

# Contaduría pública



**ACADEMIA MEXICANA  
DE AUDITORÍA  
AL DESEMPEÑO, A.C.®**

Edición especial  
por los festejos del  
25 aniversario de la AMDAD



Instituto Mexicano de  
Contadores Públicos

ISSN 2594-1976  
Año 49-EDICIÓN ESPECIAL  
SEPTIEMBRE 2020



Cuando un grupo de personas fundan y ponen en marcha una institución, una empresa o una asociación lo hace con el afán de que estas sean útiles a las personas, y que consoliden y diversifiquen sus campos de acción en beneficio del país. A veces, la trayectoria de tales entidades no está exenta de dificultades y problemas, que es necesario vencer y resolver con denodados esfuerzos para alcanzar las metas de organizaciones visionarias que, hoy en día, están fuertemente arraigadas en el seno de la sociedad que las vio nacer.

Tal es el caso de la **Academia Mexicana de Auditoría al Desempeño, A.C. (AMDAD)**, asociación constituida en 1994, y a la cual el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. (IMCP) honra y felicita por sus **25 años** de fructífera e ininterrumpida labor en materia de auditoría integral y evaluación al desempeño en los sectores público y privado del país.

Durante cinco lustros, esta notable y valiosa función realizada con dedicación y esmero se ha complementado con la investigación y el desarrollo metodológico de las áreas disciplinarias que son el eje principal del trabajo cotidiano de la AMDAD; el impulso de la formación, capacitación y actualización profesional; la cooperación interinstitucional con organismos académicos, gubernamentales, profesionales y de investigación; la publicación de manuales, guías y boletines de auditoría e indicadores de desempeño, entre otras actividades que ha organizado y llevado a cabo a lo largo de su existencia.

En el IMCP nos congratulamos por el 25º aniversario de fundación de la AMDAD y subrayamos su relevancia como un organismo garante, promotor y participante en la realización de auditorías y evaluaciones a organismos públicos y privados, lo cual ha ayudado a su fortalecimiento y, en consecuencia, al crecimiento y al desarrollo del país.

Sin duda, la conmemoración de la AMDAD es motivo de alegría no solo porque somos testigos de una iniciativa que hoy es realidad tangible, sino porque, además, ha alcanzado una madurez que le posibilita seguir proyectándose con compromiso y decisión hacia el futuro.

Por ello, reiteramos nuestros mejores deseos a esta asociación; a nuestro amigo el L.C.C. Gerardo González de Aragón Rodríguez, Presidente del Consejo Directivo 2018-2020; al resto de integrantes de este órgano colegiado y al equipo de colaboradoras(es), y hacemos votos para que continúen con la sobresaliente labor realizada hasta la fecha: la difusión del conocimiento y ejercicio profesional de la auditoría integral y al desempeño.

¡Larga vida a la AMDAD!

**C.P.C. Y MTRA. DIAMANTINA PERALES FLORES**  
PRESIDENTE DEL CEN DEL IMCP

## COMITÉ EJECUTIVO NACIONAL

C.P.C. y Mtra. Diamantina Perales Flores  
PRESIDENTE

C.P.C. y Dra. Laura Grajeda Trejo  
VICEPRESIDENTE GENERAL

C.P., Dra. y PCCAG Ludivina Leija Rodríguez  
VICEPRESIDENTE DE RELACIONES Y DIFUSIÓN

C.P.C., Dr. y PCNIF Miguel Ángel Cervantes Penagos  
VICEPRESIDENTE DE LEGISLACIÓN

Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez  
VICEPRESIDENTE DE DOCENCIA

C.P.C., Mtro. y PCCAG Alejandro Álvarez González  
VICEPRESIDENTE DE SECTOR GUBERNAMENTAL

C.P.C. Arturo Salvador Reyes Figueroa  
VICEPRESIDENCIA DE SECTOR EMPRESAS

C.P.C. y Mtro. Juan Pascual Felipe de Jesús Martínez Tizcareño  
VICEPRESIDENTE DE PRÁCTICA EXTERNA

P.C.FI y Lic. Héctor Amaya Estrella  
VICEPRESIDENTE DE FISCAL

C.P.C., Dra. y PCF Sylvia Meljem Enriquez de Rivera  
VICEPRESIDENTE DE ASUNTOS INTERNACIONALES

C.P.C. y Mtro. Leobardo Meraz Barragán  
VICEPRESIDENTE DE APOYO A FEDERADAS

C.P.C. y P.C.CA. Israel Nava Ortega  
VICEPRESIDENTE DE CALIDAD DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL

C.P.C. y PCCGA Ramiro Ávalos Martínez  
SECRETARIO

C.P.C. Víctor Manuel Meraz Castro  
TESORERO

C.P.C. y P.C.FI Juan Gabriel Sánchez Martínez  
PROTESORERO

C.P.C., Mtro. y PCCAG Marco Antonio Vázquez Nava  
VICEPRESIDENTE REGIÓN CENTRO

C.P.C., Mtro. y PCCAG José Alberto Zamora Díaz  
VICEPRESIDENTE REGIÓN CENTRO-ISTMO-PENINSULAR

C.P.C. y P.C.FI Aida Orozco Torres  
VICEPRESIDENTE REGIÓN CENTRO-OCCIDENTE

C.P.C. Alberto Núñez Basulto  
VICEPRESIDENTE REGIÓN NORESTE

C.P.C. y M.I. Mario Zavala Téllez  
VICEPRESIDENTE REGIÓN NOROESTE

C.P.C. Leopoldo Antonio Núñez González  
AUDITOR DE GESTIÓN

C.P.C. Fernando Holguín Maillard  
AUDITOR FINANCIERO

## COMISIÓN DE REVISTA

C.P. y Dr. Moisés Alcalde Virgen  
PRESIDENTE

C.P.C. y P.C.FI Arturo Luna López  
VICEPRESIDENTE

L.C.C. Gerardo González de Aragón Rodríguez  
C.P.C. y E.F. Héctor Vázquez González  
COORDINADORES DOSSIER

C.P.C. y M.A. José de la Fuente Molina  
L.C. y M.A. Emilia del Carmen Díaz Solís

L.C. y M.F. Bernardo Alid Espinoza Urzúa  
C.P.C. Reyna Edith Guevara Servín

C.P.C. Jorge Luis López Ayala  
C.P.C. Fernando Medrano Vásquez

C.P.C., Dra. y PCF Sylvia Meljem Enriquez de Rivera  
C.P.C. Fidel Moreno de los Santos

C.P.C. Christian Natera Niño de Rivera  
C.P.C. y M.I. José David Nozato Salazar

C.P.C. Armando Nuricumbo Ramírez

C.P.C. y Dr. Javier Elliott Olmedo Castillo  
C.P.C. Francisco Javier Orozco Bendímez

Lic. César Adrián Oyervides Vaquera  
Dr. Carlos Enrique Pacheco Coello

C.P.C. Sergio Quezada Quezada  
C.P.C. Cristal Rojas Munive

L.C.P. y PCDFI Rolando Silva Briceño  
L.C.P. Alma Elisa Ramírez Cano

C.P.C. y M.D.F. Santiago de Jesús Rejón Delgado  
C.P.C. y E.F. Héctor Vázquez González

## EDITORIAL

Azucena García Nares  
GERENTE EDITORIAL

José Luis Raya Cruz  
COORDINADOR DE DISEÑO

Norma Berenice San Martín López  
COORDINADORA EDITORIAL

Nicolás M. Centeno Bañuelos  
Rubén Lara Corona

CORRECCIÓN DE ESTILO

Eduardo Martín Sosa Uruga  
PRODUCCIÓN

Eugenio Alejandro Cruz Sánchez  
María Antonieta Oliver Morales

Belén Gil Carmona  
Marcos Agustín Serrano

ANUNCIOS IMCP  
Shutterstock® Images

BANCO DE IMÁGENES

## COMERCIAL

Héctor Benavides Castillo  
5552676449

hbenavidesc@imcp.org.mx  
COORDINADOR COMERCIAL

Contaduría Pública® es una publicación mensual editada por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. (IMCP). Domicilio en: Bosque de Tabachines 44, Fracc. Bosques de las Lomas, 11700, Ciudad de México, Tel. 55 5267 6400, www.imcp.org.mx. Editora responsable: Azucena García Nares. Reserva de derechos al uso exclusivo 04-1990-00000001609-102, ISSN (versión digital) 2594-1976, ISSN (versión impresa) 1870-4883, otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Licitud de título No. 1721 y Licitud de Contenido No. 995, ambos otorgados por la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas de la Secretaría de Gobernación. Autorización como publicación periódica por el Servicio Postal Mexicano No. 0130972 con fecha 28 de septiembre de 1972. Circulación auditada por el Instituto Verificador de Medios, A.C. 071/31.

El IMCP considera sus fuentes como confiables y verifica los datos que aparecen en su contenido en la medida de lo posible, pudiendo generar errores o variaciones en la precisión de los mismos, por lo que los lectores utilizan esta información bajo responsabilidad propia. El contenido de los artículos no refleja necesariamente la opinión o postura del editor. El IMCP investiga sobre la seriedad de sus anunciantes sin responsabilizarse por las ofertas, productos y servicios relacionados con sus espacios publicitarios. Todos los derechos reservados. © Copyright 2020 por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin previa autorización por escrito del IMCP, incluyendo cualquier medio electrónico o magnético. Para referencia en medios periodísticos será suficiente con citar la fuente.

## DOSSIER

- 08 Transparencia en la información pública de oficio
- 12 El flagelo de la corrupción
- 18 AMDAD: Veinticinco años de existencia
- 24 El T-MEC y sus efectos en el combate a la corrupción: oportunidad para eliminar la impunidad
- 28 Y de pronto la vida nos sorprendió
- 34 AMDAD: Protagonista en la definición de políticas públicas
- 38 Entrevista  
Gerardo González de Aragón Rodríguez
- 44 Las buenas prácticas y el cumplimiento en las PyMES
- 50 Auditorías de Desempeño, Testigos Sociales y Formación Universitaria
- 54 Celebración del 25° aniversario de la AMDAD
- 58 La necesidad social de la auditoría al desempeño
- 62 Las designaciones públicas
- 66 Evaluación al desempeño organizacional con enfoque sustentable
- 72 Fondo de Aportaciones para los Servicios de Salud

## 25 Aniversario de la Academia Mexicana de Auditoría al Desempeño

El 14 de septiembre, pero del año 1994, un grupo destacado de profesionistas funda la Academia Mexicana de Auditoría Integral, A.C., hoy Academia Mexicana de Auditoría al Desempeño, A.C. Entre las filas de esa generación se encontraban el C.P.C. José Carlos Cardoso Castellanos, la Lic. Ma. Elena Vázquez Nava, el C.P.C. Arturo González de Aragón Ortiz, el Ing. Melesio Gutiérrez Pérez, el C.P. Jaime Del Valle Noriega, el Dr. Felipe Ochoa Segura, el C.P.C. Juan Claudio Salles Manuel (Q.E.P.D.), el C.P.C. Antonio Carlos Gómez Espiñeira (Q.E.P.D.), el Mtro. Juan Alfredo Álvarez Cederborg, el C.P.C. Armando del Barrio Alba (Q.E.P.D.) y el Lic. Julio Millán Bojalil, entre otros grandes profesionales, amigos todos.

La Auditoría Integral en México nace de la inquietud de la titular de la entonces Secretaría de la Contraloría General de la Federación (SECOGEF), hoy conocida como la Secretaría de la Función Pública (SFP), que consistía en llenar el vacío existente dentro de las instituciones que presentaban sus estados financieros dictaminados, pero que ese resultado no indicaba si cumplían con su objeto de creación. La secretaria Vázquez Nava optó por investigar en otros países si había una auditoría que diera respuesta a este vacío. Es así como del Reino Unido, Canadá y Estados Unidos se trajeron a México las definiciones de auditoría comprensiva y auditoría de costo-beneficio. Aquí en México se le llamó Auditoría Integral. Se practicaron auditorías piloto de esta novedosa disciplina a instituciones públicas resultando un gran éxito. Para que este esfuerzo no quedara acéfalo, se reunieron los integrantes del grupo piloto que llevó a cabo esas auditorías y junto con los presidentes en turno de los distintos gremios de profesionales del país (IMCP, BMCA, CEM, CICM, CACM, CONLA, etc.) formaron la Academia Mexicana de Auditoría Integral. El objetivo era simple, desarrollar la metodología de la nueva disciplina para aplicación y beneficio de la sociedad mexicana.

Después de 25 años de historia, y estar cumpliendo satisfactoriamente su objeto de creación, la AMDAD sigue vigente impartiendo capacitación a instituciones tanto públicas como privadas, elaborando conferencias magistrales y foros de profesionales en donde

han participado desde expresidentes de la República, ministros de la Corte, gobernadores, secretarios de Estado, rectores, empresarios distinguidos, etc., se realizan atestigüamientos sociales de contrataciones públicas y se imparte la Asignatura Organizacional "Transparencia y Gestión del Desempeño" en la FCA de la UNAM. Este año se están efectuando eventos para conmemorar sus primeros 25 años, y esta edición especial de la revista *Contaduría Pública* es uno de ellos.

Como parte de las materias afines que involucran a las funciones de la Academia, se encuentran la Transparencia, la Rendición de Cuentas y el combate a la Corrupción y la Impunidad, para la mejora de la Gestión Pública.

Cada día es más palpable el interés de nuestra sociedad en el manejo de los recursos públicos, ya que como ciudadanos queremos y debemos saber si las contribuciones que pagamos se utilizan en beneficio del país. La transparencia sobre el manejo de todo tipo de recursos públicos debe ser una constante en cualquier gobierno y no una moda sexenal.

Hay que perfeccionar las herramientas para que la sociedad pueda entender los mensajes de rendición de cuentas que todo funcionario público debe proporcionar a los mexicanos. Una de esas herramientas es la Auditoría al Desempeño, la cual ha sufrido cambios en su denominación, llamándose Evaluación del Desempeño o Gestión del Desempeño. En este número se tratan estos temas en artículos escritos por expertos con el fin de entender mejor cómo usar la transparencia en los informes que se nos proporcionan. Con el mismo propósito, se ofrece una entrevista con el Presidente del Consejo Directivo de la AMDAD, y se incluyen, entre otros, trabajos de la Presidenta del Comité de Participación Ciudadana y del Comité Coordinador del Sistema Nacional Anticorrupción, la Mtra. Rosa María Cruz Lesbros, así como del ex Auditor Superior de la Federación y del Expresidente Mundial de la INTOSAI, el C.P.C. Arturo González de Aragón Ortiz, ambos miembros destacados de la AMDAD.

Felicidades a la Academia por su Aniversario de Plata.

L.C.C. Gerardo González de Aragón Rodríguez  
Presidente del Consejo Directivo 2018-2020 de la Academia Mexicana de Auditoría al Desempeño (AMDAD)



En la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (CNEC) nos sentimos orgullosos de celebrar el 25 aniversario de una asociación de excelencia tan cercana, reconocida y entrañable como la **Academia Mexicana de Auditoría al Desempeño, A.C.**, con cuyos integrantes tenemos, además de fuertes vínculos institucionales, incondicional amistad.

Los consultores organizados vemos la auditoría al desempeño como una herramienta fundamental en tanto permite evaluar los resultados de las áreas de una organización y la administración eficiente de sus recursos en términos de calidad y satisfacción del cliente, lo cual es parte de nuestro actuar como profesionales del conocimiento.

Tanto auditores como consultores aplicamos una metodología y conocimientos para evaluar programas y proyectos que se desarrollan en el sector público y privado, de conformidad con una normatividad externa e interna, a fin de apoyar en el logro de sus objetivos y metas. Para ambas actividades profesionales, la certificación y la capacitación constantes permiten brindar confianza a los clientes que contratan nuestros servicios.

Por ello, nos sentimos sumamente honrados de trabajar de la mano con una asociación de altísima calidad y excelencia como la AMDAD y celebramos esta colaboración coordinada que, en el día a día, contribuye a la implementación de mejores prácticas en las empresas, en beneficio de su competitividad y del desarrollo del país.

Orgullosamente, compartimos también la responsabilidad de participar como Testigos Sociales en los procedimientos de contratación pública, de conformidad con los lineamientos emitidos por la Secretaría de la Función Pública.

Nuestro más amplio reconocimiento por la labor ininterrumpida en beneficio no solo de los consultores, sino de los auditores internos y externos, analistas financieros y operacionales, órganos internos de control y, en general, y de los profesionales interesados en utilizar los indicadores para controlar, evaluar o reportar el desempeño de su actividad.

¡En nuestra Cámara **celebramos estos 25 años como propios**, seguros de que por difícil que sea cualquier adversidad, este vínculo se hará cada vez más fuerte, en beneficio de los profesionales, de las empresas y de la sociedad!

¡Enhorabuena a la **Academia Mexicana de Auditoría al Desempeño, A.C.**, a su **Presidente, L.C.C. Gerardo González de Aragón Rodríguez** y a todos sus integrantes!

**LIC. MARCO ANTONIO GUTIÉRREZ HUERTA**  
**PRESIDENTE DE LA CÁMARA NACIONAL DE EMPRESAS DE CONSULTORÍA**



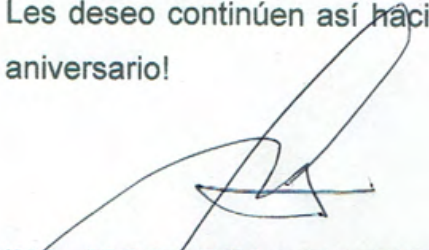
Ciudad de México, a 21 de mayo de 2020.

## **RECONOCIMIENTO 25 ANIVERSARIO AMDAD**

Me complace expresar nuestro más amplio reconocimiento y felicitaciones a la Academia Mexicana de Auditoría al Desempeño (AMDAD) y al L.C.C. Gerardo González de Aragón, Presidente del Consejo Directivo 2018-2020, por su brillante labor llevada a cabo durante todos estos años.

Organismo que ha destacado, gracias a su esfuerzo y dedicación, mantenerse entre los principales líderes en el campo de la Auditoría al Desempeño, realizando actividades de difusión y fomento de auditorías y evaluaciones al desempeño, logrando así con gran éxito sus metas establecidas: Desarrollo de Auditorías al Desempeño con estricto apego a sus valores fundamentales de: transparencia, confianza, credibilidad, profesionalismo, imparcialidad e independencia.

Les deseo continúen así hacia el logro de más metas. ¡Felicitaciones por su XXV aniversario!

  
**ING. JORGE DE LA MADRID VIRGEN**  
**Presidente**  
**XI Consejo Directivo**  
**Instituto Mexicano de Auditoría Técnica, A. C. (IMAT)**  
**Miembro Institucional de AMDAD**

# Transparencia en la información pública de oficio

## Debe homologarse para los entes obligados

MTRA. ROSA MARÍA CRUZ LESBROS  
 Presidenta del Comité Coordinador del Sistema  
 Nacional Anticorrupción  
 rosacruzlesbros@cpc-sna.org

La transparencia surgió como una herramienta básica para democratizar los procesos de gobierno, y dar legitimidad a sus acciones, con el fin de enfrentar las demandas ciudadanas. De este modo, el derecho de acceso a la información pública surge como resultado de procesos históricos destinados a formar una ciudadanía empoderada capaz de interpelar, de manera directa, a sus gobernantes.

### Introducción

La legislación en esta materia y las instituciones protectoras del acceso a la información obligan a los entes públicos a colocar su información en un espacio público para que quien se interese pueda conocerla; así se rompe con el antiguo paradigma de la secrecía de las acciones y los manejos gubernamentales. Por ello, podemos decir que la importancia de la transparencia radica en que, al hacer públicos los actos de gobierno, se permite a la ciudadanía someter las políticas de gobierno al escrutinio de la sociedad y volverla parte, de alguna manera, de la acción gubernamental.

En la transición democrática, el principio de transparencia busca posicionar a la ciudadanía como sujeto vigilante de la acción gubernamental, en donde no solo se limita al acceso a la información y a la documentación que generen o detenten las instituciones

de gobierno, sino que la ciudadanía puede abordar el tema bajo con tres enfoques:

- 1) Respetto a las acciones propias de la institución.
- 2) Respetto a la organización y normatividad interna.
- 3) Respetto a la gestión de los recursos públicos.

