reconocieron que no existen legislaciones, estructuras fiscales o sistemas computacionales demasiado complejos, lo cual facilita el cumplimiento de sus actividades diarias. Asimismo, se descató un blindaje adecuado ante temas de cabildeo, redes de relaciones y combinación de intereses entre el sector público y privado. Sólo cabe señalar la importancia de la burocracia, la necesidad de contar con asesoría externa y la intervención política, así como la influencia que estos aspectos podrían tener en la institución, aunque no se presentan focos rojos que merezcan una atención prioritaria.

- **Cambio / dinámica institucional**

Si bien se considera que la organización es de reciente creación (joven) y se llega a contratar a personal externo para la ejecución de determinadas actividades, esto no representa un gran riesgo para la institución en términos de integridad. Cabe señalar que la institución ha experimentado un significante crecimiento en la cantidad de personal contratado, razón por la cual este rubro fue calificado como alto. Existe la percepción entre el personal de que la institución es estable y no se encuentra en una situación de crisis.

- **Actitud de la Alta Dirección**

Los participantes consideran que la Alta Dirección (Auditor Superior y Auditores Especiales) de la institución está comprometida con la rendición de cuentas y es abierta a las críticas y demandas. Si bien los aspectos "formal" y "dominante" fueron calificados con un nivel medio, esto se debe a un aspecto de interpretación, pues los participantes consideraron que la Alta Dirección es formal y lidera con autoridad, visto en términos positivos.

- **Personal**

Si bien existen condiciones de trabajo adecuadas, los participantes consideran que existen demasiadas cargas de trabajo, tomando en cuenta la candidad de personal de algunas áreas de la institución *vis-à-vis* los compromisos con los que se debe cumplir. Esto genera presión el los servidores públicos de algunas áreas al no darse abasto con las tareas a realizar. Los participantes reconocieron que existen oportunidades de crecimiento profesional en la institución, sugiriendo la inclusión de un Servicio Profesional de Carrera a fin de complementar los esfuerzos realizados hasta el momento. Sobre los aspectos individuales relacionados con el personal, se percibe que no existen situaciones que pudieran amenazar a la institución como deudas personales, estilos de vida extravagantes, secretos y amenazas personales o adicciones (alcohol, drogas, otros).

- **Historia del problema / antecedentes**

La organización no presenta historial de problemas o situaciones reiterativas en temas de integridad. Si bien han ocurrido incidentes, estos han sido resueltos de manera inmediata o han sido actos aislados que no denotan reincidencias sistemáticas. Sin embargo, los participantes hablaron sobre la conveniencia de agilizar algunos procedimientos administrativos para no afectar el trabajo operativo.

2.3 Perfil de Vulnerabilidad

El nivel global de vulnerabilidad, o también llamado perfil de vulnerabilidad, se basa en la fotografía actual que integra tanto a las vulnerabilidades inherentes como a los factores que agravan la vulnerabilidad. Los niveles combinados de vulnerabilidades inherentes y de factores que agravan la vulnerabilidad dan como resultado el nivel global de vulnerabilidad.

De conformidad con la evaluación de los participantes en el taller, el nivel de vulnerabilidad inherente es **medio**.

El nivel de los factores que agravan la vulnerabilidad es **medio**.

En conjunto, estos resultados se traducen en un perfil de vulnerabilidad **MEDIO**, como se muestra en la siguiente tabla.

Perfil de Vulnerabilidad

Factores que agravan la vulnerabilidad / **Vulnerabilidades Inherentes**	Bajo	**Medio**	Alto
Bajo	Bajo	Bajo	Medio
Medio	Medio	**Medio**	Alto
Alto	Alto	Alto	Alto

Este perfil de vulnerabilidad es tomado en cuenta al realizarse su comparación con el nivel de madurez del sistema de controles de integridad y tiene un papel importante en el análisis de brechas.

3 Nivel de madurez del Sistema de Controles de la Integridad

Un elemento clave de esta metodología es la evaluación del "nivel de madurez" del sistema de controles de integridad. El sistema de controles de integridad es el conjunto de medidas implementadas para promover, monitorear y mantener la integridad. De las muchas medidas conocidas a partir de la literatura y la práctica, se ha integrado un conjunto bien balanceado de éstas para servir como referencia para este método de evaluación. Este conjunto de controles también considera las Normas Internacionales de Entidades Fiscalizadoras Superiores (*ISSAI*, por sus siglas en inglés), por lo que los componentes éticos están contemplados.

El sistema de controles de la integridad de la organización se puede describir usando un amplio conjunto de medidas de integridad divididos en tres clasificaciones principales (los controles generales, duros y suaves), que a su vez se categorizan en 16 grupos.

Los grupos se muestran en el siguiente modelo.