En relación con el tercer enfoque, relativo a la gestión de recursos es de resaltar que paralelamente a la transparencia, en un esquema de transformación gubernamental, el proceso de armonización contable ha implicado un cambio de paradigma para quienes procesan, generan y utilizan la información contable. Desde 2008, la Ley General de Contabilidad Gubernamental señala a los sujetos obligados incluyendo, de manera innovadora, a todos los niveles e instancias de gobierno; por

Los entes obligados **deben cumplir con normas de contabilidad gubernamental** y con disposiciones que ordenen las instituciones responsables de la transparencia federal y local

lo que hoy en día la contabilidad gubernamental armonizada en los entes públicos debe ofrecer información financiera y presupuestal que requiere ser generada con calidad y oportunidad y debe ser preparada y presentada sobre bases comparables para todas las instancias gubernamentales a escalas federal, estatal y municipal.

La información pública que los entes obligados deben mostrar, de manera permanente, deberá ser actualizada periódicamente en los sitios de Internet y por medio del Sistema de Portales de Obligaciones de Transparencia (SIPO), que consiste en el módulo de la Plataforma Nacional de Transparencia (PNT), mediante el cual los ciudadanos podrán realizar la consulta de la información pública de los sujetos obligados de cada una de las entidades federativas y de la Federación.

El Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI) señala que el portal es el punto de partida de un usuario para realizar búsquedas de información y acceder a servicios electrónicos; por lo tanto, las páginas de Internet son un medio imprescindible para las instituciones que desean publicitar su quehacer cotidiano y ofrecer sus productos o servicios donde esta realidad no es ajena a los gobiernos, tanto federal como locales.

En concreto, la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LGTAIP) establece la obligación de dar a conocer la gestión y los actos de los entes obligados al establecer que toda la información generada, obtenida, adquirida, transformada o en posesión de los sujetos obligados es pública y accesible a cualquier persona; inclusive, menciona los tratados internacionales de los que el Estado mexicano sea parte. Señala, en su artículo cuarto, que:

[...]

El derecho humano de acceso a la información comprende solicitar, investigar, difundir, buscar y recibir información, precisando que la información de interés público se refiere a la información que resulta relevante

o beneficiosa para la sociedad y no simplemente de interés individual, cuya divulgación resulta útil para que el público comprenda las actividades que llevan a cabo los sujetos obligados.

Por otra parte, en su Título V, la Ley dicta que los sujetos obligados deben poner a disposición de los particulares la información en sus sitios de Internet y por medio de la Plataforma Nacional de Transparencia.

### Análisis

La LGTAIP en su Capítulo II relativo a las obligaciones de transparencia comunes, establece, en el artículo 70, que los sujetos obligados pondrán a disposición del público y deben mantener actualizada, en los respectivos medios electrónicos, temas, documentos y políticas. En particular, en este ensayo queremos referirnos a las siguientes fracciones:

- XV. La información de los programas de subsidios, estímulos y apoyos, en el que se deberá informar respecto de los programas de transferencia, de servicios, de infraestructura social y de subsidio.
- XXI. La información financiera sobre el presupuesto asignado, así como los informes del ejercicio trimestral del gasto, en términos de la Ley General de Contabilidad Gubernamental y demás normatividad aplicable;
- XXII. La información relativa a la deuda pública, en términos de la normatividad aplicable;
- XXXIV. El inventario de bienes muebles e inmuebles en posesión y propiedad.

Por otro lado, desde noviembre de 2012 fue publicada la reforma a la Ley General de Contabilidad Gubernamental. Según la exposición de motivos, esta reforma fue encaminada a transparentar el gasto en todos los

órdenes de gobierno y cerrarle espacios a la corrupción y al desvío de recursos públicos, indica que se obliga a transparentar y hacer más eficiente el financiamiento de la educación básica y normal, se refuerzan los incentivos al fortalecimiento de los ingresos propios y la recaudación local, así como su medición, se fomenta la recaudación eficiente de impuestos y un mejor empleo de las bases gravables, se promueve un federalismo más transparente, con una mayor rendición de cuentas, en tanto que obliga a los gobiernos de las entidades a que publiquen en Internet el calendario de entrega, porcentaje, fórmulas y variables utilizadas respecto de las participaciones que las entidades reciban y que tengan obligación de participar a sus municipios o demarcaciones territoriales.

En ese tenor, se adicionó un capítulo específico relativo a la transparencia, además de establecer facultades al Consejo Nacional de Armonización para emitir los formatos, mediante los cuales los entes obligados deberán difundir la información; asimismo, se establece que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y las dependencias equivalentes en los gobiernos locales deben facilitar el acceso a la información financiera de todos sus entes públicos, a través de enlaces electrónicos en sus páginas de Internet.

Si bien la reforma en comento intenta hacer más transparente la gestión de los recursos de los fondos federalizados, el Capítulo V añadido, denominado "De la Información Financiera Relativa a la Evaluación y Rendición de Cuentas", no versa sobre temas o conceptos relativos a métodos de registro o reglas de información financiera, sino aspectos vinculantes a los entes que ejercen fondos federales a transparentar el uso de los mismos, que en nuestra opinión debiera ser objeto de las leyes en materia de transparencia y ser vigilada por los órganos garantes de este derecho.

En cumplimiento a lo anterior, y en particular con el artículo cuarto transitorio del Decreto que Reforma a la Ley General de Contabilidad Gubernamental, el CONAC emitió un bloque de dieciséis normas que establecen los formatos y estructura de información para transparentar la gestión de recursos provenientes de fondos federalizados. De dicho bloque destacamos las siguientes:

Norma para armonizar la presentación de la información adicional a la iniciativa de la Ley de Ingresos.

Norma para armonizar la presentación de la información adicional del proyecto del Presupuesto de Egresos.

Norma para establecer la estructura de los formatos de información de obligaciones pagadas o garantizadas con fondos federales.

Norma para establecer la estructura de información de montos pagados por ayudas y subsidios.

Norma para establecer la estructura del formato de la relación de bienes que componen el patrimonio del ente público.

Como ejemplo mostramos el formato relativo a los bienes que componen el patrimonio del ente público:

Ente Público Relación de bienes que componen su patrimonio Cuenta Pública de XXXX		
Código	Descripción del Bien	Valor en libros

Como puede observarse, los entes obligados deberán cumplir tanto con estas normas como con las disposiciones que en la materia ordenen las instituciones garantes de la transparencia a nivel federal y local. Es decir, los formatos referidos que deben ser publicados en las páginas de Internet por los entes obligados contienen información que también es requerida como información pública de oficio en las diversas legislaciones sobre transparencia tanto a escala federal como estatal.

Por lo tanto, la legislación y las normas emitidas por las instancias rectoras provocan una doble carga para los entes públicos que requieren preparar y divulgar en sus sitios de Internet tanto la información requerida en materia de contabilidad gubernamental como la requerida por las leyes en materia de transparencia. De igual forma, esto pudiese confundir a la ciudadanía, pues se presenta la misma información en diversos formatos y canales de acceso.

### Conclusión

Ante la actual exigencia de la legislación vigente, los entes obligados deberán cumplir tanto con las normas en materia de contabilidad gubernamental como con las disposiciones, que en la materia ordenen las instituciones responsables de la transparencia a escala federal y local. De ello resultan los siguientes inconvenientes:

- > Carga administrativa por una duplicidad de esfuerzo por parte del personal de los entes obligados para procesar la misma información en formatos y especificaciones distintas para ambas materias.
- > Confusión para la ciudadanía, pues se encontrará en las páginas de Internet información relativa a los mismos asuntos financieros y de rendición de cuentas, en canales distintos de acceso y en formatos diversos.

Por lo anterior resulta pertinente emitir una legislación armónica para que los entes obligados puedan atender de manera única, puntual, completa y de calidad con la información pública que dé cuenta del uso y gestión de los recursos públicos que les han sido asignados y se presente esta en formatos únicos, en una misma vía haciéndolos asequibles y de fácil acceso a las personas interesadas. ☞

Ciudad de México, a 30 de junio de 2020.

L.C.C. Gerardo González de Aragón Rodríguez  
Presidente del Consejo Directivo 2018-2020  
Academia Mexicana de Auditoría al Desempeño, A.C.  
Presente

Estimado Gerardo,

El esfuerzo, el cariño y el compromiso de las personas que integran a la Academia Mexicana de Auditoría al Desempeño, A.C., son sin duda, los ingredientes que la han llevado a cumplir con la misión de promover y participar en la realización de auditorías y evaluaciones a diferentes aspectos de la vida institucional, con enfoque hacia el fortalecimiento de las organizaciones, a fin de crear y mejorar una cultura de calidad orientada a la excelencia y los que la llevan a celebrar 25 años de trabajo y de buenos resultados.

Es un gusto y un honor, poder externarles mis más sinceras felicitaciones por este aniversario de plata y poder reconocer a sus académicos como profesionales de gran calidad técnica y humana por su labor y por fortalecer a través de la investigación, práctica, capacitación y fomento de auditorías y evaluaciones al desempeño, el apego a sus valores fundamentales de: confianza, credibilidad, profesionalismo, imparcialidad e independencia.

Enhorabuena por este gran logro, seguro de que seguirán contribuyendo al desarrollo de nuestra nación y que serán muchos aniversarios más lo que celebrarán.

Extendiéndoles un cálido abrazo, quedo de ustedes.

Cordialmente



M.C.I. y C.P.C. Juan Carlos Bojorges Pérez  
Presidente  
Colegio de Contadores Públicos de México, A.C.

# El flagelo de la corrupción



MTRO. ENRIQUE J. ARCE BRAVO  
Presidente del Consejo Consultivo. Academia Mexicana de Auditoría  
al Desempeño. A.C.  
earce@bargallo.com.mx

*El poder tiende a corromper y el poder  
absoluto corrompe absolutamente.*

Lord Acton

El tema de la corrupción en México se ha politizado a tal grado, que no es extraño observar diario, en los diferentes medios de comunicación, un gran cúmulo de noticias al respecto. También se ha convertido en espacio común de confrontación entre los usuarios de las redes sociales, quienes, casi siempre, sin mayores argumentos acusan o defienden a funcionarios, legisladores, miembros del poder judicial o empresarios sospechosos de este tipo de conductas ilícitas.

## Introducción

Los que antes acusaban y denunciaban, hoy son señalados como corruptos y deshonestos y además se indignan. Mientras que, a su vez, los que antes fueron inculpados o todavía lo son, se ensañan al revelar las mismas prácticas corruptas en la actuación de los primeros.

Sin embargo, ¿qué hay detrás de esta tragedia que nos polariza y ahonda nuestra desconfianza en el quehacer público? ¿Podemos aspirar algún día a combatir con seriedad la corrupción en nuestro país? ¿Existen condiciones políticas para disponer de un cuadro sólido y profesional de servidores públicos imparciales, eficientes y honestos?

En este artículo se describe esta situación, y pretendemos aportar algunas reflexiones para dar respuesta a estas y otras interrogantes. Lo anterior, al

Debe existir una voluntad política inquebrantable, que se mantenga al margen de lealtades, para implementar una estrategia de abatir los actos de corrupción en México

margen de decretos o rediseños institucionales que solo constituyen paliativos momentáneos para enfrentar un fenómeno mucho más profundo y complejo, de cómo es percibido por la mayor parte de quienes diseñan las políticas públicas en la materia.

## La naturaleza

La corrupción es un fenómeno eminentemente político, económico y administrativo que implica para su ocurrencia, la necesaria participación de dos o más individuos y la interacción de dos ámbitos: el público y el privado, el estatal y el civil, así como el oficial y el particular o personal.

La palabra proviene del prefijo latino “cum”, el cual se usa antecediendo a un verbo, para denotar la participación de varios agentes en la acción implicada. Así, en español tenemos varios términos compuestos por este prefijo, tales como: cooperación, comunicación, correspondencia, comisión. En todos ellos prevalece la idea de una acción compartida por varias personas, igual que en el caso de la corrupción. Adicionalmente, la palabra corrupción se integra del verbo latino “rumperé” que significa romper, cuya acción alude al hecho de descomponer, pervertir o fracturar un orden establecido por la moral, la ley, la costumbre o la tradición,

a efecto de utilizar la investidura de un cargo público para el beneficio personal.

En cuanto a sus causas, la corrupción administrativa se origina cuando existe acuerdo entre dos o más personas, para transgredir los preceptos establecidos por la ley con base en un interés común, a saber, el interés por obtener un beneficio ilegal en dinero, prebendas, favores o dádivas. La naturaleza contradictoria de la corrupción consiste, en que, por un lado, uno o más de los protagonistas pertenece o es integrante de una entidad pública y, por lo tanto, funge como un preservador del interés público, sin embargo, cuando asume su papel lo hace en sentido inverso, es decir, para hacer prevalecer su interés particular, el cual comparte con quien fungirá como cómplice de la operación.

La corrupción, en consecuencia, constituye una forma específica e ilegal de ejercicio de la autoridad, para decidir cursos de acción contrarios al interés público. De esta manera, el funcionario que participa considera su puesto como un negocio, cuyo ingreso tratará de maximizar.

## Los efectos

Ya desde el siglo pasado, la corrupción administrativa se convirtió en uno de los problemas más graves a resolver en nuestro país. Hasta el día de hoy, son muchas y variadas las estrategias que los diferentes gobiernos han adoptado para combatir el fenómeno. Uno de los antecedentes más cercanos, lo encontramos desde la campaña presidencial de Miguel de la Madrid Hurtado, cuando se anunció el programa de “Renovación Moral de la Sociedad” que, por cierto, dio lugar al nacimiento de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, hoy Secretaría de la Función Pública, el 10 de enero de 1983.

Sin embargo, pese a la enorme cantidad de programas y recursos destinados anualmente a combatir la corrupción, no cesan las noticias relativas a fraudes multimillonarios en los que participan empresas de diferente giro y autoridades gubernamentales, los evidentes conflictos de interés en que incurrir diversos funcionarios públicos, el enriquecimiento poco claro de muchos de ellos, así como el arreglo de las adquisiciones públicas para beneficiar a un proveedor seleccionado.

Así, la sospecha de actos de corrupción entre quienes ocupan los altos cargos públicos, se ha transformado en una realidad lacerante y cotidiana en nuestro país. Además, constituye un testimonio fiel de la aparente facilidad que existe para trastocar las leyes y los ordenamientos establecidos, así como para vulnerar el estado de derecho.

Algunos de los datos reportados por los diversos organismos que miden la incidencia de la corrupción a

## Se debe dar seguimiento a la entrega de los bienes que, en ocasiones **no se ajusta a los términos de compra** y en las obras públicas el sobreprecio que casi siempre se observan respecto al presupuesto autorizado

escala mundial, indican mejoras para México hacia finales de 2019, aunque persiste una mala posición a nivel internacional. Un ejemplo lo constituye el “Índice de Percepción de la Corrupción” (IPC) de Transparencia Internacional, en el que México obtuvo 29 puntos (en una escala que considera a 0 como mayor percepción y 100 como menos). De esta manera, mejoró un punto, en comparación a 2018 cuando registro 28 y escaló ocho posiciones para ubicarse en el lugar 130, en comparación al 138 que ocupó en 2018, dentro de los 180 países evaluados. En el continente americano, Canadá resultó ser el país mejor evaluado, en la posición 12 a escala mundial, seguido por Uruguay en el lugar 21, Estados Unidos en el 23 y Chile en el 26.

En cuanto a los países de la OCDE, México ocupó el último lugar de los 37 países que forman parte de esta organización. Por lo que respecta a los países del G-20, para 2019, México ocupó el penúltimo lugar solo por encima de Rusia.

Otros datos interesantes sobre el tema, los aporta el Barómetro Global de la Corrupción (BGC), también producido por Transparencia Internacional, el cual tiene por objetivo medir las experiencias y opiniones del público en general, sobre los niveles de corrupción en sus países de origen y los esfuerzos que realizan los respectivos gobiernos para combatir la corrupción.

El Barómetro para México en 2019, mostró que los ciudadanos encuestados consideraron que la corrupción sigue siendo un problema para el país, sin embargo, percibieron mejoras respecto a años anteriores. En relación con el incremento de la corrupción, solo 44% consideró que esta había aumentado, a diferencia del 61% registrado el año anterior. También se observó un avance en el porcentaje de ciudadanos que reportaron

que la corrupción disminuyó en el periodo evaluado, al pasar de 6% en años anteriores, a 21% para 2019.

Los datos anteriores, permiten percibir un ligero repunte en la percepción respecto a la posibilidad de enfrentar con mayor éxito el fenómeno de la corrupción en México. Aparentemente, un factor decisivo lo es el alto índice de aprobación con que inició el actual gobierno y que, por supuesto no toma en cuenta los últimos escándalos de corrupción denunciados a finales de 2019 y principios de 2020, además del alto grado de polarización que vive la sociedad mexicana en estos momentos.

En cuanto a sus efectos, la corrupción impacta de manera directa sobre la percepción que la ciudadanía tiene sobre las instituciones gubernamentales, además de influir en el comportamiento ético que siguen las empresas al interactuar con el sector público. Adicionalmente, tiene efectos negativos en la confianza que los inversionistas internacionales depositan en el país, como destino seguro para producir riqueza. Por otra parte, los altos índices de corrupción afectan temas como la gobernabilidad, el desarrollo económico y la legitimación de nuestra democracia incipiente.

### La búsqueda de nuevos caminos

A lo largo del tiempo, es claro que no solo el Ejecutivo en turno, sino también los otros poderes han quedado a deber a la sociedad en materia de combate a la corrupción y en el establecimiento de un régimen de derecho, que dé certidumbre y confianza a la ciudadanía en las instituciones.

Desde mi punto de vista, el primer problema neurálgico a vencer consiste en la existencia de una voluntad política inquebrantable, que se mantenga al margen

de lealtades, afectos y a la solidaridad que es común entre los grupos partidistas, para estar en condiciones de implementar una estrategia ambiciosa, en el sentido de abatir o por lo menos disminuir los actos de corrupción en México.

Sin este requisito, siempre será difícil aspirar a la normalidad de un gobierno transparente, honesto y eficiente que permita a la sociedad mirar al futuro con optimismo.

En lo que corresponde a la solidez de los cuadros profesionales para enfrentar la corrupción, es pertinente señalar la necesidad de abandonar en definitiva la costumbre ancestral de adoptar el “sistema de botín o de despojo”, cada vez que hay un cambio en los poderes públicos. Nos referimos a la manía prevalente de repartir cargos y puestos desde el más alto nivel jerárquico, hasta el más bajo, sin privilegiar el conocimiento o la experiencia, anteponiendo, por el contrario, afinidades de grupo o compromisos de partido. El efecto nocivo del desplazamiento de los sistemas profesionales de carrera, por el “sistema de botín”, vulnera la necesaria independencia, que debe existir por parte de quien detenta un puesto público para cumplir, sin presiones políticas y con autonomía sus atribuciones.

Otro problema ineludible para superar y combatir con éxito la corrupción, lo constituye la necesidad de pasar del discurso a los hechos en lo que se refiere a investigar y aplicar sanciones, independientemente de quiénes sean las personas denunciadas por este tipo de actos. Sancionar la corrupción debe dejar de ser un dicho coloquial, para convertirse en una realidad tangible.

Actualmente, la impunidad predomina en las responsabilidades penales de los servidores públicos y en las faltas administrativas graves y no graves, pese a contar con un enorme y costoso entramado institucional que involucra, con diferentes facultades, ya sea de sanción y/o investigación, principalmente, a la Fiscalía Especializada en Combate a la Corrupción, al Tribunal Federal de Justicia Administrativa, a la Auditoría Superior de la Federación, a la Secretaría de la Función Pública, a los Órganos Internos de Control en alrededor de 299 entidades públicas y a los órganos homólogos a la ASF y la SFP en los 32 estados de la República.

De acuerdo con el dato demostrado por Mexicanos Contra la Corrupción y la Impunidad, en el documento “Perspectivas y Prospectivas 2019”, 99% de los actos de corrupción no tienen consecuencias en nuestro país. De 23 actos denunciados, solo uno fue sancionado, según el análisis.

Una de las causas del alto índice de impunidad que se observa, parece consistir en la falta de coordinación

que existe desde que se denuncia un delito, se investiga, se integra el expediente y se emite la posible sentencia. El reto en la materia es enorme y reclama de un trabajo interinstitucional multidisciplinario de alto nivel, entre las autoridades involucradas en el proceso. Por supuesto, sobra comentar la necesidad de que el personal implicado posea los perfiles profesionales requeridos y que pueda desempeñar sus funciones con autonomía y ajeno a presiones de tipo político, que pudieran afectar su independencia de juicio.

Otra vertiente que es necesario consolidar, consiste no solo en reactivar, sino fortalecer la presencia de la sociedad en la lucha contra la corrupción, lo cual se había logrado con la conformación del Sistema Nacional Anticorrupción (SNA), que ahora se encuentra en franco abandono. La incorporación, el trabajo y el involucramiento de la sociedad en el tema resultan indispensables.