Controles Generales

1. Marco de política de integridad
2. Análisis de vulnerabilidad / análisis de riesgos

Controles Duros

3. Responsabilidades
4. Marco legal de la EFS
5. Legislación y regulaciones sobre integridad
6. Organización administrativa / control interno
7. Seguridad

Controles Generales

13. Reclutamiento y selección
14. Respuesta a las violaciones de Integridad
15. Rendición de cuentas y transparencia
16. Auditoría y monitoreo

Controles Suaves

8. Valores y normas
9. Normas profesionales de la EFS
10. Concientización sobre Integridad
11. Actitud de la Alta Dirección
12. Cultura organizacional

Los controles *duros*, como el término lo sugiere, se refieren principalmente a reglamentos, procedimientos y sistemas técnicos. Los controles *suaves* están diseñados para influir en el comportamiento, ambiente de trabajo y cultura dentro de la organización. Los grupos en la categoría de los controles *generales* son de mayor alcance o tienen una mezcla de elementos duros y suaves.

La evaluación del nivel de madurez del sistema de controles de integridad toma en cuenta la existencia, la implementación, la operación y la eficacia de los controles. Las puntuaciones sobre las medidas individuales van de 0 cuando una medida es inexistente, a 3 cuando la medida existe, se observa y es eficaz, como se indica en la tabla siguiente.

Puntaje	**Criterio de evaluación**
0 – Bajo	- La medida no existe, por lo menos hasta donde los participantes tienen conocimiento
1 – Bajo	- La medida existe - La medida no se implementa / no se observa
2 – Medio	- La medida existe - La medida se implementa / se observa - La medida no funciona / no es eficaz
3 - Alto	- La medida existe - La medida se implementa / se observa - La medida funciona / es eficaz

En principio, el nivel más alto (nivel de madurez 3) es el ideal. Las puntuaciones de las medidas individuales nos permiten conocer los resultados por grupo y, al final, también el nivel global de madurez correspondiente al sistema de controles de integridad como un todo. Todo el sistema de controles de integridad y las puntuaciones de madurez de cada medida de control se pueden consultar en el **Anexo 3**.

El resultado de la evaluación del sistema de controles de integridad se muestra a continuación por grupo de medidas.

No.	Grupos de control	Promedio	Nivel
	Controles Generales	**1.27**	**Medio**
1	Marco de política de integridad	1.13	Medio
2	Análisis de vulnerabilidad / análisis de riesgos	1.09	Medio
13	Reclutamiento y selección	1.75	Medio
14	Respuestas a las violaciones de integridad	0.99	Bajo

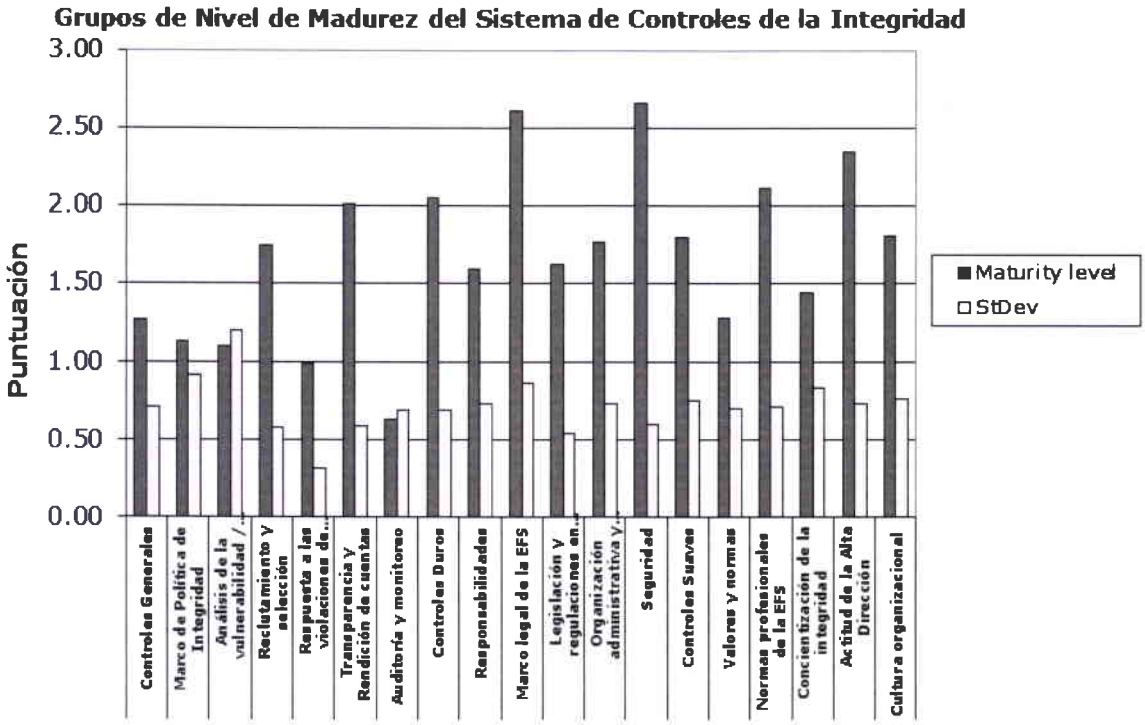
15	Transparencia y rendición de cuentas	2.02	Alto
16	Auditoría y monitoreo	0.63	Bajo
	Controles duros	**2.05**	**Alto**
3	Responsabilidades	1.59	Medio
4	Marco legal de la EFS	2.61	Alto
5	Legislación y regulaciones en materia de integridad	1.63	Medio
6	Organización administrativa y control interno	1.77	Medio
7	Seguridad	2.66	Alto
	Controles suaves	**1.80**	**Medio**
8	Valores y normas	1.28	Medio
9	Normas profesionales de la EFS	2.11	Alto
10	Concientización de la integridad	1.44	Medio
11	Actitud de la Alta Dirección	2.34	Alto
12	Cultura organizacional	1.80	Medio
	Puntaje promedio general de todos los grupos	**1.68**	**Medio**

La puntuación promedio general determina, de manera global, el nivel de madurez del sistema de controles de integridad. Refiérase a la tabla siguiente:

Puntaje de madurez del Sistema de Controles de Integridad	Nivel
$0 \leq x \leq 1$	1 Bajo
$1 < x \leq 2$	2 Medio
$2 < x \leq 3$	3 Alto

En el caso de la ASEC, la puntuación promedio fue de **1.68**. Por lo cual, de acuerdo con la metodología de *IntoSAINT*, el nivel de madurez del sistema de controles de la integridad implementado es **medio**.

El siguiente diagrama muestra el nivel de madurez de los grupos de controles de integridad implementados en la ASEC, según lo evaluado por los participantes del Taller.



La tabla y el diagrama muestran que el nivel de madurez general del conjunto de medidas es **moderado**. Las principales fortalezas del sistema de controles de integridad se pueden encontrar en los siguientes rubros:

- Simplificación de procedimientos
- Desarrollo profesional (oportunidad de ascensos / capacitación)
- Infraestructura
- Actitud y compromiso de la Alta Dirección
- Clima organizacional (pago de horas extras, incentivos, colaboración entre las áreas)

Cabe mencionar que la institución no presenta debilidades o amenazas institucionales graves. Sin embargo, podemos enlistar los siguientes factores que representan un riesgo para la consolidación del sistema de integridad en la institución:

- Incremento de mandato o nuevas atribuciones otorgadas a la ASEC sin robustecer los recursos humanos
- Crecimiento organizacional reciente
- Falta de documentación de una Política de Integridad y cohesión de los elementos existentes de la materia
- Falta de planeación estratégica

- Falta de enfoque sistematizado en riesgos
- Elevadas cargas de trabajo

Los puntajes detallados de los niveles de madurez fueron empleados por los participantes en el taller para discutir las posibles mejoras del sistema de controles de integridad. Los participantes consideraron también qué controles estaban ya en un nivel satisfactorio, es decir, aquellos controles sin necesidad de ser mejorados, ya sea porque no aplicaban a la situación dentro de la Auditoría Superior del Estado de Coahuila o bien porque podrían causar un exceso de burocracia, en relación a su contribución al sistema de controles de integridad. Los resultados finales de este ejercicio se reflejan en las recomendaciones.

4 Análisis de brechas

Después de completarse la evaluación del perfil de vulnerabilidad institucional y del nivel de madurez del sistema de controles de integridad, es posible contrastarlos y analizar si se encuentran en equilibrio. Si no lo están, hay una brecha, la cual usualmente indica que el sistema de controles de integridad necesita reforzarse.

Las organizaciones pueden hacer frente a las vulnerabilidades de diferentes maneras. En primer lugar, se puede tratar de eliminar o reducir las vulnerabilidades evitando las actividades vulnerables. A veces es posible llevar a cabo las actividades de una manera diferente, eliminando las actividades que son vulnerables a las violaciones de integridad. Esto significa que la organización es capaz de direccionar el origen de la vulnerabilidad. Sin embargo, en la práctica esto puede ser difícil. Los organismos públicos tienen obligaciones legales y no pueden evitar involucrarse en actividades inherentemente vulnerables o que puedan agravarse por otros factores ajenos al mandato institucional.

Por lo general, una forma más viable para hacer frente a la vulnerabilidad consiste en diseñar y poner en práctica controles (de integridad) compensatorios. Dependiendo del "nivel de madurez" del sistema de controles de integridad, la organización es más o menos resistente a las vulnerabilidades a las que se enfrenta.

Durante el taller, los participantes realizaron una evaluación sobre el nivel general de vulnerabilidad y la madurez de su sistema de controles de integridad. Para el caso de la Auditoría Superior del Estado de Coahuila, el taller permitió visualizar un equilibrio entre el perfil de vulnerabilidad **(medio)** y el nivel de madurez del sistema de controles de integridad **(medio)**. Sin embargo, cabe resaltar la importancia de instrumentar medidas que fortalezcan el sistema de controles de la integridad, con el objetivo de robustecer a la institución ante riesgos existentes y brechas de integridad.

A pesar de los resultados obtenidos, es importante considerar que los riesgos a la integridad son permanentes, en tanto que la eficacia de cada uno de los controles tiene una temporalidad definida, razón por la cual se requiere de un seguimiento y continuidad en el largo plazo del sistema de controles de integridad. El sistema no elimina los riesgos, sino que atenúa su impacto y/o difiere su ocurrencia.