En lo que corresponde a las contrataciones públicas, debe señalarse que las redes más grandes y especializadas en actos de corrupción se alojan en este tema. Las causas son simples, tanto las adquisiciones como la obra pública, absorben año tras año un porcentaje que oscila entre 7 y 8% del PIB, es decir, cerca de un billón de pesos anuales.

La fiscalización de los concursos y contratos casi siempre se lleva a cabo, respecto a su cumplimiento normativo, lo cual resulta insuficiente. Un alto porcentaje muestra contrataciones limpias, sin ser así en la realidad. Para romper el paradigma es necesario, en principio, considerar la posibilidad de erradicar, de una vez por todas, las adjudicaciones directas y en las licitaciones públicas garantizar la presencia de los Testigos Sociales y los órganos de vigilancia, desde la fase de planeación de la contratación y su necesidad real, además de dar seguimiento estricto a la elaboración de las bases de la licitación, el estudio de mercado y las especificaciones técnicas, que suelen dirigirse a un proveedor en particular.

De igual manera, dar seguimiento a la entrega de los bienes, que en ocasiones no se ajusta a los términos de compra y en las obras públicas el sobreprecio que casi siempre se observan respecto al presupuesto autorizado.

Para finalizar, es importante reiterar que, mientras no exista voluntad política en los más altos niveles de decisión dentro de los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial para combatir la corrupción y mientras no se fortalezcan las instituciones que investigan y sancionan, cualquier estrategia por buena que parezca corre el riesgo de fracasar.

Es tiempo ya de atacar las causas subyacentes de la corrupción, aparte de sus efectos. ☞





Asociación Mexicana de Órganos de Control y Vigilancia en  
Instituciones de Educación Superior, A.C.

H. Puebla de Z., a 09 de junio de 2020

La Asociación Mexicana de Órganos de Control y Vigilancia en Instituciones de Educación Superior A.C., se complace en felicitar a la Academia Mexicana de Auditoría al Desempeño A.C., por su vigésimo quinto aniversario en la promoción a la investigación y difusión del conocimiento respecto a las mejores prácticas de Auditoría al Desempeño y ejercicio profesional de la Auditoría Integral.

Remarcamos el compromiso de sus directivos y de cada uno de sus colaboradores, así como el profesionalismo con el que buscan de manera continua fortalecer a las organizaciones y fomentar una cultura de calidad orientada a la excelencia.

Enhorabuena.

  
  
**Dr. Héctor Granados Rodríguez**  
Presidente del Consejo Directivo de la AMOCVIES A.C.



Por medio de la presente y a nombre de la **Asociación Nacional de Compañías de Supervisión A.C. (ANCSAC)** deseamos expresar nuestras más cálidas felicitaciones al Consejo Directivo, así como a los miembros de la **Academia Mexicana de Auditoría del Desempeño, A.C. (AMDAD)**.

Al cumplirse el 25 aniversario de la fundación de la **AMDAD** es importante resaltar su papel relevante en la consolidación y difusión de las auditorías integral y al desempeño en los sectores público, privado y social de nuestro país, así como su papel de promotor en la investigación y desarrollo metodológico de las mismas.

Ante los desafíos que enfrenta el país en transparencia, rendición de cuentas, combate a la corrupción y fortalecimiento de la fiscalización, reconocemos y admiramos las acciones que por parte de la **Academia** ha emprendido.

Reciban un fuerte abrazo,

  
**Dra. Ma. del Carmen Flores Castillo**  
Presidenta  
2018-2021



# AMDDAD

## Veinticinco años de existencia

C.P.C. ARTURO GONZÁLEZ DE ARAGÓN ORTIZ  
Auditor Superior de la Federación 2002-2009  
Presidente de la Organización Internacional de las Entidades  
Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) 2007-2009  
gaacp@prodigy.net.mx

La Academia Mexicana de Auditoría al Desempeño, A.C. (AMDDAD), antes Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño, A.C. (AMDAID), a partir de septiembre de 2019 y hasta agosto de 2020 estará cumpliendo 25 años de existencia, en este año de la pandemia del coronavirus conocido como el COVID-19, virus que está afectando seriamente la vida de todas las naciones.

**E**n esta ocasión tan significativa quisiéramos recordar a nuestros compañeros académicos que ya se nos adelantaron y que fueron presidentes de la AMDAID, los Contadores Públicos Certificados, grandes amigos, que contribuyeron con su talento, esfuerzo y entrega, al reconocimiento de la Academia como una gran Institución: C.P.C. Juan Salles Manuel (2004-2006), C.P.C. José Antonio Gómez Espiñeira (2006-2008) y C.P.C. Armando del Barrio Alba (2008-2010).

En septiembre de 1994, por iniciativa de la Licenciada María Elena Vázquez Nava, en ese entonces Titular de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación (SECOGEF), se reunió una serie de prestigiados Contadores Públicos, Ingenieros Civiles, Licenciados en Derecho, Licenciados en Economía, Licenciados en Actuaría, Licenciados en Administración de Empresas, y otros reconocidos profesionales, para constituir, formalmente, la Academia Mexicana de Auditoría Integral, A.C. (AMDAI),

cuyo objeto central consistía en evaluar la forma y grado de cumplimiento del objetivo social de las instituciones públicas, midiendo la eficiencia, la eficacia, la economía y la productividad de su actividad.

La Evaluación Integral o al Desempeño era una realidad en los países avanzados de Europa como Francia, la que fue traída a México por la Lic. Vázquez Nava, para conocimiento de la Administración Pública Mexicana, como una herramienta de avance y modernidad para el país. Esta técnica fue incorporada por algún tiempo en las auditorías públicas practicadas por los Despachos de Contadores Públicos independientes designados por la Secretaría de la Contraloría General de la Federación.

El Despacho González de Aragón y Asociados, Contadores Públicos, S.C., por su parte, fue designado para llevar al cabo la auditoría integral a uno de los principales programas públicos de la Administración del

Gobierno 1988-1994, denominado Programa Nacional de Solidaridad (PRONASOL), que tuvo impacto en todo el territorio de nuestro país y que representó un enorme y significativo esfuerzo para beneficiar a las clases más necesitadas de la población. En esta auditoría se pudieron aplicar técnicas relativas a la evaluación integral y de desempeño para el cumplimiento de objetivos, lo que significó una gran experiencia profesional que enriqueció a la Contaduría Pública y a otras grandes profesiones del país.

Mi experiencia como Presidente del Consejo Directivo de la Academia Mexicana de Auditoría Integral, A.C., durante el bienio 1998-2000 y del Consejo Consultivo en el periodo 2000-2002, resultaron de gran trascendencia para mi trayectoria profesional en mi camino para contender en 2001 por el cargo de Auditor Superior de la Federación, el cual tuve el privilegio de ganar entre 65 candidatos inscritos en una convocatoria pública abierta, con el voto de 84% de los Diputados Federales presentes el 15 de diciembre de 2001, para un periodo de ocho años, del 1° de enero de 2002 al 31 de diciembre de 2009.

Mis experiencias como Titular de la Auditoría Superior de la Federación (ASF) y la visión que tuvimos en relación con las consideraciones éticas que formaron parte de nuestro particular entorno de actuación fueron enriquecidas durante mi paso por la Academia Mexicana de Auditoría Integral. No pretendemos asumir el papel de especialistas en materia ética, pues no somos expertos en ella, pero lo que sí podemos hacer es comentar algunas reflexiones derivadas de los retos que enfrentamos, así como la ponderación ética y los dilemas prácticos de la misma.

Nuestro país enfrenta innumerables problemas, cuya complejidad incide en la visión ciudadana sobre la gestión gubernamental. Los graves rezagos en materia de salud, educación, alimentación, vivienda, desarrollo sustentable, seguridad pública y empleo, agudizados por la pandemia que nos aqueja, son motivo de las más encontradas opiniones.

La gestión gubernamental de México es observada con agudo sentido crítico por la comunidad, los medios de comunicación y los líderes políticos. La sociedad exige una mejor respuesta de las instituciones del Estado. Las últimas gestiones presidenciales y de sus líderes políticos han sido un verdadero fracaso, que han dejado muy pobres resultados para el país.

La administración pública se encuentra sometida a presiones que reducen su capacidad de maniobra, afectada adicionalmente por inercias burocráticas y discrecionales de todo tipo, por la ineficiencia y falta de coordinación que responda a las necesidades de la comunidad, y también, por el lamentable abandono de

valores, que abre el paso a la corrupción y a la impunidad en todas sus expresiones.

Las responsabilidades del poder público representan el principal eje de la discusión política y, en este contexto, la rendición de cuentas, sus características, debilidades y fortalezas, se han convertido en motivo de análisis y preocupación para todos los mexicanos.

Por ello, un tema central del debate nacional gira en torno a la forma de construir gobiernos más responsables y transparentes, capaces de conformar adecuados sistemas de rendición de cuentas y que, además, sean más eficientes y ofrezcan resultados positivos a sus respectivas sociedades.

Benito Juárez afirmaba:

El buen gobernante no es el hombre que goza y se prepara un futuro de dicha y ventura, es sí, el primero en el sufrimiento y en el trabajo.

[...]

La Suprema Ley de la República debe reflejar el inviolable y sagrado respeto de los hombres. El servidor público debe usar la ley como espada y escudo de su actuación. La respetabilidad del servidor público le viene de la ley y de su recto proceder, en defensa de los intereses superiores de la Nación.

En México, la inseguridad, la corrupción y la impunidad registran altos niveles de ocurrencia y hacen que exista la percepción de que la autoridad vacila en aplicar la ley, y que grupos numerosos de ciudadanos se resisten a cumplirla.

Estamos ciertos que ninguno de los problemas a los que se enfrenta nuestro país es tan grave, como el de la falta de observancia de la ley, tal como lo acreditan recientes acontecimientos en materia de narcotráfico, contrabando, secuestro, crimen y violencia en general.

La falta de observancia de la ley no es solo un asunto de simples equivocaciones en la impartición de justicia, sino también de una inadecuada operación del Estado de Derecho, que trasciende la dimensión puramente jurídica, para convertirse en un verdadero problema social.

En los Sentimientos de la Nación, el Generalísimo José María Morelos y Pavón escribía:

La buena Ley es superior a todo hombre, y las que dicte nuestro Congreso deben ser tales, que obliguen a constancia y patriotismo, moderen la opulencia y la indigencia, y de tal suerte, se aumente el jornal del pobre, que mejore sus costumbres, y aleje la ignorancia, la rapiña y el hurto.

## Hagamos nuestra tarea con la convicción de que, servir a los demás, es privilegio de vida que compromete y da una razón de ser a la existencia del hombre

En nuestro país, la responsabilidad del combate a la corrupción es de todos, pero “todos” puede significar “nadie”, por lo que debemos emprender las acciones que, a cada uno le competen para alcanzar el objetivo común.

Corresponde al Poder Ejecutivo, en sus diferentes niveles de gobierno, la instrumentación de programas estratégicos que eliminen las grandes áreas generadoras de corrupción, privilegiando el manejo honesto de los fondos públicos.

Durante mi gestión en la Auditoría Superior de la Federación (ASF) obtuvimos magníficos resultados que permitieron la recuperación de importantes montos de recursos a favor de la sociedad. Baste decir que se recuperaron aproximadamente \$38,008.8 millones de pesos, que fueron reintegrados al erario (Tesorería de la Federación).

Destacan, por su importancia, las siguientes recuperaciones:

- > \$10,856.4 millones de pesos (mdp) del Rescate Bancario FOBAPROA-IPAB.
- > \$3,629.6 mdp del Sector Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- > \$3,200.0 mdp de Petróleos Mexicanos (PEMEX).

- > \$2,614.8 mdp del Servicio de Administración Tributaria (SAT).
- > \$1,036.2 mdp del Sector Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT).
- > \$3,236.4 mdp de otras entidades del Poder Ejecutivo.
- > \$281.4 (mdp) del Poder Judicial.
- > \$32.8 mdp de otras entidades.
- > \$13,121.2 mdp de recursos federales transferidos a Estados y Municipios.

Las recuperaciones obtenidas fueron dictaminadas por Auditor Externo.

Podemos afirmar, con legítimo orgullo, que nunca actuamos por consigna y que siempre privilegiamos el interés superior de la nación. Actuamos con pasión a favor del interés de México. La ASF, a mi cargo, denunció siempre la corrupción, la impunidad y la falta de cumplimiento de los objetivos establecidos para toda acción de gobierno. Utilizar los cargos para enriquecerse y pervertir la vida pública del país, es la peor traición a la sociedad.

México necesita gobiernos comprometidos con el desarrollo económico y social, con la transparencia y la rendición de cuentas, que actúen con base en los principios éticos que demanda la gestión pública. La participación de la sociedad es fundamental para demandar el cumplimiento de los compromisos asumidos.

El hartazgo de la sociedad ha propiciado el cambio democrático que nos hemos dado todos los mexicanos. El paso a la democracia es un logro de toda la población mexicana y sobre el cual no podemos permitir retroceso alguno. Todos los actores políticos de la vida pública de México deben estar comprometidos con los principios éticos y morales que demanda la sociedad.

La transparencia, la lucha contra la corrupción y la impunidad, la cultura de la legalidad y el impulso a los valores en el ejercicio público, deben ser el eje fundamental para recobrar la confianza en las acciones de gobierno.

El compromiso con la sociedad debe ser honrado como premisa fundamental de la oferta y la acción política, reflejo de una verdadera visión de Estado, sin ceder a tentaciones con fines de acumulación de poder o de riqueza, que traicionan los intereses superiores del pueblo.

En uno de los centros ceremoniales de la cultura prehispánica, se encuentra grabado un pasaje de nuestra historia que relata lo siguiente:

Después de años de explotación y una prolongada sequía, el pueblo agotado, hambriento y enfermo sintió el abandono de sus dioses. Pensó que su desamparo estaba originado por sus escasos sacrificios y ofrendas rituales y porque sus dirigentes, representantes de los dioses en la tierra, habían faltado a su cometido de defender, sobre todas las cosas, la sobrevivencia de la comunidad a la que pertenecían. Por ello, sus gobernantes no tenían ya razón de ser y no merecían más respeto alguno.

El rencor no tardó en sucederse. La furia se transformó en deseos de aniquilación. Los nobles debían pagar la burla que habían hecho al pueblo al introducirse en sus salones, templos y recintos sacros, y así, destruyeron todo lo que representaba el sojuzgamiento y el abandono. Gobernantes, guerreros y sacerdotes no pudieron contener la turba enfurecida y huyeron a otras ciudades a refugiarse. La que fue una ciudad esplendorosa, se vio consumida por las llamas.

Este manifiesto, resume una inscripción que se encuentra en un muro de la zona arqueológica de Xochicalco, en el estado de Morelos. Esperamos que esta, no sea una historia que pueda repetirse en el país, ante los pésimos resultados de los últimos gobiernos.

Resulta fundamental para inducir el cambio en la administración pública, reforzar, en los programas educativos de todos los niveles de gobierno, la enseñanza de los valores éticos y morales que constituyen, por sí mismos, la mejor prevención contra las prácticas corruptas.

Los expertos en filosofía han afirmado que la ética es el contenido básico de la actuación del hombre en su vida, en su carácter, en sus costumbres y en los valores morales que determinan su destino.

La ética debe ser visión, acción y ejemplo, lo cual significa, en el servicio público, la vigilancia responsable del interés de todos. El gran prócer y poeta cubano José Martí, hombre universal, afirmaba: "Sólo la moralidad de los individuos conserva el esplendor de las naciones".

Honrar este compromiso debe ser nuestra respuesta en cuanto al cumplimiento de los objetivos institucionales. Queda claro que este, es un asunto de conciencia y de valores éticos y morales, en el ámbito de nuestra particular circunstancia.

En la inmediatez del pensamiento humano de la actualidad, la corrupción, como el peor de los cáncores, corroe los valores fundamentales del hombre, siendo la causa del deterioro en la calidad de vida de la población.

## La responsabilidad del combate a la corrupción es de todos, pero “todos” puede significar “nadie”, por eso debemos emprender acciones que, a cada uno le competen, para alcanzar el objetivo común

La miopía del pensamiento moderno pregona la satisfacción de las necesidades materiales, sin comprender, que el verdadero sentido de la vida está en los valores éticos y morales, únicos que proporcionan satisfacción y plenitud al espíritu.

Por todo esto, reflexionemos siempre; hagamos nuestra tarea con la convicción, de que servir a los demás, es privilegio de vida que compromete y proporciona una razón de ser, a la existencia del hombre.

Para terminar, recordemos que:

No hay peor pecado, que hacer mal uso de los recursos que pertenecen al pueblo. Las conductas que se valen de trampas, para aprovecharse de las ventajas que proporcionan los cargos públicos, merecen la peor condena de la sociedad y, por ende, el más severo de los castigos.

(AGAO)

Emiliano Zapata, en su tiempo, afirmaba: “El que quiera ser águila que vuele, el que quiera ser gusano que se arrastre, pero que no chille”. Emiliano Zapata fue traicionado y asesinado en Anenecuilco, Morelos, en la Hacienda de Chinameca, el 10 de abril de 1919, hace poco más de 100 años. ☞

VARSOVIA NO. 1  
COLONIA JUÁREZ  
06600 MÉXICO, D.F.  
Página web: www.bma.org.mx

**BMA**  
**BARRA MEXICANA**  
COLEGIO DE ABOGADOS

TELÉFONOS CON FAX:  
5525-2485 5525-5362  
5207-4391 5208-3115  
5208-3117 5208-1355  
E-MAIL:acruz@bma.org.mx

PRESIDENCIA

Ciudad de México, a 17 de julio de 2020

L.C.C. Gerardo González de Aragón Rodríguez  
Presidente del Consejo Directivo 2018-2020  
ACADEMIA MEXICANA DE AUDITORÍA AL DESEMPEÑO, A.C. (AMDAD)  
Presente

Estimado L.C.C. González de Aragón Rodríguez:

En mi carácter de presidente de la Barra Mexicana, Colegio de Abogados, A.C., me permito felicitar por su amable conducto a la AMDAD que usted preside, no sólo por el 25 del aniversario de su fundación, sino sobre todo, por los logros que dicha Academia ha logrado a lo largo de su existencia, para su apreciable gremio en particular y para la sociedad en general.

En ese sentido, hago votos, porque bajo su dirección, la **Academia Mexicana de Auditoría al Desempeño, A.C.**, continúe rindiendo los frutos de su notable esfuerzo y dedicación. Asimismo, le confirmo nuestra disposición para colaborar institucionalmente en temas de mutuo interés.

Le reitero mi consideración distinguida y deferencia personal.

Atentamente,



Héctor Herrera Ordóñez  
Presidente

**ITAM**

**DR. FRANCISCO PÉREZ-GONZÁLEZ**  
Director General  
División Académica de Administración y Contaduría  
Dean, Business

Ciudad de México, 6 de julio 2020.

La División Académica de Administración y Contaduría del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) envía una cordial felicitación a la **Academia Mexicana de Auditoría al Desempeño, A.C. (AMDAD)**, por su 25 aniversario.

Reconocemos y aplaudimos el invaluable compromiso de la **AMDAD** para fomentar la implementación de las mejores prácticas de Auditoría al Desempeño en beneficio de la sociedad, así como por la función y actividades que desarrolla en torno a la figura del Testigo Social en los procedimientos de contratación pública, de conformidad con los lineamientos emitidos por la Secretaría de la Función Pública.

Es un orgullo para el ITAM que miembros de nuestra comunidad formen parte de la AMDAD, aportando sus conocimientos y trabajo con la finalidad de contribuir a la observancia de la Ley.

Deseamos que la AMDAD continúe trabajando, como hasta ahora, en beneficio de nuestra sociedad y del avance del conocimiento en materia de transparencia y rendición de cuentas en pro de un México mejor.

Muchas felicidades a la **Academia Mexicana de Auditoría al Desempeño, A.C.**, así como a su Presidente, **L.C.C. Gerardo González de Aragón Rodríguez** y a todos sus distinguidos integrantes.

Atentamente,



## El T-MEC y sus efectos en el combate a la corrupción

### Oportunidad para eliminar la impunidad

MTRO. Y L.C.C. BENJAMÍN REYES TORRES  
Académico de la AMDAD, Profesor en la FGA UNAM  
Director General de Normatividad Mercantil en la  
Secretaría de Economía  
bere100@prodigy.net.mx

El problema de la corrupción, como se ha reiterado en diversos foros, afecta la credibilidad que los ciudadanos tienen de sus gobiernos, provoca la sensación de ausencia de: seguridad jurídica, seguridad pública, certidumbre y rendición de cuentas, incitando que las inversiones se retiren o dejen de llegar por asumir que el país no es lugar adecuado para invertir, con implicaciones en la economía y calidad de vida de las personas.

Por otra parte, después de tres años de negociación entró en vigor el Tratado Comercial entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC), que sustituye al Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), que estuvo vigente por más de 25 años.

Este nuevo acuerdo comercial incluye 34 capítulos, dentro de los cuales se ubica el “27. Anticorrupción”, integrado por varios artículos que establecen que las partes aceptan adoptar o mantener medidas para prevenir, combatir y sancionar la corrupción; también señalan conductas sobre las cuales los tres países adoptarán medidas legislativas para tipificarlas como delitos. Asimismo, las partes aceptan el compromiso de incorporar en el sistema legal la participación de empresas, sociedad civil, organizaciones no gubernamentales y comunitarias en prevenir y

combatir la corrupción y para incrementar la conciencia pública sobre la existencia, las causas, la gravedad de la corrupción y la amenaza que representa.

En el artículo 27.4. “Promover la integridad entre los funcionarios públicos”, se establece la obligación de adoptar o mantener medidas legislativas para promover la integridad, honestidad y responsabilidad de los servidores públicos, relativas a principios fundamentales para la selección y capacitación de individuos para ocupar cargos públicos, promover la transparencia en la conducta de los funcionarios públicos en el ejercicio de sus actividades públicas, identificar y gestionar conflicto de intereses, exigir la presentación de declaraciones sobre la actividad externa de los funcionarios públicos, y facilitar medidas para que los funcionarios públicos informen sobre cualquier hecho relacionado con los delitos

señalados en los artículos que establecen “Medidas para Combatir la Corrupción”, si esos hechos son de su conocimiento en el ejercicio de sus funciones.

Por otra parte, en el artículo 27.6. “Aplicación y Observancia de las Leyes Contra la Corrupción” del T-MEC, se establece que “ninguna parte dejará de aplicar efectivamente sus leyes u otras medidas adoptadas o mantenidas para cumplir” con las medidas para combatir la corrupción establecidas en dicho Tratado, después de la entrada en vigor de este, situación que ocurrió el pasado 1 de julio de 2020.

Recordemos que el Sistema Nacional Anticorrupción vigente en nuestro país tiene su origen en mayo de 2015, cuando se publicó la reforma constitucional que le dio vida. Desde entonces se han promulgado leyes y anunciado acciones en todos los poderes y ámbitos de gobierno, sin embargo, en la percepción ciudadana no se reconocen acciones cotidianas incorporadas a la gestión del gobierno. Solo se identifican situaciones aisladas con gran difusión mediática que concluyen con determinaciones que dejan una sensación de impunidad, por lo que es necesario pasar de la crítica discursiva a la adopción de acciones concretas para prevenir, detectar y castigar-sancionar las conductas corruptas. El modelo propuesto en 2015, hoy aún inconcluso en su operación, parece ser un modelo poco efectivo, por lo que, seguramente, derivado de los compromisos internacionales asumidos en el T-MEC, en un futuro cercano veremos adecuaciones importantes, en las que, como ciudadanos deseamos se ponga mayor énfasis en eliminar la impunidad.

A los ciudadanos se nos ha informado que, entre los factores que originan la impunidad de las conductas corruptas, se identifican deficiencias en la obtención y calidad de las evidencias-pruebas aportadas para probar los actos de corrupción; ante ello, las instituciones y los profesionales encargados de los procedimientos de auditoría y la sanción gubernamental deben afrontar el reto de desarrollar capacidades de coordinación e intercambio de conocimientos con las autoridades sancionadoras para que las evidencias-pruebas sean contundentes, sin espacio para la impunidad.

En la técnica contable, las normas de auditoría consideran las evidencias de auditoría como las pruebas que ha obtenido el auditor para sustentar sus afirmaciones y alcanzar las conclusiones en las que basa su opinión; es suficiente cuando el auditor considera que la cantidad de evidencia ha aportado lo requerido para sustentar su opinión, y es adecuada o apropiada, cuando el auditor considera que es fiable, relevante y contundente.

El proceso jurídico requiere que se demuestre lo pretendido, con medios de prueba que convengan al Juez

## El T-MEC incluye 34 capítulos, entre los cuales se ubica el 27. “Anticorrupción”

sobre la certeza de determinados hechos o actos, el proceso probatorio debe tener todas las garantías legales. Por lo tanto, ha de permitir a las partes proponer con total y absoluta libertad los medios de pruebas útiles y pertinentes que deseen, el juzgador podrá poner de manifiesto la insuficiencia de estos para la resolución del proceso.

Atendiendo a sus fines específicos la técnica jurídica, requiere que la evidencia de auditoría aportada como prueba en procedimientos de sanción de actos de corrupción especifique el tiempo, modo, lugar de los hechos observados y precisar la vinculación entre las conductas consideradas irregulares y las disposiciones legales, normativas o procedimientos considerados como inobservados, sin omitir la mención de la forma en que fue obtenida dicha evidencia.

Podemos concluir que con la aceptación y compromiso plasmado en el T-MEC, para establecer medidas anticorrupción, será necesario revisar lo necesario para contar con un sistema o mecanismo anticorrupción efectivo, que permita el cumplimiento de los compromisos establecidos en los diferentes tratados que ha firmado nuestro país, ya que de no hacerlo se tendrán impactos no solo políticos, sino económicos que pudieran afectar aún más las consecuencias de la pandemia que enfrenta la mayor parte de los países del mundo.

Esta situación abre la oportunidad para que las instancias auditoras (contables) y sancionadoras (jurídicas) realicemos esfuerzos urgentes para intercambiar conocimiento y capacitación, a fin de propiciar que los hallazgos de auditoría denunciados estén sustentados con pruebas apropiadas que contribuyan a evitar la impunidad de los actos de corrupción. ☐



Julio 8, 2020

**LIC. GERARDO GONZÁLEZ DE ARAGÓN  
PRESIDENTE  
ACADEMIA MEXICANA DE AUDITORÍA AL DESEMPEÑO A.C.**

Lic. Gerardo González de Aragón,

Es para esta Sociedad Mundial del Futuro – Capitulo Mexicano A.C., que preside el Lic. Julio A. Millán B., una gran satisfacción, el contar y colaborar con la distinguida e importante **Academia Mexicana de Auditoría al Desempeño A.C.**

El esfuerzo conjunto y el valor agregado, que representa la intercomunicación de experiencias técnicas y profesionales, le dan razón a esta alianza estratégica.

Felicitemos por sus primeros 25 Años la existencia de una Institución que está marcando pautas de transparencia en nuestro país y hacemos votos porque mantengan su trayectoria en estos importantes momentos estructurales del Mundo, en donde todo va a cambiar y debemos de recoger la experiencia positiva y desechar lo negativo.

A nombre del Consejo Directivo, muchas felicidades.

**Atentamente**

**Mtra. Sonia Déciga Campos  
Directora General**

Nos es muy grato felicitar ampliamente a los miembros de la Academia Mexicana de Auditoría al Desempeño, A.C., especialmente, al Presidente del Consejo Directivo, LC.C. Gerardo González de Aragón Rodríguez, por su XXV Aniversario; por haber logrado consolidar y difundir el conocimiento y ejercicio profesional de la auditoría integral y al desempeño, impulsando la formación, capacitación y actualización profesional y que durante estos 25 años se ha consolidado entre las principales instituciones líderes de nuestro país, académicamente confiable y actualizada.

**ATENTAMENTE**

**L.A. José Alfredo Velasco Nájar.**

Presidente del Consejo Directivo Nacional.

# Y de pronto la vida nos sorprendió



L.C. y M.A. EMILIA DEL CARMEN DÍAZ SOLÍS

Secretario del Consejo Directivo de la AMDAD 2018 - 2020

Investigadora del Centro de Vinculación e Investigación Contable

(CEVIC) del Instituto Tecnológico Autónomo de México

emilia.diaz@itam.mx

¿Qué sucedió de pronto que el mundo empezó a ser totalmente diferente?

**L**a gran mayoría de los seres humanos, desgraciadamente, hemos vivido diferentes desastres naturales, guerras, cambios políticos negativos, recesiones económicas, pandemias, etc., pero desde hace más de cien años que no se experimentaba en nuestro planeta algo como lo que estamos viviendo en estos momentos.

De pronto, el mundo parece que ha dejado de girar y estamos pasando por algo desconocido para todos.

La vida de nuestro planeta ha dado un cambio drástico, debido a un enemigo invisible, un enemigo que parece indestructible y que es demoledor, un enemigo peligroso y letal llamado SARS-CoV-2.

Muchas han sido las versiones de la fecha en que se dio el primer contagio, “paciente cero”, el cual es el término que se usa para describir al primer humano infectado por un virus o por una enfermedad infecciosa.

Identificar a la primera persona infectada por un brote o enfermedad es importante, ya que podría responder preguntas cruciales sobre cómo, cuándo y por qué se originó. Muchas más versiones han pretendido responder a estas interrogantes, sin embargo, hoy no tenemos la certeza ni de quién fue el “paciente cero” ni en la fecha exacta en la que se dio.

Lo cierto es que, hasta el pasado 27 de julio, más de siete meses después de que se supone que se dio el primer caso de coronavirus (SARS-CoV-2, que provoca la enfermedad COVID-19), este continúa extendiéndose por el planeta y ha infectado a más de 16.3 millones de personas, mientras que la cifra global de decesos rebasa los 650 mil y la de pacientes recuperados supera los 9.4 millones de personas.

El país más afectado es Estados Unidos, con más 4.2 millones de contagios y más de 147 mil fallecimientos; seguido de Brasil, que supera los 2.4 millones de casos y acumula más de 87 mil muertos, y de India, con 1.4 millones de contagios y 32 mil 771 muertes.

Por debajo se sitúan Rusia, que supera los 816 mil infectados y registra más de 13 mil 300 muertos; Sudáfrica, con más de 445 mil casos; México, que excede los

## La vida del planeta ha dado un cambio drástico debido a un enemigo invisible que parece indestructible, pero es demoledor: un enemigo peligroso y letal llamado SARS-CoV-2

390 mil casos; Perú, que ya supera los 375 mil casos; Chile, con más de 345 mil y el Reino Unido, con más de 300 mil contagios.

Irán, Pakistán, España y Arabia Saudí rondan los 280 mil casos; Italia y Colombia se aproximan a los 250 mil; mientras que Turquía, Bangladesh y Alemania ya superan los 200 mil; por encima de los cien mil contagios se encuentran Francia, Argentina, Canadá, Irak, Qatar e Indonesia. Por su parte, China, el epicentro original de la pandemia en diciembre de 2019, contabiliza poco más de 83 mil 800 infectados.

El continente europeo, que ha sobrepasado los 200 mil muertos, parece haber superado la fase crítica de la epidemia y ha iniciado una disminución progresiva del peligro, al igual que varios países de Asia y Oceanía. El foco principal de la pandemia se sitúa en el continente americano, en donde los contagios siguen creciendo de forma sostenida y lo hace a una velocidad que, lejos de frenarse, se acelera semana tras semana, con alrededor de 200 mil casos positivos diarios.

Como resultado de la expansión del virus, más de la mitad de la población mundial ha tenido que someterse a algún tipo de confinamiento, así como al

distanciamiento social, lo que ha provocado que los desplazamientos estén paralizados, al igual que la actividad económica, lo que ha tenido como resultado una grave recesión a nivel mundial.

Hoy gran parte de los habitantes en el mundo entero, todos a la vez, algo nunca visto, nos encontramos en aislamiento y nos enteramos, todos los días, de esas cifras de contagios y, sobre todo, del número de fallecimientos, lo cual nos aterra, pues siguen aumentando estos.

Todo lo anterior no solo ha afectado nuestro estado de ánimo, sino también nuestra salud mental, nuestra vida, nuestras actividades diarias; hemos tenido que dejar de ver a nuestros familiares, a nuestros amigos y compañeros de trabajo. Hoy simple y sencillamente tenemos que quedarnos en casa.

Tuvimos que aprender de manera rápida y sin poder experimentar antes, para evitar errores, a trabajar desde casa, hacer cosas que nunca antes habíamos pensado que seríamos capaces de hacer.

Hoy, ir a la oficina parece ser algo ya obsoleto y lejano para muchos profesionistas; la pandemia del coronavirus aceleró la línea del tiempo.

Es casi seguro que esta pandemia cambiará radicalmente la forma en que trabajamos los seres humanos, cómo compramos y cómo socializamos; posiblemente, también se transforme, de forma permanente, la operación de la industria de servicios.

Sin embargo, esto no se queda aquí, la pandemia ha tenido un efecto catastrófico en la economía mundial, millones de personas han perdidos sus empleos y el mundo entero está al borde de su peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial.

Hoy, los países navegamos en un mar desconocido, sin rutas claras ni definidas, no sabemos cómo reaccionar ante un enemigo tan poderoso, con la agravante de que no es posible visualizarlo sin el uso de un microscopio.

Tampoco sabemos el tiempo que durará esta crisis y desconocemos cómo saldremos de ella.

Muchas cosas que antes parecieran normales, tan solo siete meses atrás, hoy no sabemos si volverán a serlo, y si podremos volver a nuestra “normalidad”.

Algo que debería quedarnos como una lección bien aprendida, es que, como sociedad tenemos muchas cosas que cambiar, vicios que erradicar, pero mucho que valorar.

Cuando todo esto termine, debemos ser una sociedad más compartida, una sociedad que, en lugar de competir con los demás por alcanzar riquezas y posiciones

sociales altas a nivel individual, debemos ser una sociedad que haya aprendido a remar juntos, a entender que la unión en verdad hace la fuerza.

Cuando todo esto pase, deberemos haber aprendido a reconocer a los demás en todos los sentidos, a dejar el individualismo en el olvido; cuando todo esto pase deberemos haber aprendido a reconocer en los demás la grandeza humana.

Cuando todo esto pase y volvamos a transitar por las calles, debemos dar nuestro reconocimiento a todos los individuos, cualquiera que sea su función en la vida diaria; por ejemplo:

- > Médicos y personal de los hospitales que hoy luchan en la primera fila contra este enemigo invisible.
- > Servidores públicos que siguen trabajando para que las actividades esenciales no se detengan.
- > Profesores incansables que están dando todo por sacar adelante a sus alumnos.
- > Contadores, financieros, politólogos, arquitectos, restauranteros, ingenieros, mercadólogos que nos muestran las características de los productos que necesitamos.
- > Comunicadores y periodistas que nos mantienen informados.
- > Actores que nos divierten.
- > Cantantes que ofrecen sus conciertos en línea.
- > El señor que barre la calle y recoge la basura todos los días.
- > Personas que nos ayudan en cualquier actividad.

- > Los empleados de los supermercados, de las farmacias, de las gasolineras, tienditas, etcétera.

No podría terminar de enumerar a todos los que hoy debemos reconocer, porque simplemente debemos reconocernos a todos. Debemos aplaudirnos a todos, porque cada uno, desde su trinchera, entregamos lo mejor, porque todos luchamos hasta quedándonos en casa y cuidándonos para cuidar a los demás. Después de que todo esto pase, debemos tener la esperanza de comenzar a ver un mundo mejor y llevarlo a la realidad. Cuando todo esto pase, debemos haber aprendido a ser mejores seres humanos, tal como dice lo que somos, debemos ser realmente humanos y ver a nuestros semejantes de una manera diferente.

Y claro que lo vamos a lograr, porque los seres humanos somos grandes y los mexicanos lo somos, lo hemos demostrado porque siempre nos hemos unido en los momentos difíciles.

Lo que nunca cambiará es que nada, absolutamente nada, podrá suplir un abrazo fraterno, estrechar la mano del amigo, el beso del saludo y poder ver de frente y en vivo a nuestros seres queridos y no por una videollamada.

Nada podrá sustituir un paseo por la playa, sentir la arena en los pies, ver el mar, mirar los horizontes, los atardeceres; nada podrá reemplazar ese sentimiento de tomar un vuelo, un camión o manejar hasta un destino desconocido.

Y hoy, de pronto, cuando la vida nos sorprendió, saldremos siendo mejores personas y debemos tener siempre presente que puede volver a suceder y no olvidar lo que hemos aprendido. ☺

**Fuente de cifras:**

<https://www.rtve.es/noticias/20200727/mapa-mundial-del-coronavirus/1998143.shtml>

Ciudad de México, a 28 de julio de 2020.

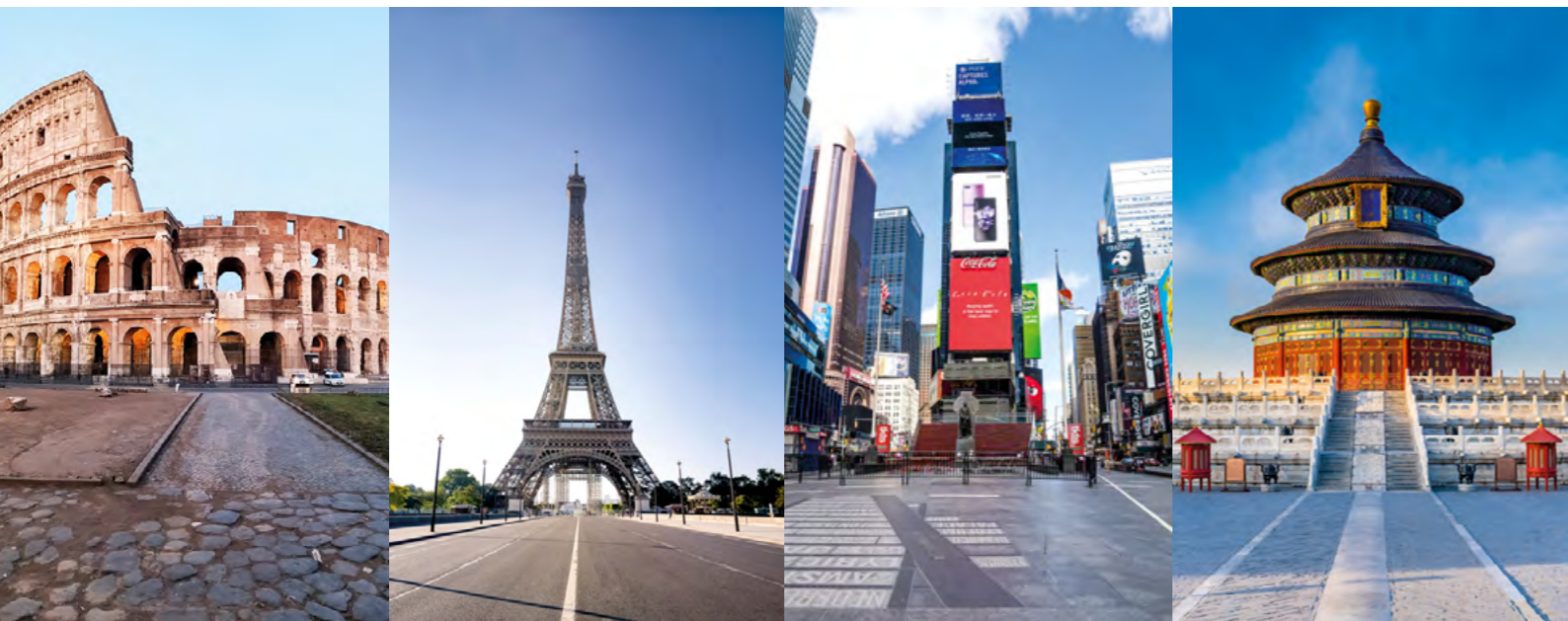
El Colegio de Arquitectos de la Ciudad de México y la Sociedad de Arquitectos Mexicanos, que me honro en presidir, somos miembros institucionales de AMDAD y nos complace compartir esta celebración de un año más de metas cumplidas en diversos ámbitos del conocimiento profesional interdisciplinario de calidad, en beneficio de la comunidad.

La Academia Mexicana de Auditoría al Desempeño, A.C. después de 25 años cumplidos se enfrenta a un cambio radical inesperado en la interacción humana, cambio generado por una crisis sanitaria mundial implacable, pero que, sin duda alguna, nos dará gratas sorpresas.

Deseamos que continúen sus éxitos y siga creciendo su prestigio digno de admiración, por su compromiso en lograr la excelencia profesional y por su atención en nuevas generaciones siendo pilares de un México siempre competitivo.

Feliz 25° aniversario.