Considerando las vulnerabilidades identificadas y el nivel de madurez del sistema de controles de la integridad, los participantes formularon recomendaciones para reducir la vulnerabilidad y fortalecer los controles.

6 Recomendaciones

Con base en la evaluación de las vulnerabilidades y del nivel de madurez del sistema de controles de integridad, los participantes en el taller formularon una serie de recomendaciones a la alta Dirección. Estas recomendaciones se presentan a continuación:

A. Política de Integridad Institucional

1. Documentar de manera formal una Política de Integridad Institucional que articule los mecanismos y autoridades existentes en esta materia e incluya, además, la normativa para la operación de un Comité de Integridad, la implantación de una Línea Ética de Denuncia, Códigos de Ética y de Conducta, directrices para prevenir los conflictos de interés y demás elementos relacionados. Se sugiere que esta Política se haga extensiva a todos los proveedores de bienes y prestadores de servicios, así como a los profesionales de auditoría independientes que colaboren en el proceso de fiscalización.
2. Fortalecer la estructura e integración del Comité de Integridad para que cuente con los recursos suficientes, responsabilidades, atribuciones, representación pertinente de las áreas sustantivas, metodologías de trabajo para la investigación de irregularidades, y que reporte directamente al Titular de la institución.
3. Implementar una evaluación periódica sobre la eficacia de todos los elementos y acciones que compongan a la Política de Integridad, a efecto de garantizar su mejora continua.
4. Instrumentar medidas de difusión en toda la organización sobre los avances en torno al establecimiento y operación de dicha Política y sus diversos elementos; así como concientizar sobre la importancia de la integridad (incluyendo cursos de inducción y capacitación continua).

B. Planeación Estratégica

5. Elaborar y difundir un Plan Estratégico que contenga la misión, visión, valores y objetivos estratégicos que considere metas específicas, y que sirva como plan rector de la institución para el desarrollo y orientación de las actividades a largo plazo.
6. Implementar una metodología de análisis de riesgos aplicable a todos los procesos y actividades de la Auditoría Superior, con mecanismos de seguimiento y rendición de cuentas por área a la Alta Dirección.
7. Realizar periódicamente diagnósticos sobre la capacidad instalada, tiempos, recursos disponibles y responsabilidades a cargo de cada área, procurando el

desahogo de trámites administrativos en tiempo y forma, y sin interferir con el cumplimiento de las actividades sustantivas.

8. Generar manuales de procedimientos por áreas como base para una planificación institucional que contribuya a mitigar las elevadas cargas laborales y el manejo inadecuado de los tiempos oficiales de trabajo.

C. Clima Organizacional y Desarrollo Profesional

9. Instrumentar un servicio profesional de carrera u otro mecanismo que asegure que el ingreso, desarrollo, promoción, compensaciones y permanencia de los servidores públicos de la institución sea equitativo, objetivo y basado en el desempeño.
10. Crear un sistema de contratación que cubra las necesidades de cada área a partir de la definición de perfiles profesionales específicos, congruentes con las responsabilidades de cada cargo.
11. Instrumentar acciones, en el ámbito de competencia de la institución, que brinden prestaciones de seguridad social a fin de proporcionar incentivos que contribuyan al bienestar del personal y su permanencia en la institución.
12. Fortalecer actividades (foros, talleres, reuniones, campañas de concientización, entre otras) que impulsen la satisfacción laboral, la motivación en el desempeño profesional y el sentido de pertenencia institucional, así como el enfoque de trabajo en equipo, mediante el involucramiento de la Alta Dirección, mandos medios y personal operativo de todas las áreas.

D. Comunicación

13. Instrumentar acciones de inducción y difusión que permitan a todo el personal conocer los procesos que realizan las diversas áreas institucionales, así como las acciones que lleva a cabo la entidad que generen un valor y beneficio a la ciudadanía.
14. Fortalecer los mecanismos formales de comunicación transversal dentro de la institución.

E. Contratación de personal externo

15. Establecer criterios de contratación, reglas de operación y mecanismos de evaluación para los profesionales de auditoría independientes.

Creemos que la implementación de las recomendaciones presentadas en este capítulo contribuirá a mejorar la concientización de la integridad y el sistema de controles de integridad dentro de la Auditoría Superior del Estado de Coahuila.

Anexo 1 Lista de participantes

- **C.P. Adrián Eduardo Aldaco Almanza**, Subdirector de Cuenta Pública y Patrimonio.
- **Lic. Adrián Narro Pérez**, Subdirector de la Unidad de Asuntos Jurídicos.
- **C.P. Antonio de la Peña Jiménez**, Director de Cumplimiento Financiero.
- **Lic. César Adrián Oyervides Vaquera**, Jefe de departamento de la Unidad de Contabilidad Gubernamental.
- **Lic. Dinora Elizabeth Valadez Saucedo**, Directora de la Unidad de Asuntos Jurídicos.
- **C.P. Enrique González Hernández**, Subdirector de Auditoría a Municipios.
- **Lic. Fabiola Ortíz Rodríguez**, Jefa de departamento de la Unidad de Tecnologías de la Información.
- **C.P. Francisco Javier Jiménez Gutiérrez**, Director de la Auditoría Especial de Desempeño.
- **Lic. Israel Castillo Martínez**, Supervisor de Recursos Humanos.
- **Lic. Jesús Javier González Alcázar**, Director de la Auditoría Especial de Desempeño.
- **C.P. Luis Alejandro Flores Espinoza**, Director de la Unidad de Contabildad Gubernamental.
- **L.C. María de San Juan Luján Sánchez**, Jefa de departamento de la Dirección de Auditoría a Municipios.
- **Lic. Maria Eugenia Jiménez Reyes**, Subdirectora de la Unidad de Tecnologías de la Información.
- **C.P. Rafael Horacio Moreno Castillo**, Director de Cumplimiento Financiero.
- **Ing. Rogelio Camargo Martínez**, Director de Gestión y Mejora.
- **C.P. Verónica Alejandra Herrera Ortiz**, Supervisora de Contabilidad y Control Presupuestal de la Auditoría Especial de Planeación e Información.

Enlace:

- **C. P. Ludivina Leija Rodríguez**, Titular de la Unidad de Contabilidad Gubernamental de la Auditoría Superior del Estado de Coahuila y Enlace ASOFIS.

Anexo 2 Factores que agravan la vulnerabilidad

	Factores que agravan la vulnerabilidad	Prom	Puntaje
	1 Complejidad		
1.1	Innovación/sistemas (computacionales) avanzados	0.56	Bajo
1.2	Legislación Compleja	0.75	Bajo
1.3	Estructuras legales/fiscales (especiales)	0.56	Bajo
1.4	Burocracia	1.06	Medio
1.5	Cabildeo	0.75	Bajo
1.6	Redes de relaciones	0.71	Bajo
1.7	Combinación de intereses de los sectores público y privado (comercio / competencia)	0.38	Bajo
1.8	Necesidad de contar con asesoría / pericia externa	1.44	Medio
1.9	Influencia / intervención política	0.88	Medio
	Puntuación Promedio Grupo 1	**0.79**	**Bajo**
	2 Cambio / dinámica		
2.1	Organización Joven	1.00	Medio
2.2	Legislación frecuentemente cambiante	0.94	Medio
2.3	Fuerte crecimiento o reducción de la organización	1.69	Alto
2.4	Privatización	0.19	Bajo
2.5	Subcontratación	1.06	Medio
2.6	Crisis (reorganización, amenazas organizacionales con un fuerte impacto, supervivencia de la organización o trabajo en riesgo)	0.50	Bajo
2.7	Presión externa (presión sobre el desempeño/resultados, gastos, tiempo; presión política, escasez / desequilibrio de los recursos en cosnideración de las tareas a cargo)	0.93	Medio
	Puntuación Promedio Grupo 2	**0.90**	**Medio**
	3 Alta Dirección		
3.1	Dominante	1.25	Medio
3.2	Manipuladora	0.44	Bajo
3.3	Formal / burocrática	1.13	Medio
3.4	Operación aislada	0.79	Bajo
3.5	Remuneración fuertemente dependiente del desempeño/resultados	1.31	Medio
3.6	No comprometida con la rendición de cuentas	0.25	Bajo
3.7	Ignora consejos / asesoría / señales	0.88	Medio
3.8	Respuesta defensiva ante críticas o quejas/demandas	0.75	Bajo
	Puntuación Promedio Grupo 3	**0.85**	**Medio**
	4 Personal		
*	***Ambiente de trabajo / lealtad***		
4.1	Presión sobre el desempeño/resultados, ingresos dependen del rendimiento	1.38	Medio
4.2	Bajo estatus / falta de autoestima / bajos incentivos organizacionales / bajas perspectivas de crecimiento profesional	0.94	Medio
4.3	Condiciones de trabajo inadecuadas / Cargas de trabajo elevadas	1.19	Medio
4.4	Lealtad de grupo	0.75	Bajo
4.5	Poder para obstaculizar	0.94	Medio
*	***Individual***		
4.6	Tener otros intereses (empleo alternativo/secundario, etc.)	0.75	Bajo
4.7	Deudas personales	0.94	Medio
4.8	Estilo de vida (extravagante o con gastos excesivos)	0.69	Bajo

4.9	Secretos personales (vulnerabilidad ante chantajes)	0.69	Bajo
4.10	Amenazas personales	0.25	Bajo
4.11	Adicciones (alcohol, drogas)	0.63	Bajo
	Puntuación Promedio Grupo 4	**0.83**	**Medio**
	5 Historia del Problema / Antecedentes		
5.1	Quejas, denuncias	0.69	Bajo
5.2	Chismes y Rumores	1.38	Medio
5.3	Señales / denunciantes (*soplones*, informantes)	1.00	Medio
5.4	Incidentes previos (reincidencia)	0.63	Bajo
5.5	Problemas administrativos (atrasos laborales, inconsistencias, tendencias anormales, etc.)	0.94	Medio
	Puntuación Promedio Grupo 5	**0.93**	**Medio**
	Promedio de Todos los Grupos	**0.86**	**Medio**