Arq. Susana Miranda Ruiz  
Presidente 2018-2020



COLEGIO DE ARQUITECTOS  
DE LA CIUDAD DE MÉXICO  
SOCIEDAD DE  
ARQUITECTOS MEXICANOS

Av. Constituyentes No. 800, Col. Lomas Altas,  
Del. Miguel Hidalgo, Ciudad de México. C.P. 11950.  
[www.colegiodearquitectoscdmx.org](http://www.colegiodearquitectoscdmx.org)





**FEDERACIÓN DE COLEGIOS DE ECONOMISTAS DE LA REPÚBLICA MEXICANA A.C.**

L.C.C. Gerardo González de Aragón Rodríguez  
Presidente del Consejo Directivo de la AMDAD

PRESENTE:

Julio 29 de 2020

Es grato dirigimos a usted para transmitirle en nombre de la Federación Nacional de Economistas de la República Mexicana A.C. que me honro en presidir, nuestra afectuosa Felicitación por su **25° Aniversario** de creación, reconociendo la trayectoria alcanzada en difundir el conocimiento y ejercicio profesional de la Auditoría Integral y el compromiso de quienes componen la Institución.

En el marco de este acontecimiento tan importante, les deseamos éxito y nuevos proyectos.

*¡Muchas Felicidades!*

Cordialmente.

Mtro. Juan Carlos Sierra Boche  
Presidente



INSTITUTO MEXICANO DE EJECUTIVOS DE FINANZAS, A.C.  
EL INSTITUTO DE MÁS ALTO NIVEL DE LAS FINANZAS EN MÉXICO

Ciudad de México a 14 de julio de 2020

Consejo Directivo de la AMDAD  
Presente

Estimados consejeros:

El Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C., celebra el 25 aniversario de la Academia Mexicana de Auditoría al Desempeño, A.C., reconociendo su destacada e imprescindible labor como organismo dedicado al ejercicio profesional e integral de la auditoría, promoviendo las mejores prácticas profesionales, la transparencia, la investigación y el desarrollo metodológico de su campo de trabajo, el cual genera un mejor entorno en el mundo de los negocios.

¡Muchas felicidades por estos primeros 25 años!

Atentamente

Mtro. Ángel García-Lascurain Valero  
Presidente  
Consejo Directivo Nacional

# AMDAD

## Protagonista en la definición de políticas públicas

MTRO. Y C.P.C. ALFREDO CRISTALINAS KAULITZ  
Vicepresidente de Comunicación y Difusión de la AMDAD y  
Presidente de la Junta de Honor del CCPM  
alfredo.cristalinas@hotmail.com



*No creo en la casualidad ni en la necesidad;  
mi voluntad es el destino.*

John Milton (1608-1674)  
Poeta inglés

México y el mundo enfrentan los embates de una pandemia que amenaza la vida de las personas y la estabilidad social, política y económica de las naciones. De acuerdo con la revista *Forbes*, Bank of América estima que la economía mexicana tendrá una caída de 8% para 2020, misma que podría recuperarse en 3% para 2021,<sup>1</sup> dependiendo de la duración de la contingencia sanitaria y el impacto en los bolsillos de las familias.

Lo cierto es que esta crisis sanitaria ha visibilizado las debilidades y carencias, pero también las fortalezas y oportunidades de los gobiernos, los empresarios, los profesionistas y la sociedad.

En esta ocasión del veinticinco aniversario de la Academia Mexicana de Auditoría al Desempeño, A.C. (AMDAD o Academia), dedico estas líneas a esta organización conformada por mujeres y hombres profesionales, con elevado compromiso de mejora y su contribución en los campos de la investigación,

la capacitación, el desarrollo y la práctica de auditorías al desempeño, así como los atestigüamientos con altos estándares de calidad sobre las compras públicas; en una narración que desarrollaré (y de antemano pido disculpas al lector por ello) a partir de hitos importantes de mi vida laboral y profesional.

Antes permítanme un breve paréntesis. Para muchas personas, hablar de democracia es hablar de procesos electorales, promesas de campaña, votaciones y elección de cargos para conformar dos de los tres poderes del Estado: el Ejecutivo y el Legislativo en los tres ámbitos de gobierno. Lo cierto es que desde la desaparición del sistema de partido hegemónico<sup>2</sup> en el año 2000, debemos admitir que México es distinto, que la democracia ahora es más real y que ello ha generado un cambio de las relaciones Estado-sociedad. “Termino el paréntesis”.

La sociedad civil organizada participa en la discusión sobre las políticas públicas e incide en su diseño legal y estructural. Rubén Aguilar, en su tesis doctoral, afirma que “esto las obliga a una mayor capacidad de respuesta ante las posibilidades que les ofrece la realidad política y las demandas y exigencias de la población. El nuevo protagonismo de la sociedad civil organizada la ha llevado a hacerse más visible y también busca tener mayores niveles de incidencia en la definición de las políticas públicas.”<sup>3</sup>

En ese sentido, la AMDAD desde su constitución en 1994 (originalmente denominada Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño, A.C.) ha trabajado para mantener el carácter de institución académica respetable, con el prestigio que otorga el conocimiento y confiabilidad de sus aportaciones en el ámbito público y privado, promoviendo los valores de independencia y no conflicto de interés. María Elena Vázquez Nava, entonces Secretaria de la Contraloría General de la Federación, con su apertura y visión incluyente, fue pieza clave en la constitución de la Academia.

Toda mi vida he sido auditor, 1994 también marca el inicio de mi vida laboral como auditor especializado en el órgano interno de control del Hospital General de México. En 1996 conocí a Arturo González de Aragón que, en ese entonces, era el auditor externo del Hospital, luego presidiría la Academia de 1998 a 2000 y quien a la postre, fuera el primer Auditor Superior de la Federación (2002-2009), a quien reconozco su legado en la defensa de la autonomía y promoción de la profesionalización de los órganos de fiscalización superior en el país.

En mi paso, por parte del Servicio de Administración Tributaria 1999-2009, fui testigo de la transición política más importante e histórica del momento. El 2 de julio de 2000 y después de 70 años llegó la alternancia

La sociedad civil organizada **participa en la discusión sobre las políticas públicas** e incide en su diseño legal y estructural

política. México celebraba el cambio de partido en la titularidad del Ejecutivo federal y el entonces Instituto Federal Electoral, presidido por José Woldenberg, era reconocido como la institución de mayor credibilidad y confianza en el país. En ese año, Juan Alfredo Álvarez Cederborg presidía la Academia (2000-2002), quien recientemente desarrolló el boletín 13 de la Academia titulado “Metodología de la evaluación al desempeño con enfoque de costo/beneficio social” para presentar un balance cuantitativo sobre la actividad social de un ente.

En el año 2007, cuando Armando del Barrio Alba presidía la Academia, se sumó al avance de la participación democrática, con la incorporación de esta al Programa de Testigos Sociales de la Secretaría de la Función Pública y que, a partir de ese momento, con la vasta experiencia que se fue adquiriendo por medio de las designaciones de que fue objeto, se gestó la elaboración del Manual de Actuación de los Testigos Sociales, que vio la luz en 2016 y que para mí fue guía fundamental en el atestigüamiento al proceso licitatorio del tramo tres del Tren Maya, realizado recientemente en 2020, justo en medio de la pandemia.

Llámele usted casualidad, pero nueve años después de aquella histórica transición de 2000, a la que ya me referí, llegué al Instituto Federal Electoral en la recientemente creada Unidad de Fiscalización de los Recursos

de los Partidos Políticos, en la que había que poner en marcha el ejercicio de las nuevas facultades de comprobación: el franqueo de los secretos bancario, fiscal y fiduciario para fiscalizar el origen y destino de los recursos de los partidos políticos nacionales. En ese momento, como nunca en mi carrera, he agradecido la vida colegiada y el acompañamiento de expertos en temas técnicos en momentos difíciles y politizados, pues desde entonces yo pertenecía al Colegio de Contadores Públicos de México y era integrante de la Comisión de Contabilidad y Auditoría Gubernamental. Ahí conocí a Rosa María Cruz Lesbros, destacada integrante de la Academia y actual presidenta del Comité de Participación Ciudadana del Sistema Nacional Anticorrupción (SNA).

Era el 19 de abril de 2016 y en mi etapa como profesional independiente, recibí el correo donde me comunicaron que el Consejo Directivo de la Academia había aprobado mi ingreso. Un proceso escrupuloso, como debe ser, que pasa por la revisión de la Junta de Honor de la Academia. Tomaría protesta como académico en la transición del Consejo Directivo donde Gerardo Lozano Dubernard entregaba la estafeta a Enrique Arce Bravo para el periodo 2016-2018, una etapa personal de cambios y maduración desde otra trinchera, con la oportunidad de aportar mi experiencia a la Academia y aprender de sus integrantes.

El 17 de mayo, Salón Principal del Club Campestre de la Ciudad de México, a las cinco de la tarde dio inicio la Asamblea Anual Ordinaria de la Academia. El punto 8 del orden del día: "Toma de protesta al Consejo Directivo para el periodo 2018-2020", Consejo presidido por Gerardo González de Aragón Rodríguez y quien depositó su confianza en mi persona para estar al frente de la Vicepresidencia de Comunicación y Difusión en la que se me ha permitido desarrollar dos proyectos: el primero, el boletín bimestral *NotiAcademia*, del que se han publicado nueve números, seis en 2019 y tres este 2020.

Como parte de los beneficios de quienes integramos la academia está la de contar con información actual, veraz y confiable, por ello el boletín contiene notas informativas de Natera, el Índice de precios metropolitanos compartido por Consultores Internacionales, S.C., Boletines electrónicos de instancias como la Asociación Interamericana de Contabilidad, FUTUREANDO, entre otras fuentes nacionales e internacionales.

El segundo proyecto es la plataforma electrónica para la estandarización de los trabajos de atestiguamiento que se encuentra en su fase de revisión y documentación. Este trabajo es una iniciativa que se desarrolla a partir de la obligación que tiene el gobierno federal como integrante del Comité Coordinador del SNA para conformar la plataforma digital que permita compartir información relacionada con denuncias, sanciones, bitácoras de obra,

entre otras fuentes. En este sexenio, la Academia ha sido designada por la Secretaría de la Función Pública para realizar el atestiguamiento de diversos procesos licitatorios, y por ello una vez que el Consejo Directivo apruebe el uso de la plataforma por parte de sus testigos sociales, se presentará a la Secretaría para que, de considerarlo adecuado, se incorpore al SNA.

Si usted alguna vez se ha preguntado, ¿para qué colegiarse o participar en una asociación de profesionales? Es mi deseo que en este texto haya encontrado una respuesta, porque para mí el acompañamiento profesional y laboral de la vida colegiada, del trabajo activo y colaborativo en instituciones profesionales y en particular en la Academia ha resultado fundamental, pues nos une la construcción de prestigio y confianza en el terreno personal y en lo público y, desde esta posición, una importante contribución al proceso democratizador del país.

Desde luego que también encontrará opiniones opositoras recientemente avivadas por la discusión pública sobre la colegiación obligatoria, pues hay quienes dicen que no solo restringe derechos humanos, sino que tiene múltiples deficiencias, entre ellas, que constituye una barrera de entrada de profesionistas y competidores y genera corporativismo (especie de sindicatos de profesionistas),<sup>4</sup> pero en mi caso no ha sido un requisito para desempeñar un trabajo o una obligación. He sido parte de estas instituciones porque representan el camino idóneo para la actualización, la investigación y la construcción de un buen nombre.

En medio de la actual crisis, en el futuro de la Academia hay retos muy grandes, pero que gracias a la solidez de su funcionamiento con órganos como el consultivo, directivo y Junta de Honor, sus planes y programas, los procesos de enseñanza, facilitación de conocimiento y alto grado de especialización, continuará haciéndose visible en la discusión de políticas públicas, reforzando sus relaciones, posicionándose en el orden público y el privado como la gran institución que desde su constitución, hace veinticinco años, la ha caracterizado y que a sus integrantes nos une y define. ¡Felicidades a la Academia y que vengan veinticinco años más! 🍀

1 Publicación electrónica: "La recesión económica que se cierne sobre México", artículo firmado por Viridiana Espinosa Escamilla el 19 de mayo de 2020, recuperado el 07/07/2020 de <https://www.forbes.com.mx/edicion-impresa-economia-la-recesion-economica-que-se-avecina-en-mexico/>

2 Teoría desarrollada por Giovanni Sartori en su obra *Partidos y sistemas de partidos*.

3 Tesis: "Las organizaciones de la sociedad civil en México: su evolución y principales retos" de Rubén Aguilar Valenzuela recuperada el 07/07/2020 de <http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014753/014753.pdf>

4 Artículo firmado por Israel Reyes Retana Tello el 14 de diciembre de 2015. Recuperado el 07/07/2020 de <https://www.animalpolitico.com/blog-invitado/colegiacion-obligatoria-restriccion-innecesaria-de-derechos-humanos/>

La invitación a escribir unas líneas para conmemorar el 25 aniversario de la Academia Mexicana de Auditoría al Desempeño, A.C. llega en un momento crucial de la vida de nuestro país e incluso del planeta mismo: como consecuencia de la pandemia por la enfermedad COVID-19. Desde mediados de marzo, las actividades sociales, recreativas, educativas y económicas se han visto restringidas casi en su totalidad y el confinamiento en casa ha sido una necesidad y una recomendación de las autoridades sanitarias.

En tiempos como el que ocurre hoy, es importante la reflexión sobre la importancia de las organizaciones y su papel trascendental en la conformación de nuevas formas de convivencia social. Su desempeño, bajo los criterios de eficiencia, eficacia y economía debe ser evaluado y asociaciones como la Academia Mexicana de Auditoría habrán de ser partícipes definitivos y definitivos en la conformación de la "nueva normalidad" y la reconstrucción del tejido organizacional de nuestro país.

Durante estos primeros 25 años de vida la Academia ha mantenido su misión de "promover y participar en la realización de auditorías y evaluaciones a diferentes aspectos de la vida institucional, con enfoque hacia el fortalecimiento de las organizaciones, a fin de crear y mejorar una cultura de calidad orientada a la excelencia". Los retos organizacionales son evidentes en estos tiempos pero, la experiencia acumulada por la Academia y por quienes forman parte de ella, aseguran un futuro alentador.

Celebro estos 25 años de la Academia Mexicana de Auditoría al Desempeño, A.C., con la certeza de que su encomiable labor, iniciada por distinguidos profesionales de la auditoría, seguirá por muchos años más.

Enhorabuena,

**Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez**

Director de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM  
y Presidente de la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas  
de Contaduría y Administración (ANFECA)  
y de la Asociación Latinoamericana de Facultades  
de Contaduría y Administración (ALAFEC)

# Gerardo González De Aragón Rodríguez

Presidente del Consejo Directivo 2018-2020 de la Academia Mexicana de Auditoría al Desempeño, A.C.



ENTREVISTA POR  
DRA., MTRA. Y C.P.C SYLVIA MELJEM ENRIQUEZ DE RIVERA  
DIRECTORA DEL CENTRO DE VINCULACIÓN E INVESTIGACIÓN CONTABLE  
INSTITUTO TECNOLÓGICO AUTÓNOMO DE MÉXICO  
SMELJEM@ITAM.MX

FOTOGRAFÍA  
JUAN PALE

Contador Público egresado de la UIC, certificado en Contabilidad y Auditoría Gubernamental por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Socio Director de González de Aragón y Asociados, Contadores Públicos, S.C. Cuenta con 25 años de experiencia como auditor independiente para el sector público. Testigo Social de la AMDAD para licitaciones públicas. Perito ante casos turnados a la Corte Internacional de Arbitraje de la Cámara de Comercio Internacional. Evaluador Específico del Desempeño a Programas Federales asignados por el CONEVAL.

En dos ocasiones ha sido Presidente del Consejo Directivo, Consejo Consultivo y Junta de Honor de la Academia Mexicana de Auditoría al Desempeño, A.C., Socio Activo del Colegio de Contadores Públicos de México, A.C. Miembro del Consejo Consultivo de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM y de la Academia de Auditoría de esa Facultad. En 2017 fue designado Profesor Distinguido por la FGA de la UNAM.

Actualmente, es Presidente del Consejo Consultivo y Expresidente del Consejo Directivo y de la Junta de Honor del Observatorio del Sistema Nacional Anticorrupción, A.C.

## ¿Qué es la Academia Mexicana de Auditoría al Desempeño?

Gracias por esta oportunidad que nos vuelve a brindar el Instituto Mexicano de Contadores Públicos para platicar un poco acerca de lo que hace la Academia Mexicana de Auditoría al Desempeño, A.C. (AMDAD, la Academia en adelante). Aprovecho para hacer extensivo mi reconocimiento a los articulistas que participaron en este proyecto que busca difundir la cultura de las auditorías y evaluaciones al desempeño, la figura de los testigos sociales y la creación y aplicación de los códigos de conducta, como herramientas indispensables de nuestra sociedad, para hacer realidad la tan anhelada rendición de cuentas en nuestro país.

La AMDAD es una asociación civil no lucrativa cuya misión consiste en promover y participar en la realización de las auditorías integral y al desempeño y a la evaluación del desempeño de las organizaciones públicas y privadas, a fin de crear una cultura de calidad orientada a la excelencia. Esta se funda en el mes de septiembre de 1994 con el nombre de Academia Mexicana de Auditoría Integral. Posteriormente, en el año 2002 cambia su denominación al de Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño. Hoy la conocemos como Academia Mexicana de Auditoría al Desempeño.

El 14 de septiembre de 2019 cumplimos 25 años y en este 2020 seguimos con los festejos. Así, después de tantos años, a lo largo de 13 periodos, la Academia ha tenido 11 presidentes: C.P.C. José Carlos Cardoso Castellanos (1994-1996); C.P.C. Jaime del Valle Noriega (1996-1998); C.P.C. Arturo González de Aragón Ortiz (1998-2000); Mtro. y C.P.C. Juan Alfredo Álvarez Cederborg (2000-2002); C.P.C. Juan Claudio Salles Manuel (QEPD) (2002-2004); C.P.C. Antonio Carlos Gómez Espiñeira (QEPD) (2004-2006); C.P.C. Armando del Barrio Alba (QEPD) (2006-2008); C.P.C. Gerardo Lozano Dubernard (2008-

2010); L.C.C. Gerardo González de Aragón Rodríguez (2010-2012); C.P.C. Mauro Rubén González Jiménez (2012-2014); C.P.C. Gerardo Lozano Dubernard (2014-2016); Mtro. Enrique Joaquín Arce Bravo (2016-2018); L.C.C. Gerardo González de Aragón Rodríguez (2018-2020); a mí me tocó el gran honor de volver a presidir el bienio 2018-2020.

## ¿Cuáles son los objetivos de la AMDAD?

La Academia se ocupa también de difundir ciertas disciplinas mediante programas y acciones de carácter académico, de estudios e investigaciones y de su actualización y capacitación correspondientes. Algunos de nuestros objetivos específicos son:

- > Consolidar y difundir el conocimiento y ejercicio profesional de las auditorías integral y al desempeño y la evaluación del desempeño en los sectores público y privado, y de las disciplinas, materias y temas vinculados con la misión de la Academia;
- > Promover la investigación y desarrollo metodológico de las auditorías integral y al desempeño y la evaluación del desempeño y de las disciplinas, materias y temas vinculados con la misión de la Academia;
- > Impulsar la formación, capacitación y actualización profesional en materia de auditorías integral y al desempeño, la evaluación del desempeño y de las disciplinas, materias y temas vinculados con la misión de la Academia;
- > Promover e inducir la adopción de esquemas de gobierno corporativo de calidad en las empresas, reconociendo el enorme potencial de esta herramienta para el incremento de la competitividad y el bienestar futuro de las sociedades;

La **AMDAD** es una asociación civil no lucrativa cuya misión consiste en promover y participar en la **realización de las auditorías integral y al desempeño y a la evaluación del desempeño** de las organizaciones públicas y privadas, a fin de crear una cultura de calidad orientada a la excelencia

- > Fomentar la cooperación interinstitucional con organismos académicos, gubernamentales, profesionales y de investigación nacional y extranjera;
- > Inducir permanentemente procesos de cambio, evolución, calidad, efectividad organizacional y productividad en las empresas, dependencias y entidades públicas y privadas, mediante actividades de consultoría e investigación participativa y otras acciones que resulten pertinentes;
- > Atender labores de consulta para organizaciones e instituciones educativas, privadas y públicas;
- > Desarrollar actividades sociales congruentes con su misión en beneficio de la comunidad; y
- > Participar en temas relacionados con su misión, en su carácter de institución multidisciplinaria, en los programas y proyectos públicos o privados que requieran una representación social organizada, independiente, objetiva, profesional y experimentada.