Anexo 3 Sistema de Controles de Integridad

Grupo	Medida		Promedio
1		**Marco de Política de Integridad**	
	1.1	Medidas de integridad incorporadas en un marco sistemático de políticas	1.00
	1.2	Objetivos concretos formulados como parte del Sistema de Integridad	1.19
	1.3	Tiempo y fondos presupuestados/previstos para la implementación de medidas de integridad	1.19
	1.4	Comunicación/divulgación de las medidas de integridad	**1.44**
	1.5	Política de integridad formalmente plasmada/incluida en un plan general de políticas	0.81
		Puntuación Promedio del Grupo	**1.13**
2		**Análisis de la vulnerabilidad / Análisis de riesgos**	
	2.1	Realización regular de análisis de la vulnerabilidad general / análisis de riesgos	1.00
	2.2	Ejecución de análisis detallados para áreas y posiciones/responsabilidades vulnerables	1.19
		Puntuación Promedio del Grupo	**1.09**
3		**Responsabilidades**	
	3.1	Designación de posiciones/cargos funcionales responsables de la integridad	2.13
	3.2	Realización de consultas sistemáticas entre servidores públicos responsables de la integridad	0.81
	3.3	Consejero de la Integridad	2.19
	3.4	Coordinación periódica con otras organizaciones y partes interesadas externas	1.38
	3.5	Designación de un coordinador (externo) para la política de integridad	1.47
		Puntuación Promedio del Grupo	**1.59**
4		**Marco legal de la EFS**	
	4.1	Inclusión en la Constitución de la existencia e independencia de la EFS (ISSAI 10, principio 1)	2.63
		Existencia de un marco legal que garantiza:	
	4.2	- la independencia del titular (y miembros, en el caso de instituciones colegiadas) de la EFS, incluyendo seguridad en el cargo y la inmunidad legal en el desempeño/descargo normal de sus funciones (ISSAI 10, principio 2)	2.56
	4.3	- un mandato suficientemente amplio y discreción plena en el ejercicio/ejecución de las funciones de la EFS (ISSAI 10, principio 3)	2.69
	4.4	- acceso irrestricto a la información (ISSAI 10, principio 4)	2.40
	4.5	- el derecho y obligación de informar sobre el trabajo de la EFS, y la libertad de decidir el contenido y la oportunidad/periodicidad de los informes de auditoría, así como de su publicación y divulgación (ISSAI 10, Principio 5/6)	2.69
	4.6	- la autonomía financiera y administrativa/de gestión, así como la disponibilidad apropiada de recursos humanos, materiales y monetarios (ISSAI 10, principio 8)	2.69
		Puntuación Promedio del Grupo	**2.61**
5		**Legislación y regulaciones en materia de integridad**	
		Existen reglas respecto a:	
		Conflictos de interés	
	5.1	... (reglas sobre) cargos o puestos externos / intereses financieros	0.94
	5.2	... (reglas sobre) la aceptación de regalos / invitaciones / beneficios	1.50
	5.3	... (reglas sobre) confidencialidad	2.63
	5.4	... (reglas sobre) prevención de "arreglos de puerta giratoria"**	0.81