### ¿Cuál es el propósito de que la AMDAD sea una institución multidisciplinaria?

Las revisiones llevadas a cabo en la realización de las auditorías al desempeño tienen un alto grado de complejidad, por lo que es necesario contar con disciplinas diversas que participan e interactúan en las revisiones, dependiendo de las características específicas del ente, institución o programa sujeto de la evaluación o la auditoría al desempeño respectiva.

### ¿Qué instituciones forman parte del Consejo Consultivo de la AMDAD?

La AMDAD cuenta con los siguientes miembros institucionales: Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC); Asociación Mexicana de Órganos de Control y Vigilancia en Instituciones de Educación Superior, A.C. (AMOCVIES); Asociación Mexicana Libanesa de Contadores Públicos, A.C. (Al Muhasib); Asociación Nacional de Compañías de Supervisión, A.C. (ANCSAC); Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración, A.C. (ANFECA); Barra Mexicana Colegio de Abogados, A.C. (BMA); Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (CNEC); Colegio de Arquitectos de la Ciudad de México, A.C. Sociedad de Arquitectos Mexicanos (CAM-SAM); Colegio de Contadores Públicos de México, A.C. (CCPM); Colegio de Derecho Disciplinario, Control Gubernamental y Gestión Pública, A.C.; Colegio de Ingenieros Civiles de México, A.C. (CICM); Federación de Colegios de Economistas de la República Mexicana, A.C.; Federación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración, A.C. (CONLA); Instituto Mexicano de Auditores Internos (IMAI); Instituto Mexicano de Auditoría Técnica (IMAT); Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. (IMCP); Observatorio del Sistema Nacional Anticorrupción, A.C. (OSNA), y World Future Society, Capítulo Mexicano. Al momento contamos con aproximadamente 100 miembros.

### ¿Cómo han sido los primeros 25 años de la Academia y algunas de tus experiencias como presidente de esta Institución?

A lo largo de estos 25 años hemos consolidado una institución sólida, integrada por miembros selectos de reconocido prestigio y dedicados al cumplimiento de los

objetivos sociales de la Academia. Como un distintivo de nuestra organización, cabe señalar que los últimos Auditores Superiores de la Federación han sido miembros de la AMDAD.

Ahora bien, la Academia mediante mucho esfuerzo ha logrado, poco a poco, obtener el reconocimiento de las autoridades para capacitar a sus funcionarios y coadyuvar en la elaboración de metodologías y términos de referencia en cuanto a temas de auditoría integral, auditorías y evaluaciones al desempeño y atestigüamientos sociales de licitaciones públicas nacionales e internacionales bajo la cobertura de los tratados de libre comercio.

Entre diplomados, seminarios, talleres y cursos se han capacitado alrededor de 10,000 personas, en temas como auditorías integrales, auditorías al desempeño, actas entrega recepción y elaboración de libros blancos. También se han organizado 31 conferencias magistrales impartidas por expresidentes de México, gobernadores, secretarios de estado, auditores superiores, ministros de la corte, candidatos a la presidencia, candidatos a jefaturas de gobierno, etcétera.

Además de contar con nuestros Estatutos, se han publicado 13 boletines normativos, a saber: *Concepto de Auditoría Integral; Metodología de la Auditoría Integral; Análisis General y Diagnóstico; Informe de Auditoría Integral; Normas de Auditoría Integral; Planeación Específica; Criterios de Evaluación e Indicadores de Gestión en la Auditoría Integral; Diseño, Implantación y Evaluación; Ejecución; Concepto de Auditoría al Desempeño; Metodología de la Auditoría al Desempeño para Empresas y Entidades del Sector Privado; Metodología de Evaluación del Desempeño para el Sector Público, y Metodología de la Evaluación al Desempeño con Enfoque de Costo/Beneficio Social.*

Del mismo modo, la Academia ha publicado 8 Guías Técnicas: *Guía de evaluación de los recursos humanos; Guía de carácter legal a considerar en la realización de una auditoría integral; Guía de auditoría integral en la elaboración y ejecución de proyectos de ingeniería; Guía de procedimientos de auditoría al desempeño aplicables en la revisión de una entidad paraestatal u órgano desconcentrado; Guía de auditoría al desempeño para las Instituciones de Educación Superior (IES-AMOCVIES); Guía de evaluación de mejores prácticas corporativas; Guía metodológica de acciones previas a la realización de auditorías al desempeño en entidades que no tienen definida: misión, visión e indicadores de desempeño; Guía de evaluación de impacto del Gasto Federalizado a los Fondos del Ramo 33.*

Entre otras publicaciones, ha difundido cinco especiales: *Indicadores: características, metodología y utilización;*

*Foro de profesionales de auditoría integral; Transparencia y gobernabilidad corporativa. Caso México; Manual de actuación de los Testigos Sociales; y Cómo elaborar el Código de Conducta de tu empresa u organización.*

Aunado a lo anterior, cuenta con compendios separados de los Boletines y Guías de Auditoría. Emitió desde su origen el Código de Ética y recientemente su Código de Conducta. Ahora emite una publicación de información bimestral para sus miembros intitolado el *NotiAcademia*.

Por otra parte, ha llevado a cabo cerca de 80 atestigüamientos sociales de procedimientos de licitaciones públicas nacionales e internacionales para las dependencias más importantes del Estado mexicano como PEMEX, CFE, SCT, SAT, IMSS, ISSSTE, Guardia Nacional, FONATUR, CENACE, CONAGUA, entre otras.

En el ámbito docente, se imparte una asignatura organizacional en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM intitolada: "Transparencia y Gestión del Desempeño". Se han llevado a cabo más de 20 evaluaciones específicas del desempeño a programas federales, designados por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), y finalmente, se creó la Comisión Académica Estudiantil, un proyecto para darle oportunidad a los jóvenes promesa de nuestro país de incorporarse de lleno a los proyectos de la AMDAD.

Como podemos ver, ha sido un camino de mucho trabajo y sacrificio, pero también de grandes satisfacciones. Los distintos Consejos Directivos que han tenido la fortuna de representar a la Academia han desempeñado una gran actividad impartiendo conferencias, participando en mesas redondas, en foros diversos, y en instituciones académicas, gremiales y estatales, entre las que podríamos citar a: la Auditoría Superior de la Federación, la Secretaría de la Función Pública, la Secretaría de Economía y el Departamento de Comercio de los Estados Unidos de Norteamérica, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, la Asociación Nacional de Organismos de Fiscalización Superior y Control Gubernamental, A.C., la Asociación Mexicana de Órganos de Control y Vigilancia en Instituciones de Educación Superior, A.C., el Gobierno del Estado de México, el Instituto Hacendario del Estado de México, la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, la Auditoría Superior del Estado de Oaxaca, la Auditoría General del Estado de Guerrero, la Asociación Interamericana de Contabilidad, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., el Colegio de Contadores Públicos de México, A.C., el Instituto Noroeste de Contadores Públicos, A.C., el Colegio de Contadores Públicos de

Mexicali, A.C., el Instituto Mexicano de Contadores Públicos de Tabasco, el Colegio de Contadores Públicos de Morelos, el Colegio de Contadores Públicos de Guerrero, el Colegio de Contadores Públicos de Oaxaca, entre otros.

Por otra parte, se han celebrado reuniones con los presidentes de los colegios de profesionales y otras agrupaciones que forman parte de nuestro Consejo Consultivo, con el fin de establecer acuerdos de apoyo mutuo, que han redundado en el fortalecimiento de nuestra Institución.

Destacan por su importancia los siguientes acuerdos: Firmas de convenios de colaboración académica con la Secretaría de la Función Pública, con el Comité de Participación Ciudadana del Sistema Nacional Anticorrupción, la Asociación Mexicano Libanesa de Contadores Públicos, la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, el Colegio Nacional de Economistas, la Barra Mexicana Colegio de Abogados, el Instituto Mexicano de Auditoría Técnica, el Instituto de Administración Pública del Estado de Tabasco y el Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Estamos en proceso de renovar algunos convenios con el Colegio de Contadores Públicos de México, el Colegio de Ingenieros Civiles de México, y firmar un convenio nuevo con la Secretaría de Honestidad y Función Pública del estado de Chiapas.

Para cumplir de mejor manera con nuestra misión se tienen comisiones de trabajo y comités de designación, integrados por la totalidad de nuestros miembros, con el objeto de que aporten sus conocimientos y experiencias para fortalecer las distintas actividades de la Academia.

### ¿Qué papel desempeña la Academia hoy en día con las funciones que lleva a cabo?

Por nuestra parte, ofrecemos redoblar esfuerzos, con el fin de hacer realidad presente, el posicionamiento definitivo de la auditoría al desempeño, cumpliendo nuestro compromiso para avanzar por el camino de la consolidación de esta disciplina, necesaria para el mejoramiento de nuestro país.

Como reflexión sobre algunos aspectos que nos ha tocado vivir en estos tiempos tan difíciles, la traición de los principios y del compromiso adquirido ante la sociedad, no solo empieza a darse cuando los gobiernos utilizan instrumentos del Estado para defender o favorecer intereses particulares o de grupo, esta podredumbre de valores también se puede dar en nuestros propios gremios, convirtiendo la nobleza y la honradez en una falacia como eslogan de campaña política.

El compromiso que como académicos adquirimos con la sociedad, debe ser honrado como premisa fundamental de la oferta de la acción ciudadana, reflejo de una verdadera vocación de servicio en beneficio del país, sin ceder a tentaciones de soberbia y del poder que traicionan el interés común de una nación. En congruencia con esa forma de pensar es que desarrollamos nuestro *Código de Conducta* vinculante a nuestro Código de Ética, para predicar con el ejemplo. Emitimos, a su vez, la publicación *Cómo elaborar el Código de Conducta de tu empresa u organización* para difundir esta recuperación de valores, esenciales para todas las empresas de México.

La AMDAD siempre estará en la mejor disposición para coadyuvar con cualquier institución del Estado mexicano que busque el beneficio superior de nuestro país.

Aun cuando nos sentimos conformes con los logros alcanzados, algunos de ellos importantes para el futuro de la auditoría al desempeño, no estamos satisfechos, porque ello implicaría la autocomplacencia y, por lo mismo, disminuir el paso firme y sostenido que demanda nuestro crecimiento.

Para continuar en el camino de la superación y el desarrollo, requerimos del concurso y esfuerzo de todos los académicos, para lograr, a base de la conjunción y la suma de fuerzas, la consolidación irreversible de nuestra querida Academia.

Por todo lo anterior, debemos seguir honrando el compromiso adquirido como académicos, cumpliendo con nuestras obligaciones estatutarias, participando en las distintas actividades de la AMDAD a través de nuestras vicepresidencias y comisiones de trabajo, necesarias para la operación y el fortalecimiento de nuestra Institución.

### Muchas gracias por tus comentarios, sin duda habrá muchos de nuestros lectores interesados en formar parte de la AMDAD. Para finalizar, ¿podrías compartirnos los datos de contacto para poder ingresar a la AMDAD?

Con mucho gusto, el contacto y los teléfonos de la Academia son: contacto@amdad.org.mx 5662-2745 y 5662-2535. Twitter: @AMDAID y Facebook bajo Academia Mexicana de Auditoría al Desempeño, A.C. Ahí se les proporciona la información sobre los requisitos necesarios para formar parte de esta Institución. Muchas gracias a la revista *Contaduría Pública* y al IMCP por darnos este espacio en beneficio de sus lectores. ☺

### Cinco lustros y apenas el comienzo

La primera juventud de una Academia

Es para mí un privilegio haber sido invitado a participar en la celebración del Vigésimo Quinto Aniversario de la fundación de la Academia Mexicana de Auditoría al Desempeño, A.C.

La Academia nació en 1994, a iniciativa de un grupo de destacados profesionales de diversas disciplinas, encabezado por nuestra querida amiga, la Lic. María Elena Vázquez Nava, por aquel entonces Titular de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, hoy Secretaría de la Función Pública.

Los trabajos desarrollados dentro de un plan piloto en materia de auditoría integral y al desempeño fueron el inicio de este gran proyecto, correspondiéndome a mí, el honor de fungir como el primer presidente del Consejo Directivo que se instituyó para conducir los destinos de la Academia, durante el bienio 1994-1996.

Desde un principio, la Academia destacó como una organización profesional de vanguardia. Actualmente, se ha consolidado como una institución con un alto estándar de excelencia, no solo en los temas referidos a la auditoría al desempeño y la evaluación del Desempeño, sino también por su notable contribución en los campos de la investigación, la innovación, el apoyo técnico, la capacitación y la difusión del conocimiento.

El próximo bienio, la Academia emprenderá un nuevo y prometedor proyecto con la elección del Consejo Directivo presidido por el Mtro. Enrique J. Arce Bravo, a quien le deseo el mayor de los éxitos y que continúe con la extraordinaria trayectoria que han tenido sus antecesores.

**C.P.C. José Carlos Cardoso Castellanos**  
Presidente Fundador AMDAD 1994-1996

## Las buenas prácticas y el cumplimiento en las PyMES



C.P.C. y E.F. HÉCTOR VÁZQUEZ GONZÁLEZ  
Comisario Auditor de la Academia Mexicana de Auditoría al Desempeño  
hector.vazquez@vfa.com.mx

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMES) son una base importante en la economía del país, según *Forbes* en México existen 4.2 millones de entes económicos, 99% son MiPyMES, aportan 42% del Producto Interno Bruto (PIB) y generan 78% de los empleos, pero desafortunadamente terminan siendo un grupo muy vulnerable, por desconocimiento o desinterés, en tener un buen control interno o estructura fortalecida, por falta de buenas prácticas y por no cumplir correctamente con toda la legislación y reglamentación a la que están obligadas.

Como ya se ha mencionado en diversos artículos de esta revista, el concepto de Auditoría al Desempeño y, sin dejar de remarcarlo, señala lo siguiente: “Es la evaluación de la actuación de una entidad a la luz de factores de desempeño que se consideran críticos para cumplir con su misión, en los términos de la visión que para ella se haya adoptado”,<sup>1</sup> esto nos lleva a que las empresas buscan un objetivo y/o meta, sin restar la importancia de la parte económica, pero antes tienen una esencia, un porqué y ahí entran las buenas prácticas y el cumplimiento, que hoy en día empieza a tomar mayor relevancia por la desconfianza que se ha generado en la desinformación.

Las MiPyMES, según *Forbes*, en México existen 4.2 millones de entes económicos, 99% son MiPyMES, aportan 42% del Producto Interno Bruto (PIB) y generan 78% de los empleos

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) los resultados de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2018, fueron revelados por medio del comunicado de prensa núm. 448/19 del 2 de septiembre de 2019.

Número de empresas por tamaño, 2018

Tamaño	Empresas	
	Número	Participación (%)
Microempresas	4,057,719	97.3
Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES)	111,958	2.7
<b>Total</b>	<b>4,169,677</b>	<b>100.0</b>

En los años recientes se han generado o puesto de moda, las palabras “emprender” y “emprendimiento”, o términos como *startup*, temas comunes entre las nuevas generaciones, y aunque siempre se ha mencionado y motivado para ser uno de ellos –lo cual me parece muy adecuado y productivo–, antes de continuar atendamos los siguientes conceptos:

- > **Emprendedores.** Son las personas que se enfocan en componer una idea de negocio y desarrollarla.
- > **Startup.** La traducción literal del inglés es, montar, poner, fundar, arrancar o establecer. En su adaptación al mundo de los negocios se puede interpretar, simplemente, como montar un negocio o emprenderlo.

Ambas son ideas innovadoras que requieren poca inversión y que ofrecen un crecimiento exponencialmente muy alto, con el uso principalmente de la tecnología.

Ahora sí, vayamos a los datos, la página Web Rankia.mx señala lo siguiente: “Según datos de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), el país de América Latina con mayor cantidad de Startups es Brasil con más de 2 mil, luego sigue México con más de mil, y de ahí países como Argentina, Chile, Colombia y Perú apenas superan las 500”.

“Las áreas donde más se desarrollan Startups por actividad económica en México son: 17% en el sector agricultura y de comida/bebidas; 17% en el sector de movilidad y *smart cities*; 14% en el sector de empresas con impacto social; 11% en el sector del comercio electrónico, marketplaces y Fintech; 8% en el sector educativo, ciencias de la vida y

ciencias de la salud; 6% en el sector de alta tecnología, cleantech y medio ambiente”.

País	Cantidad de startups por cada 100 mil habitantes
Islandia	38
Irlanda	34
Estonia	31
Finlandia	22
España/Francia	8
Brasil	2
México	1

Como sabemos, México es un país con una gran diversidad en el mundo de los negocios, sobresalen las MiPyMES y las *startups* que, en sus primeros meses y hasta un año, podríamos considerarlas parte de la estadística del grupo, cada vez vemos más jóvenes creando, innovando, cambiando o mejorando los planes de negocios; pero también, tristemente, vemos que muchas no llegan muy lejos, a su edad madura, en parte, sí, por los apoyos económicos, pues al final sabemos que por muy innovador que sea el proyecto, sin inversión no podría nacer o seguir adelante, aunque existen programas gubernamentales, por ejemplo, la página: <http://www.fondopyme.gob.mx/>, el Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (<https://www.gob.mx/pronafim>) que dependen de la Secretaría de Economía, etc., y si le seguimos podemos encontrar más opciones.

Sin embargo, hemos encontrado que se desconocen o que, en ocasiones, existe el miedo a la burocracia, a los trámites que terminan siendo enredados y provocan que lo antes comentado sean solo ideas que terminan en fracasos.

Ahora mostramos algunos datos duros que nos arroja el INEGI, para explicar un poco la mortandad de los negocios y la edad de las mismas:

Supervivientes por cada 100 negocios que ingresan a la actividad económica por sector económico, según edad

Edad de los negocios	Manufacturero	Comercio	Servicios privados no financieros	Total
0	100	100	100	100
1	70	66	68	67
5	40	33	36	35
10	30	23	26	25
15	24	16	20	19
20	20	12	15	15
25	17	9	12	11

En esta investigación encontré que el INEGI estima que 75% de nuevas empresas cierran antes de cumplir los dos años de operaciones, solo 10 maduran al llegar a los 10 años y las sobrevivientes tienen una esperanza de 7.7 años en promedio, datos alarmantes, ¿verdad? La causa de mortandad es debido a una combinación de dos factores en la que predomina la falta de capacidad en general de la administración y a la ausencia de una organización funcional viable.

## Las MiPyMES terminan siendo un grupo muy vulnerable por desconocimiento de un buen control interno, por falta de buenas prácticas y por no cumplir con toda la legislación y reglamentación a la que están obligadas

Aquí es donde vamos a agregar, lo que se mencionó al principio más los motivos por los cuales los negocios hoy en día no tienen una mayor edad; uno es por la falta de ética en la empresas, porque la dimensión de la misma no se limita al ser humano como individuo miembro de una sociedad, sino que trasciende al ser aplicada a la sociedad; y el otro es la responsabilidad social empresarial, que al referirnos a la estructura y a la operatividad, entendida como una entidad diferente de las personas que la integran, que en forma directa o indirecta tienen relación con la misma al verse afectados por las actividades que desarrolla y que deben tomar en cuenta la responsabilidad sobre los efectos y las consecuencias de los mismos.

El Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo emitido por el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), en su última versión de 2018, puntualiza lo siguiente: “Las sociedades tienen un papel central en la promoción del desarrollo económico y progreso social de nuestro país; son el motor de crecimiento y tienen la responsabilidad de generar riqueza, empleo, bienestar social, infraestructura, bienes y servicios. La conducción honesta y responsable, el desempeño, la eficiencia y la permanencia de la sociedad son del interés público y privado, por lo tanto, el Gobierno Corporativo es una de las prioridades en la agenda nacional”.

Por otro lado, el cumplimiento en diversos temas que existen alrededor de los negocios, que, si no se llevan a cabo en tiempo y forma, las empresas pueden caer en sanciones económicas que pueden llegar a ser el principal elemento de su mortandad, y cuáles son estos temas:

- > Fiscales.
- > Laborales.
- > Corporativos.
- > Financieros (prevención de lavado de dinero).

En México, la responsabilidad penal de las personas jurídicas o morales cambió en marzo de 2014 con la publicación en el *Diario Oficial de la Federación* (DOF), cambios referentes al ejercicio de la acción penal como se señala en el artículo 421 del Código Nacional de Procedimientos Penales (CNPP):

“Cuando algún miembro o representante de una persona jurídica, con excepción de las instituciones estatales, cometa un hecho delictivo con los medios que para tal objeto le proporcione dicha persona jurídica, de modo que resulte cometido a nombre, bajo el amparo o en beneficio de aquélla, el Ministerio Público ejercerá acción penal en contra de ésta solo si también ha ejercido acción penal en contra de la persona física que deba responder por el delito cometido”.

En el artículo 423 del CNPP, referente a la formulación y vinculación a proceso, se señala que en caso de que se cometa un delito en una empresa, esta puede ser citada a responder, pero también cuenta con los mismos medios de defensa que un individuo, incluso, cuenta con los Derechos Humanos propios de las personas jurídicas o morales.

Al final, concluyo que la economía del país está soportada en las MiPyMES, porque representan más de 90% de las empresas, por tal motivo, nosotros como asesores de negocios tenemos la responsabilidad social de apoyarlas en la mejora del control interno, en la fortaleza de su estructura y en finanzas sanas, por medio de la implementación de buenas prácticas corporativas, además de remarcar la importancia del *compliance* para garantizar el cumplimiento de su objetivo, misión, visión, y que rebasen su promedio de vida. ☞

<sup>1</sup> Academia Mexicana de Auditoría al Desempeño, A.C., *Boletines de Auditoría Integral y al Desempeño*, primera edición, 2013, IMCP.



### **A los miembros de la Academia Mexicana de Auditoría al Desempeño**

Durante 25 años hemos estado sembrando ideas de cómo mejorar el desempeño en los ámbitos público y privado. Han sido múltiples las acciones que, en este sentido, hemos realizado: conferencias, publicaciones, seminarios, cursos, clases, boletines técnicos, auditorías al desempeño, atestigüamientos, asesorías, etc. No es posible medir el impacto de todo ello pues, entre los centenares o miles de personas con las que hemos interactuado, debe haber muchas en las que dejamos inquietudes, sugerencias y técnicas de cómo mejorar el desempeño de sus organizaciones.

Ahora debemos pensar en el futuro ¿qué vamos a hacer en los próximos 25 años? No cabe duda de que debemos continuar con lo que hemos sido exitosos, pero el mundo está cambiando vertiginosamente como consecuencia de la pandemia y no es claro el futuro. Sin embargo, hay una realidad lacerante que la crisis sanitaria y económica en nuestro país está recrudeciendo: la problemática social, que se manifiesta de múltiples formas, desde la pobreza hasta la ignorancia.

Hace poco emitimos nuestro boletín 13, *Metodología de la evaluación al desempeño con enfoque de costo/beneficio social*. Este es un primer paso de lo que podríamos hacer para coadyuvar en la atención de esta gravísima problemática y a la que deberíamos enfocar gran parte de nuestros esfuerzos en los próximos 25 años.

Concluyo expresando mi más amplia felicitación a todos los miembros actuales y anteriores de nuestra Academia, quienes han hecho posible estos logros, y los conmino a que sigamos enfrentando con entusiasmo los retos que se presentan.

**Juan Alfredo Álvarez Cederborg**  
Expresidente

Aprovecho la oportunidad que se nos brindan a los expresidentes de la Academia, para escribir unas líneas por el 25 Aniversario de la AMDAD.

El primer paso de la auditoría integral en México se dio en los cincuenta, cuando Ricardo Mora Montes preparó un documento llamado "Auditoría Operacional". De este se tomaron algunas ideas que sirvieron para fundar una institución de gobierno denominada Secretaría de la Contraloría General de la Federación a principios de la década de los 80.

A principios de los 90, la secretaria María Elena Vázquez Nava, convencida de los fines de esta Secretaría, llamó al C.P.C. José Carlos Cardoso Castellanos y le solicitó que hiciera un planteamiento sobre los objetivos de una primera Academia y a quiénes invitaría para formar el primer Consejo Directivo, sobre la base de que sería una organización multidisciplinaria integrada por profesionales de diversas disciplinas. Entre José Carlos y yo acordamos invitar a los demás miembros de ese primer Consejo; así lo hicimos, y se integraron ingenieros, economistas, abogados, políticos y empresarios de primer nivel.

Cardoso fue el primer Presidente con quien trabajamos los primeros dos años, después con la Junta de Honor acordamos quién debería ser el siguiente presidente. Posteriormente, seguimos un servidor, Arturo González de Aragón Ortiz, Juan Alfredo Álvarez Cederborg, Juan C. Salles Manuel, Antonio C. Gómez Espiñeira, Armando del Barrio Alba, Gerardo Lozano Dubernard, Gerardo González de Aragón Rodríguez, Enrique J. Arce Bravo y otros distinguidos colegas que formaron sus Consejos Directivos, como Raúl Robles Segura y presidentes de otras asociaciones; y así continuó la Academia siguiendo los principios, normas, procedimientos y objetivos marcados desde su origen.

Afortunadamente, los seleccionados hasta la fecha han sido personajes destacados en sus actividades profesionales. No nos hemos equivocado.

**C.P.C. Jaime del Valle Noriega**  
Expresidente, miembro honorífico y fundador de la Academia,  
y Expresidente del Instituto Mexicano de Contadores Públicos

## Auditorías de Desempeño, Testigos Sociales y Formación Universitaria

Pilares de la AMDAD para contribuir a la  
mejora gubernamental

LIC. CARLOS MIGUEL GÓMEZ MÁRQUEZ  
Miembro académico de la AMDAD  
cmgomez@asf.gob.mx

A 25 años de existencia, tres son las principales contribuciones, surgidas desde el seno de la AMDAD, con las que sus académicos han coadyuvado a la mejora gubernamental: a) el desarrollo metodológico y la profesionalización en materia de auditoría de desempeño; b) el atestiguamiento social para asegurar la debida actuación de las entidades públicas en las compras gubernamentales, y c) la formación universitaria de futuros profesionales en el ámbito de la gestión pública.

**E**n septiembre de 1994, nace la Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño (AMDAID), con el propósito de consolidar y difundir el conocimiento y el ejercicio profesional de la auditoría integral y de la auditoría al desempeño, promoviendo la investigación y el desarrollo metodológico de estas disciplinas. Posteriormente, en 2015, esta institución se transforma en la Academia Mexicana de Auditoría al Desempeño (AMDAD), dada la relevancia que este tipo de auditoría ha venido teniendo en el entorno nacional e internacional como una herramienta fundamental para mejorar la eficacia, la eficiencia y la economía en el uso de los recursos públicos, y en el diseño e implementación de las políticas públicas y de los programas gubernamentales.

Desde su creación y hasta la actualidad, la Academia se ha configurado como uno de los organismos colegiados con mayor prestigio profesional en México, por lo que a la auditoría gubernamental se refiere, y agrupa a miembros destacables que son y han sido piezas clave en los sectores público, privado y universitario del país, los cuales gozan de una amplia trayectoria en materia de fiscalización, combate a la corrupción, transparencia y rendición de cuentas, entre otras áreas relevantes para el acontecer nacional.

La auditoría de desempeño, de acuerdo con lo señalado por la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación, tiene por objeto verificar

la eficacia, la eficiencia y la economía en el cumplimiento de los objetivos de los programas gubernamentales. Ahondando en lo anterior, la propia Academia señala y reconoce que este tipo de revisión busca evaluar la actuación de una entidad a la luz de factores de desempeño que se consideran críticos para cumplir con su misión, en los términos de la visión que para esta se haya adoptado, lo que se determina mediante la comparación del desempeño real de la entidad versus sus objetivos y metas, emanados de la misión y visión de la propia entidad.

Sobre la auditoría de desempeño, la AMDAD es una de las principales instituciones, junto con la Auditoría Superior de la Federación (ASF) y la Secretaría de la Función Pública (SFP), que ha desarrollado metodologías de orientación sobre la forma de llevar a cabo este tipo de revisión, las cuales se han plasmado en diferentes boletines técnicos de apoyo a la profesión entre los que destacan los siguientes: “Concepto de Auditoría al Desempeño”, “Metodología de la Auditoría al Desempeño para Empresas y Entidades del Sector Privado”, “Metodología de Evaluación del Desempeño para el Sector Público”, y recientemente la “Metodología de Evaluación al Desempeño, con enfoque de costo/beneficio social”.

Aunado a lo anterior, la Academia, constantemente, ha impartido una amplia variedad de talleres y cursos de capacitación en materia de auditoría al desempeño al personal de la SFP, los Órganos Internos de Control (OIC), las Entidades Fiscalizadoras Superiores de las Legislaturas Locales (EFSLL) y universidades, entre otros, los cuales han sido impartidos por destacados profesionales, a fin de fomentar la práctica de estas auditorías, por parte de los organismos y las áreas responsables de salvaguardar por el adecuado uso de los recursos públicos.

Un último aspecto que evidencia la relevancia y el posicionamiento de la AMDAD, en el ámbito de la auditoría de desempeño, es el convenio de colaboración suscrito con la SFP recientemente, en marzo de 2020, con objeto de desarrollar, en conjunto, estudios e investigaciones sobre el tema, así como programas de capacitación en materia de auditoría pública y evaluaciones del desempeño.

Por lo que respecta al figura del Testigo Social, este se refiere a las personas físicas que pertenecen o no a organizaciones no gubernamentales, así como a las propias organizaciones no gubernamentales que, a solicitud de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal o a solicitud de la SFP, participan, con derecho a voz, en las contrataciones gubernamentales que se llevan a cabo, emitiendo al término de su participación un testimonio público sobre el desarrollo de las mismas.

De esta forma, los testigos sociales cuentan con un papel sumamente relevante al velar porque las adquisiciones de bienes, servicios y obras se realicen bajo los criterios de economía, eficacia, eficiencia, imparcialidad, honradez y transparencia que aseguren las mejores condiciones para el Estado, los cuales están previstos en la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.

Al igual que en la auditoría de desempeño, en el tema del atestiguamiento social la Academia también ha estado a la vanguardia, pues elaboró, junto con el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP), el *Manual de Actuación de los Testigos Sociales* como documento de referencia que tiene por objeto señalar las responsabilidades del Testigo Social, a partir de la perspectiva normativa y metodológica que regula su participación, las funciones y atribuciones propias del atestiguamiento, así como las normas de actuación y de carácter ético que es necesario observar durante la actividad desempeñada.

Asimismo, la AMDAD ha participado en atestigüamientos estratégicos de la Administración Pública Federal, entre los que destacan la licitación de sistemas de iluminación de pistas para el proyecto cancelado del Nuevo Aeropuerto de la Ciudad de México (NAICM); la adjudicación de un contrato plurianual de prestación de servicios para la conservación del tramo carretero Querétaro-San Luis Potosí, y la adquisición de diversos medicamentos por parte del Instituto Mexicano del Seguro Social.

Finalmente, en el ámbito de la formación universitaria, la Academia ha impartido constantemente la asignatura de “Transparencia y Gestión del Desempeño”, en el marco de las asignaturas empresariales y organizacionales de las Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, con objeto de dar a conocer a los alumnos de la Licenciatura en Contaduría las herramientas necesarias para evaluar la gestión pública y privada con las mejores prácticas utilizadas para la transparencia y la rendición de cuentas.

Con ello, la AMDAD busca impulsar, desde las aulas, el interés estudiantil en temas clave para la agenda pública, como son el Presupuesto Basado en Resultados (PbR), el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), los indicadores de desempeño, la transparencia, la rendición de cuentas y los libros blancos, todos ellos aspectos básicos y de lectura obligada para aquellos que pretenden incursionar su vida profesional en el sector público mexicano.

Un paso reciente, que va más allá de esta asignatura, es la conformación de la Comisión Académica Estudiantil, en la que se buscará preparar a los futuros Contadores que se han destacado en sus universidades y que ahora forman parte de la AMDAD.

## En 25 años de existencia la Academia se ha constituido en un referente de la auditoría de desempeño, el atestiguamiento social y la formación profesional en gestión gubernamental

Es así como, en 25 años de existencia, la Academia se ha constituido en un referente de la auditoría de desempeño, el atestiguamiento social y la formación profesional en gestión gubernamental, con una base sólida de miembros que, con su esfuerzo y compromiso, han contribuido en favor de un mejor desempeño de la administración pública.

A lo largo de los años, los miembros académicos y sus valores han forjado los cimientos de nuestra institución, además de establecer lazos de amistad que han perdurado y superado el ámbito profesional, por lo cual en estos 25 años es necesario reconocer a cada uno de los integrantes de la AMDAD, en especial, a aquellos que ya no están con nosotros y que, con su consejo y recuerdos, continúan siendo una parte vital de la Academia.

Para finalizar esta serie de reflexiones, y de cara a un nuevo contexto caracterizado por la incertidumbre, cuyo ejemplo más emblemático es la situación de emergencia derivada por el virus SARS-CoV-2 (COVID-19), será necesario que la AMDAD incursione en nuevas líneas de investigación para seguir siendo un puntal de la mejora gubernamental, entre las que destacan las siguientes:

- > **Gestión de crisis (Crisis Management).** Se refiere a la capacidad para reconocer y actuar estructuradamente frente a situaciones de crisis que pueden poner en riesgo la operación y el funcionamiento de las organizaciones. Consiste en realizar acciones de pronta respuesta en caso de detectar alguna situación que amenace el bienestar del personal, o de ocurrir un incidente o evento mayor. Se enfoca en estabilizar la

situación adversa y prepararse para la recuperación de las operaciones.

- > **Debida diligencia (Due Diligence).** Consiste en las investigaciones que se realizan a las empresas (también llamadas “terceras partes”), antes de la firma de un contrato, para detectar posibles irregularidades y prevenir la materialización de riesgos de fraude y corrupción, entre otros.
- > **Cumplimiento normativo (Compliance).** Es el conjunto de mecanismos que son diseñados e implementados en las organizaciones para asegurar, tanto el cumplimiento normativo como el comportamiento ético al interior de estas, mediante: a) la gestión de riesgos legales; b) el fomento de la legalidad y la integridad, y c) la prevención, la respuesta, la investigación y la sanción efectiva ante faltas de conducta y actos de corrupción.
- > **Sistemas de denuncia (Whistleblowing).** Es el conjunto de instrumentos que permiten dar a conocer, al interior de una organización y de manera anónima, cualquier irregularidad detectada por parte del personal de la organización o de otras partes interesadas o stakeholders directamente involucrados con dicha organización. Incluye el establecimiento de canales de denuncias y la implementación de procesos de investigación y sanción ante la verificación de las irregularidades reportadas.

En este contexto de nuevos mares por navegar, no queda más que brindar emotivamente y congratularnos por la existencia y la continuidad de la Academia Mexicana de Auditoría al Desempeño. ☞

### Hoy y los próximos años

Arribar al 25 Aniversario de la Academia Mexicana de Auditoría al Desempeño A.C., constituye un motivo de orgullo y gran satisfacción para todos los que formamos parte de esta extraordinaria organización profesional, que no solo ha destacado en el desarrollo y tratamiento de los temas referidos a la auditoría al desempeño y la evaluación del desempeño, sino también por su contribución notable en los campos de la investigación, la innovación, el apoyo técnico, la capacitación y la difusión del conocimiento.

Gracias a la visión de un destacado grupo de profesionales expertos en diversas disciplinas, la Academia cobró vida en 1994. En lo particular, tengo la gran satisfacción de haber ingresado como miembro académico, desde 2004, invitado por el entonces presidente, Antonio Gómez Espiñeira, para fungir como Secretario del Consejo Directivo.

A lo largo de los años he tenido el gusto de interactuar y compartir experiencias profesionales con la mayor parte de los miembros fundadores, y también con quienes han dirigido con gran acierto los destinos de la Academia.

Desde mi punto de vista, todos ellos tienen en común una sólida preparación profesional y el deseo desinteresado de aportar soluciones, para hacer de México un país más próspero y, a su vez, un destino promisorio para las nuevas generaciones.

Con profundo afecto, recuerdo la interacción profesional con Armando del Barrio, Juan Salles y Antonio Gómez Espiñeira, todos poseedores de un gran talento. También debo aludir a la sorprendente capacidad que posee José Carlos Cardoso, para la promoción y el trabajo de equipo. El rigor técnico de excelente auditor de Juan Alfredo Álvarez, y la inteligencia y firmeza de Arturo González de Aragón para combatir la corrupción. Igualmente debo destacar la admirable caballerosidad y creatividad de Jaime del Valle; el genio y solidez de Gerardo Lozano para la auditoría y la gestión financiera, así como el innovador y moderno enfoque de la auditoría que posee Gerardo González de Aragón Rodríguez.

De gran valía, en lo personal, lo representa también el enriquecedor contacto profesional que he desarrollado, a lo largo de los años, con la mayor parte de los académicos. Su participación necesaria e imprescindible, constituye la mejor garantía para enfrentar unidos y en armonía los desafíos profesionales que hay en presente y los que inexorablemente se presentarán el día de mañana.

Hoy nuestra Academia cumple 25 años y se prepara con esperanza para los próximos 25.

**Mtro. Enrique Joaquín Arce Bravo**  
Presidente del Consejo Consultivo 2018-2020

# Celebración del 25° aniversario de la AMDAD

Dr. JERÓNIMO JESÚS SALINAS GARCÍA  
Miembro académico de la AMDAD  
jeronimosalinas@hotmail.com

Es un honor y también una gran alegría compartir y celebrar el 25° aniversario de la Academia Mexicana de Auditoría al Desempeño (AMDAD), una asociación civil sin fines de lucro creada por destacados profesionales de diferentes disciplinas para promover el conocimiento y las mejores prácticas internacionales de auditoría al desempeño en México.

**M**uy orgullosos deben sentirse nuestros académicos fundadores por la trayectoria que han trazado a partir de septiembre de 1994 cuando suscribieron el acta constitutiva de la AMDAD y hoy, en el orden civil, universitario y de la administración pública, es reconocida su contribución, su proyección constante y su proactividad, no solo en el campo teórico y práctico del control interno y externo, sino en torno a la ética, la transparencia y la rendición de cuentas gubernamental.

Es así que muchos de sus miembros, por su integridad personal, calidad profesional y vocación de servicio público, han merecido estar al frente o al primer nivel de decisión de importantes organismos internacionales y nacionales vinculados con la auditoría, como la Organización Internacional de Instituciones Superiores de Auditoría (INTOSAI), la Auditoría Superior de la Federa-

ción (ASF), la Secretaría de la Función Pública (SFP), el Sistema Nacional Anticorrupción (SNA), el Sistema Nacional de Fiscalización (SNF) y el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP). Distinguidos académicos que son ejemplo a seguir por los jóvenes que se integran, vigorizando el trabajo de nuestra organización.

Ese valioso trabajo, que incluye la colaboración, investigación, consultoría, asesoría, capacitación y evaluación institucional, fue ampliamente reseñado en la Asamblea General de la AMDAD celebrada de manera virtual, el 30 de julio de 2020, por el L.C.C. Gerardo González de Aragón, Presidente del Consejo Directivo saliente (2018-2020), ante la presencia de todos los miembros y del nuevo Presidente del Consejo Directivo entrante, 2020-2022, el Mtro. Enrique Arce Bravo. Entre otras acciones y logros alcanzados en los últimos dos años, destacan:

## La AMDAD muchas veces ha sido designada como Testigo Social en importantes licitaciones públicas, destacando los atestiguamientos realizados en la propia SFP y en el Consejo de la Judicatura del Poder Judicial Federal

- > Los acuerdos con las firmas de Consultores Internacionales, y Natera, la Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC) y el World Future Society Capítulo Mexicano, cuyo fin es enriquecer nuestras fuentes de información económica, contable y fiscal con indicadores de desempeño de avanzada y difundir estudios de futuros en México.
- > Los convenios de colaboración suscritos con la SFP y el Comité de Participación Ciudadana del Sistema Nacional Anticorrupción, respectivamente, con los que la AMDAD ha establecido alianzas para fortalecer el combate a la corrupción y a la impunidad en México, así como para desarrollar, en conjunto, estudios, investigaciones y programas de capacitación en materia de auditoría pública y evaluaciones del desempeño.
- > El reconocimiento de la confianza que ha merecido la AMDAD se hace patente al ser muchas veces designada como Testigo Social en importantes licitaciones públicas, destacando los atestiguamientos realizados en la propia SFP y en el Consejo de la Judicatura del Poder Judicial Federal.
- > Una importante participación con artículos de investigación y opinión en la revista *Contaduría Pública* del IMCP y en la revista *Veritas* del Colegio de Contadores Públicos de México (CCP de México), entre otros, los análisis al “Programa de combate a la corrupción y a la impunidad y de mejora de la gestión pública 2019-2024” y a los “Lineamientos para la Promoción y Operación del Sistema de Ciudadanos Alertadores Internos y Externos de la Corrupción”, incluida una “Metodología para la evaluación al desempeño con enfoque de costo/beneficio social”.
- > Las conferencias magistrales sobre diversos temas impartidas en el marco de la ya tradicional “Semana Nacional de Auditoría Gubernamental”, entre las que destacan las relativas a las Normas Profesionales de Auditoría del

Sistema Nacional de Fiscalización y a la Auditoría gubernamental.