	5.5	... (reglas sobre) evaluación/supervisión externa de los contratistas y/o solicitantes de licencias	1.31
	5.6	... (reglas sobre) cabildeo	0.33
	5.7	... (reglas sobre) influencia de políticos sobre los servidores públicos	0.94
		Integridad dentro de las organizaciones	
	5.8	... (reglas sobre) combate/tratamiento/frente a conductas indeseables	1.67
	5.9	... (reglas sobre) solicitud de reembolso de gastos	2.53
	5.10	... (reglas sobre) uso de email, internet y de la línea telefónica	2.56
	5.11	... (reglas sobre) uso de la propiedad / bienes de los empleadores	2.63
		Puntuación Promedio del Grupo	**1.63**
6		**Organización administrativa y control interno**	
	6.1	Especificación de actividades y posiciones/cargos vulnerables	1.25
	6.2	Existencia de procedimientos específicos para realizar actividades vulnerables	0.94
	6.3	Descripciones de puesto para todo el personal/todas las responsabilidades funcionales	1.69
	6.4	Segregación de funciones/tareas	1.69
	6.5	Aplicación del "Principio de cuatro ojos"***	2.69
	6.6	Regulaciones sobre el mandato	2.06
	6.7	Esquema de rotación del trabajo	2.06
		Puntuación Promedio del Grupo	**1.77**
		Seguridad	
7		Se han implementado medidas con relación a	
	7.1	... seguridad física (cerraduras, ventanas, puertas, cajas de seguridad, etc.)	2.88
	7.2	... seguridad de la información (seguridad para las tecnologías de la información, política de escritorio limpio****, clasificación de la información como confidencial/secreta, autorizaciones de acceso, sistemas de archivo)	2.44
		Puntuación Promedio del Grupo	**2.66**
8		**Valores y normas**	
	8.1	La integridad es parte de la misión de la organización	2.33
	8.2	Se han formulado los valores fundamentales (ej. imparcialidad, profesionalismo, etc.)	2.38
	8.3	Código de conducta (de integridad)	1.00
	8.4	Juramento o promesa	0.50
	8.5	Ceremonia especial para hacer un juramento o presentar la promesa	0.19
		Puntuación Promedio del Grupo	**1.28**
9		**Normas Profesionales de la EFS**	
	9.1	La EFS no está involucrada (o parece no estarlo) de alguna manera en la dirección/gestión de las organizaciones que audita (ISSAI 11, principio 3, Pautas Básicas)	2.31
	9.2	Al trabajar con el Ejecutivo, los auditores actúan únicamente como observadores y no participan en el proceso de toma de decisiones (ISSAI 11, principio 3, Pautas Básicas)	3.00
	9.3	Existencia de lineamientos emitidos por la EFS para asegurar que su personal no desarrolle una relación demasiado cercana con las entidades que audita, para que así sigan siendo objetivas y además lo parezcan (ISSAI 11, principio 3, Pautas Básicas)	1.81
	9.4	Existencia de cursos de capacitación ofrecidos al personal, para introducir/inducir sobre la importancia de la independencia en la cultura de la EFS, y para enfatizar la calidad requerida y las normas de desempeño, asegurando que el trabajo sea autónomo, objetivo y sin sesgos (ISSAI 11, principio 3, Buenas Prácticas)	2.56
	9.5	La EFS ha establecido un código de ética (profesional) y normas con significancia ética que abarcan los siguientes temas:	1.81
		- confianza, confidencialidad y credibilidad (ISSAI 30, capítulo 1);	1.19

		- integridad (ISSAI 30, capítulo 2);	
		- independencia, objetividad, imparcialidad, neutralidad (política), anulación/prevención de conflictos de interés (ISSAI 30, capítulo 3; ISSAI 200/2.1-2.32);	
		- secreto profesional (ISSAI 30, capítulo 4);	
		- debido cuidado y competencia (ISSAI 30, capítulo 5; ISSAI 200/2.1, 2.33-2.46)	
	9.6	Se hace partícipe a los empleados en la formulación del código de ética y/o las normas con significancia ética	
		Puntuación Promedio del Grupo	**2.11**
10		**Concientización de la integridad**	
	10.1	La integridad es un requerimiento explicito para todos los puestos/posiciones	2.25
	10.2	Realización regular de cursos de capacitación en materia de integridad o que incluyan este tópico en su temario	1.25
	10.3	Notificación al personal en posiciones/cargos vulnerables sobre los riesgos particulares y medidas para abatirlos	0.88
	10.4	Asesoría especial y/o existencia de un consejo que apoye al personal para enfrentar/resolver los riesgos de integridad	1.38
		Puntuación Promedio del Grupo	**1.44**
11		**Actitud de la Alta Dirección**	
	11.1	La alta dirección promueve activamente la importancia de la integridad	2.38
	11.2	La alta dirección busca activamente la implementación de una política de integridad y de medidas de integridad	2.50
	11.3	La alta dirección siempre responde apropiadamente a las cuestiones/desafíos/problemas de integridad	2.25
	11.4	La propia alta dirección cumple con las regulaciones de integridad y/o código de conducta	2.25
		Puntuación Promedio del Grupo	**2.34**
12		**Cultura Organizacional**	
	12.1	Se presta atención regular a la importancia de la integridad	2.19
	12.2	Las cuestiones o desafíos en torno a asuntos de integridad se pueden discutir de forma segura	2.06
	12.3	Hay suficiente oportunidad de expresar las críticas	1.69
	12.4	La importancia de la integridad está claramente explicada a las partes interesadas externas	1.25
	12.5	Existe una comunicación abierta sobre violaciones a la integridad y respecto a la forma en que se abordan/resuelven	1.44
	12.6	Existencia de una cultura en la que se hace responsable a todos los empleados por sus propios actos/conducta	2.13
	12.7	Se presta consideración suficiente a la satisfacción laboral	1.88
		Puntuación Promedio del Grupo	**1.80**
13		**Reclutamiento y selección**	
	13.1	Existen procedimientos ya establecidos para atender todas las solicitudes de empleo	2.44
	13.2	Existencia de un comité asesor de selección (de nuevas contrataciones)	1.19
	13.3	Se realiza comprobación de CV, diplomas, referencias, etc.	2.56
	13.4	Se evalúa (análisis previo a la contratación) al personal auditor y demás personal de la EFS respecto a las capacidades profesionales e integridad moral necesarias para el cumplimiento de sus tareas (ISSAI 1: Declaración de Lima; sección 14.1)	2.69
	13.5	La integridad es parte del programa de inducción ofrecido a personal de nuevo ingreso	1.13
	13.6	El personal firma una declaración de confidencialidad	2.81

	13.7	Se considera periódicamente la integridad durante reuniones de consulta/evaluación laboral y en entrevistas sobre el desempeño del personal	0.94
	13.8	La integridad es una consideración específica en la contratación de personal temporal y externo	1.56
	13.9	La integridad es considerada cuando un empleado deja la EFS o durante las entrevistas de salida	0.44
		Puntuación Promedio del Grupo	**1.75**
14		**Respuesta a las violaciones de integridad**	
	14.1	Existencia de un procedimiento/mecanismo de denuncia para que los empleados reporten (presuntas) violaciones ("procedimiento de denunciante")	0.44
	14.2	La alta dirección es accesible para que los empleados reporten (presuntas) violaciones	2.31
	14.3	El Consejero de la Integridad está involucrado en el proceso/mecanismo de denuncia de (presuntas) violaciones	0.81
	14.4	Existencia de un procedimiento para el manejo de las señales y quejas/denuncias de fuentes/partes interesadas externas	0.38
	14.5	Existencia de un protocolo para investigar (presuntas) violaciones a la integridad	0.31
	14.6	Existencia de un registro central de violaciones de integridad	0.38
	14.7	La organización siempre responde a las violaciones de integridad	0.81
	14.8	Las sospechas respecto a la comisión de delitos son siempre notificadas a la fiscalía/procuraduría/ministerio público o a la policía	1.75
	14.9	En caso de incidentes, estos son evaluados y discutidos con el personal involucrado	1.69
		Puntuación Promedio del Grupo	0.99
15		**Transparencia y Rendición de cuentas**	
		General	
	15.1	La alta dirección recibe informes que dan cuenta de la política de integridad llevada a cabo/implementada	1.06
	15.2	Los representantes del personal reciben informes dan cuenta de la política de integridad llevada a cabo/implementada	0.38
	15.3	Las autoridades elegidas democráticamente (Parlamento/Congreso, Consejo Municipal, etc.) reciben informes que dan cuenta de la política de integridad llevada a cabo/implementada	0.75
	15.4	Los informes están sistemáticamente estructurados y contienen indicadores claros	3.00
		Medidas Específicas para una EFS	
	15.5	El mandato de la EFS, así como su función, responsabilidades, organización, misión, estrategias, manuales de auditoría, procedimientos y criterios, son públicos (ISSAI 20, capítulo 2/3)	2.38
	15.6	Los hallazgos de auditoría y las conclusiones de la EFS están sujetas a los procedimientos contradictorios o de confronta (consultas con la entidad auditada) (ISSAI 20, capítulo 3)	2.19
	15.7	Las cuentas/estados financieros de la EFS son públicas y están sujetos a auditoría externa o revisión parlamentaria/del Congreso (ISSAI 20, capítulo 4)	2.63
	15.8	La EFS tiene apertura para la adopción de medidas para prevenir la corrupción y garantizar la claridad y legalidad en sus propias operaciones (por ejemplo, sanciones disciplinarias) (ISSAI 20, capítulo 5)	2.44
	15.9	Es público el status, competencias y obligaciones de los auditores (funcionarios públicos u otros) (ISSAI 20, capítulo 5)	2.44
	15.10	La subcontratación de actividades de auditoría o servicios periciales con entidades externas, públicas o privadas se realizan bajo la responsabilidad de la EFS y están sujetas a reglas precisas (ISSAI 20, capítulo 5)	2.50

	15.11	Los códigos de ética se emiten y ponen a disposición del público (ISSAI 20, capítulo 5)	1.56
	15.12	La EFS emite informes públicos sobre los hallazgos de la auditoría, su gestión y desempeño, y se comunica abiertamente con los medios de comunicación u otras partes interesadas (ISSAI 20, capítulo 6)	2.38
		Puntuación Promedio del Grupo	**2.02**
16		**Auditoría y monitoreo**	
	16.1	El sistema de integridad es periódicamente auditado por un auditor interno.	0.50
	16.2	El sistema de integridad es revisado periódicamente por un auditor y/o supervisor externo	0.50
	16.3	El sistema de integridad es periódicamente monitoreado o evaluado por la alta dirección	0.88
		Puntuación Promedio del Grupo	**0.63**
		Puntuación Total = Puntuación promedio de todos los grupos	**1.68**

**Por "arreglos de puerta giratoria" (*Revolving-door arrangement,* en inglés) debe entenderse aquellos casos en los que una persona que un día trabaja para el gobierno, bien puede trabajar el siguiente para la iniciativa privada u otras organizaciones que buscan algo del gobierno (ej: proveedores, consultores, firmas de auditoría, étc).

***El "Principio de cuatro ojos", también llamado de "dos firmas", se refiere al trabajo realizado por, al menos, dos personas para asegurar la revisión/validación de las tareas llevadas a cabo, particularmente en casos de actividades vulnerables.

****La "política de escritorio limpio" implica mantener el lugar de trabajo de manera ordenada y asegurar la debida clasificación de los documentos. Su enfoque es preservar la confidencialidad de la información ante terceras partes.