- > La formación de varias generaciones de jóvenes universitarios de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM con la asignatura organizacional “Transparencia y Gestión del Desempeño”.
- > La creación de una Comisión Académica Estudiantil, como un proyecto de desarrollo de nuevos talentos que incluye becas anuales a estudiantes de distintas universidades. Las tareas de capacitación incluyen un importante número de servidores públicos vinculados con las funciones de auditoría interna y externa del sector gubernamental, a los cuales se les han impartido talleres de “Auditoría al Desempeño” y diversos cursos sobre “Control Interno”, “Auditorías de Desempeño y Especiales”, entre otros.

Hoy, frente a la pandemia por coronavirus COVID-19, no solo es notable, sino fundamental el papel cercano, las relaciones y la colaboración de la AMDAD con el Gobierno para incentivar el cambio constructivo que los tomadores de decisiones de nuestro país necesitan frente a una nueva realidad social, donde la transformación del régimen político y de la administración pública nacional resulta insoslayable.

La pandemia, entre muchos flagelos, nos ha demostrado que en “las organizaciones públicas en México, a la luz del Sistema Nacional Anticorrupción” (Salinas García: 2019), subsisten ciertas oportunidades administrativas que nos ayudarán a trascender como sociedad Estado. Esas oportunidades radican no solo en el paradigmático sistema de pesos y contrapesos de nuestro régimen político, cuyo diseño, de por sí, es una utopía insostenible, sino en una administración pública a la que no se le ha dado la importancia constitucional, económica y profesional que se merece desde los setentas, cuando se llevó a cabo la última “Reforma Administrativa en México” (Carrillo Castro: 1978).

La pandemia, nos confronta con importantes distorsiones. Organizaciones públicas con altos niveles de gasto corriente en las que no sucede nada si mucho de su personal no está en activo o trabaja en casa (*home office*) y, en contraste, funciones esenciales donde son evidentes enormes carencias y es urgente invertir más (salud, alimentación, medio ambiente y seguridad pública).

Eso es lo que nos obliga a dejar atrás la administración del todo como está, el *establishment* o *statu quo* gubernamental, por la que es común que se socave el uso y aprovechamiento de las tecnologías, incluida la productividad de las instituciones públicas, al someter al arbitrio de cada autoridad la aplicación de cierto ajuste sin más evaluación control, o racionalidad, que las “políticas de austeridad” generalizadas e indiscriminadas que se imponen a partir del presupuesto.

Necesitamos fortalecer la independencia de los organismos con cierta autonomía constitucional; transitar de un Gobierno Federal presupuestalmente omnipotente a otro donde los gobiernos locales tengan mayores capacidades fiscales; y una administración pública austera, pero suficiente en sus funciones y servicios públicos básicos.

De ahí, la relevancia que los organismos internacionales le han otorgado a las entidades de control gubernamental, por su papel central para contribuir a los “Objetivos de Desarrollo Sostenible”. Es aquí donde existen importantes áreas de oportunidad en términos de control gubernamental y optimización de recursos, cuando se hace evidente la importancia de la auditoría de desempeño y, sobre todo, de impulsar sus mejores prácticas en nuestro país.

En ese sentido, la evaluación racional al desempeño de la administración pública se vuelve una exigencia, más que el hallazgo, la irregularidad y la comprobación de la observación. Lo que importa son las alternativas y el acompañamiento consultivo para solucionarlos. Es la fuerza de los argumentos, sustentados en una evaluación objetiva y constructiva, lo que hace a la auditoría de desempeño un instrumento de gestión pública muy efectivo. No es casual que, desde 1947, en la Constitución de Japón, junto con la evaluación de políticas públicas, se reconociera como un mecanismo de control para asegurar “los aspectos de precisión, regularidad, economía, eficiencia y efectividad” en las organizaciones públicas.

Es tan valiosa, por sus efectos en la productividad, que la INTOSAI remarca que se trata de “una evaluación integral cuyo fin es conducir a mejoras”, y que, “a diferencia de la auditoría de regularidad, está relacionada principalmente con las verdaderas intenciones detrás de las intervenciones gubernamentales” (Anexo ISSAI 3100, p. 4). De allí su marcado impulso en las mejores prácticas de fiscalización del mundo, donde es notable la productividad (por economías, ahorros o aumento de

ingresos), que resulta de sus intervenciones, particularmente, en China y Estados Unidos de Norte América.

En México, desde 2008, por su importancia en la construcción de un “buen gobierno”, y en la “mejora del control gubernamental”, el artículo 134 constitucional recogió los principios de “eficacia, eficiencia y economía” que se deben salvaguardar en toda gestión pública, con los cuales se identifica y caracteriza a la auditoría de desempeño en el mundo. Desde entonces, son loables los esfuerzos en materia de auditoría al desempeño emprendidos por los organismos máximos del control interno y externo en nuestro país.

Por parte de la SFP, “en 2019 el 40% de las auditorías realizadas fueron al desempeño, y este 2020 se incrementarán hasta alcanzar el 50%” (<https://www.gob.mx/sfp/documentos>). Mientras que en la ASF, de la revisión a la Cuenta Pública 2018, se registró un total 1,812 auditorías, de las cuales 131 fueron de “desempeño” y 267 “combinadas de cumplimiento y desempeño” (<http://www.asfdatos.gob.mx/>); es decir, casi 22% de sus revisiones tuvieron un enfoque al desempeño. Hoy, es muy grato observar que las entidades fiscalizadoras están privilegiando las auditorías de desempeño para contribuir a la construcción de un “buen gobierno”, en todo lo que ello implica.

Sin embargo, no debemos bajar la guardia pues aún falta mucho por hacer en materia de su cobertura, alcance, profundidad y productividad. Si bien, en la práctica generan importantes contribuciones, por lo general no reportan impactos cuantitativos en términos de ingresos, ahorros o economías derivadas de sus intervenciones, como sí lo es en las mejores prácticas del mundo.

Naturalmente, al ceñir sus evaluaciones a un riguroso proceso metodológico de investigación, la auditoría al desempeño no solo es capaz de objetivar y señalar de manera dialéctica y cuantitativa el hecho o hallazgo sobre “lo que se debe”, sino también subjetivarlo cualitativamente mediante la construcción de escenarios, con pruebas y tecnologías, sobre “lo que se puede” bajo el orden normativo y la realidad empírica e, incluso, “lo que se quiere”, impulsando el cambio, las reformas legales que sean necesarias y, en su caso, acompañar consultiva y constructivamente al gobierno hasta su implementación.

Debemos aspirar que la auditoría al desempeño surta un efecto instructivo, constructivo y disuasivo potencial sobre las decisiones y la mejora de la eficiencia del gobierno. Es decir, para que los hallazgos incorrectos no solo se corrijan o asesoren en el curso de la auditoría, sino para que las recomendaciones de mejora surtan efecto de rectificación en operaciones similares en toda la administración pública, lo que implica, como consecuencia, un efecto de ondulación disuasoria para evitar la repetición de casos similares posteriores. ☞

La Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño, A.C. (actualmente Academia Mexicana de Auditoría al Desempeño, A.C.), nace 1994, hace poco más de 25 años, con el objeto principal de consolidar y difundir el conocimiento y ejercicio profesional moderno y actualizado de la auditoría integral y al desempeño en los sectores público, privado y social de nuestro país y de promover la investigación y desarrollo metodológico de estas disciplinas.

Como es de todos conocido, nuestra institución está integrada por destacados profesionales de distintas disciplinas, considerando el carácter multidisciplinario de esta actividad. En este contexto, la Academia es una institución comprometida socialmente, donde sus miembros académicos hemos estado atentos e interesados en participar activamente en los grandes temas nacionales, como son la transparencia, la rendición de cuentas, el combate a la corrupción y el fortalecimiento de la fiscalización.

A 25 años de su fundación y como su expresidente en dos ocasiones, es una institución que llevo en mi biografía, por lo tanto, es parte de mi historia y yo de la suya, y la llevo en mis mejores recuerdos, de grandes proyectos desarrollados con aquellos miembros académicos que me acompañaron en mis Consejos Directivos. No todo fue fácil, hubo proyectos de una gran dificultad para llevarlos a buen puerto, pero la decidida participación y una enorme voluntad de quienes nos reuníamos a trabajar nos permitió salir airosos de cada una de las metas trazadas en nuestro Plan Estratégico.

Hoy felicito a esta institución, a sus fundadores, entre los que destacaría a María Elena Vázquez Nava†, mi estimado Jaime Suárez Montero del Collado; a sus expresidentes, amigos todos, José Carlos Cardoso, Jaime del Valle, Arturo González de Aragón, Juan Alfredo Álvarez, Gerardo González de Aragón, Enrique Arce y aquellos buenos amigos expresidentes† y con quienes compartimos muy buenos momentos: Armando del Barrio, Juan Salles y Antonio Gómez Espiñeira, quienes con esfuerzo y talento llevamos a la Academia al lugar que hoy ocupa. A Raúl Robles, quien como presidente de la Junta de Honor siempre nos motivó a esforzarnos en lograr los objetivos institucionales con la mayor calidad posible.

A quienes también formaron parte de las Juntas de Honor, a mi apreciada Beatriz Castelán†, a María Elena Vázquez Nava, Julio Millán Bojalil y Raúl Sánchez Kobashi y, sobre todo, felicito y agradezco profundamente a quienes me acompañaron en mis Consejos Directivos, tanto en el bienio 2008-2010: Enrique Arce, Jaime Bargalló, Juan Alfredo Álvarez, Francisco Espinosa, Enrique Franco, Erick Hernández, Gerardo González de Aragón, Guillermo Jiménez, Fernando Vera, Diana Díaz, a la Directora Ejecutiva Leticia Ciprés y al Comisario y Auditor Ramón Martínez Liñán, amigo a quien también se le extraña desde su partida; como en el 2014-2016, que dadas las dificultades por las que pasaba en ese momento la Academia, algunos expresidentes aceptaron formar parte del Consejo Directivo como Juan Alfredo Álvarez, Antonio Gómez Espiñeira, Jose Carlos Cardoso, Jaime del Valle, Arturo González de Aragón.

Asimismo, agradezco a Francisco Espinosa, Rosa María Cruz Lesbros, Guadalupe Chequer, Claudia Hayek, Benjamín Reyes, Walter García, Alfredo Monterrubio, al Comisario Auditor Alberto Álvarez del Campo y a la Directora Ejecutiva, Amada Benavides y a nuestro apreciado Miguel Ángel Montaña. A todos ellos felicidades, sin su entusiasmo, experiencia, conocimiento y voluntad de que las cosas sucedieran, no hubiera sido posible poner a la Academia en el lugar y reconocimiento que hoy tiene.

Que sean muchos años más para esta gran institución, que siga aportando y compartiendo su conocimiento para el engrandecimiento de nuestro país.

**C.P.C. y M.A.P. Gerardo Lozano Dubernard**  
Presidente del Consejo Directivo 2008-2010 y 2014-2016

# La necesidad social de la auditoría al desempeño



MTRO. TOMÁS ROSALES MENDIETA  
FCA de la UNAM, y Vicepresidente de Docencia y Desarrollo  
Académico de la AMDAD  
tto2001@yahoo.com.mx

El foco de la auditoría al desempeño es el cumplimiento y la correcta ejecución de la estrategia y de la razón de ser de la entidad, es decir, no solo se trata de administrar el recurso financiero de manera correcta, sino que es menester que la organización cumpla su función legal o estatutaria para la cual fue creada.

Desde hace casi seis décadas el concepto de *Performance Auditing* (Auditoría al Desempeño) se ha publicado en revistas de investigación (Cunningham, 1959) una defensa conceptual, una aproximación teórica y en muchos casos una aplicación experimental de este tipo de auditoría. Desde un inicio se intuía una necesidad de efectuar un tipo de auditoría que no fuera en hojas tabulares verdes, con asientos contables y documentos probatorios, sino que explorara más allá de las fronteras financieras de cualquier entidad.

De manera intuitiva, sabemos que una empresa puede cumplir con un manejo eficiente de sus finanzas, pero, al mismo tiempo, estar ocupada en actividades que no son prioritarias o que están fuera de su mandato legal. Los ejemplos son variados, pero van desde realizar una actividad no esencial o ejecutar programas fuera de su mandato de ley. En el caso mexicano es pública la información de las auditorías al desempeño que realiza la Auditoría Superior de la Federación.

Desde una óptica ciudadana, es un tipo de auditoría que trasciende como una manera de revisar que las entidades del Estado cumplan su deber, tengan un adecuado manejo de sus recursos financieros y que exista una metodología comparable

La *Performance Auditing* en el mundo y la auditoría al desempeño en México, que inició hace 25 años, tienen en común su origen en la revisión metodológica de entidades de gobierno o del Estado, y aunque la aplicación de este tipo de auditorías es de carácter universal, es prioritaria para el sector público; esta es la razón por la que la secretarías de Estado o el Poder Legislativo le han dado una fortaleza en su desarrollo.

Desde una óptica ciudadana, es un tipo de auditoría que trasciende como una manera de revisar que las entidades del Estado cumplan su deber, tengan un adecuado manejo de sus recursos financieros y, sobre todo, que exista una metodología comparable a lo largo del tiempo para las nuevas auditorías realizadas. De esta manera, la sociedad tiene un instrumento profesional para cuidar la eficiencia, la eficacia y la economía de sus instituciones, aun cuando existe una tendencia reciente de revisar la ética y el Medio Ambiente en la misma entidad.

En este punto, conviene dimensionar la fuerza de una investigación periodística y de una auditoría interna en los Órganos de Control Interno: las primeras tienen una ventaja de objetividad y de independencia de las entidades o personas revisadas con la gran desventaja de tener que lidiar con los límites de acceso a la información, en el tiempo oportuno, por lo que su espectro de revisión es muy limitado y, a la vez, no tiene una

perspectiva amplia de las entidades; la segunda, es una auditoría que no cuenta con la independencia requerida para los auditores que dependerán de las decisiones directivas internas de la propia institución donde laboran o para el gobierno que los ha designado en su función. De ninguna manera trato de minimizar los dos tipos de análisis, sin embargo, es importante otorgarles su peso relativo ante los ojos de la sociedad.

## La experiencia mexicana

Con un cuarto de siglo de vivencias ya se cuenta con un bagaje para fortalecer y/o reorganizar este instrumento metodológico que supone la auditoría al desempeño y de manera enunciativa es necesario expresar los puntos que faltan por fortalecer, así como sus pilares fundamentales que deben conservarse.

En los puntos a desarrollar todavía se debe fortalecer la capacidad de corregir en el momento de la auditoría, porque al depender de los ciclos anuales de la cuenta pública se pierden meses valiosos en los temas que pueden ser sujetos de corrección con prontitud; también existe el tema del recurso financiero destinado para este fin, ya que, sin ánimo de expresar una falta de recursos, es importante calcular el costo-beneficio de este tipo de auditorías a la luz de las décadas; y, finalmente, reducir la brecha entre el discurso político y la verdadera intención de permitirle a la sociedad enterarse de manera expedita de los potenciales problemas que detecta este tipo de auditoría, por ejemplo: el tema de las estancias infantiles o del registro de armas que fueron publicados de seis a ocho años antes de que fueran un grave problema social, así como lo que se ha publicado de manera reciente y que aún es tiempo para atenderlo.

Por la parte positiva, es necesario señalar varios temas que han apoyado de manera importante la permanencia en la sociedad de esta materia:

- > Por un lado, los resultados evidentes en materia de todo aquello que no es financiero, necesariamente, pero que sí es motivo de cambios y mejoras en las instituciones del Estado mexicano.
- > En segundo término, la creación del atestiguiamiento o testigo social que ha modificado el nombre, pero no la esencia, donde se busca que la transparencia y los procesos de licitación contengan un acompañamiento durante su realización, y no en el pasado para atender problemáticas al momento en que ocurren.
- > En tercer lugar, de manera muy importante es la metodología en sí misma, que puede ser perfectible, pero le ha dado a la auditoría al desempeño una estructura que a lo largo de los años le permite ser sólida, comparable y, sobre todo, confiable ante la mirada la ciudadanía y sus representantes.

## El futuro del desempeño

No se trata de un pronóstico, sino de una tendencia: es natural que las sociedades demanden más calidad en la información de las entidades donde sus contribuciones son aplicadas, también en el ámbito de empresas privadas que, de acuerdo con sus intereses e inversiones, requieren cuidar su patrimonio; por lo tanto, es ineludible que la auditoría al desempeño encontrará espacio en la sociedad y apoyo, con base en los resultados que genere en beneficio de la sociedad.


Se acerca el periodo donde los gobiernos más comprometidos con la apertura de información y con la transparencia, encontrarán una fortaleza que complemente sus esfuerzos fiscalizadores, el beneficio de sus entidades y siempre en primer lugar, a su sociedad. En el caso de los gobiernos que sigan intentando la custodia de datos y de información, tendrán la pugna interna y la presión social ganando batallas de fiscalización de manera más lenta, pero constante. Así lo hemos visto que desde hace 60 años en el mundo y 25 en México, donde existió una brecha de más de tres décadas, y hoy es una tendencia similar en el mundo donde podrá ser rápida o lenta, pero que inexorablemente lleva el mismo sentido profesional de la auditoría, y que es la aceptación amplia de la sociedad hacia el desempeño.

## A manera de conclusión

La necesidad que los gobiernos tuvieron durante años de revisar las entidades bajo su propio ámbito, de manera independiente (fuera de sus órganos de control interno) se modificó, para que la sociedad (organizada, principalmente) adquiriera la necesidad de datos y de información, sin tener el filtro del gobierno. Asimismo, al desarrollar la metodología de la auditoría al desempeño y perfeccionarla con los antecedentes que existían en México de la auditoría integral, se fortalecieron las figuras de Testigo Social y de auditorías no financieras para crear certidumbre en la ciudadanía.

No es casualidad que, a pesar de un retraso de 35 años para adoptar el concepto de este tipo de auditoría, hoy tengamos una experiencia mexicana de 25 años en la materia, y que, además, nuestro país cuente con experiencia que puede compartirse con éxitos y con fracasos, que nos han llevado a mejorar la metodología.

La creación de los indicadores de gestión, de las variables críticas de desempeño, los trabajos colegiados de planeación de las auditorías al desempeño, las matrices de indicadores, los indicadores transversales no financieros, los códigos de comportamiento, los libros blancos y un encuentro de observaciones para la alta dirección de las entidades es el resultado de mucho trabajo, experiencia y noble actitud hacia la sociedad.

Es necesario despedir estas líneas con un deseo para que la profesión contable, los gremios vinculados y la sociedad en general encuentren en la auditoría al desempeño una metodología que complemente los diversos tipos de auditoría para satisfacer las necesidades de protección, custodia y seguridad del recurso financiero, así como de la estrategia para la cual fue creada cada entidad. 

### Fuentes

Cunningham, T.E. (1959). "Performance Auditing Advocate". *Public Administration Review*, 19, 283-284. <https://doi.org/10.2307/973278>

**Salles Sainz- Grant Thornton, S.C.**  
Periférico Sur 4348, Colonia Jardines del Pedregal, C.P. 04500  
Ciudad de México

**Lic. Gerardo González de Aragón**  
Presidente del Consejo Directivo  
**Academia Mexicana de Auditoría al Desempeño, A.C.**

23 de Julio de 2020

Estimado Lic. Gerardo González de Aragón:

Deseamos externar nuestro más sincero reconocimiento profesional a la ardua labor que ha desempeñado en estos 25 años de vida institucional la **Academia Mexicana de Auditoría al Desempeño, A.C. (AMDAD)**, demostrando siempre ser una Institución experta en la materia de auditoría y evaluación al desempeño tanto para el sector público como en el sector privado, desarrollando metodologías y guías de trabajo que permiten a los usuarios considerar a la AMDAD como referente notable al medir la eficiencia, eficacia y economía de sus objetivos estratégicos que le dan vida a la creación de cada negocio o programa, basados en su misión y visión.

El slogan de la AMDAD "lo que no se puede medir no se puede mejorar", ha sido utilizado por diversas Instituciones a fin de impulsar su evaluación al desempeño de lo que se ha hecho y, lo que se tiene que hacer, siempre en búsqueda de generar beneficios para la comunidad en general. El establecimiento de indicadores de desempeño ha permitido a la comunidad de negocios monitorear el comportamiento de los objetivos a fin de tomar decisiones oportunas y asertivas.

La AMDAD cuenta con una magnífica fortaleza de su Consejo Consultivo donde participan expresidentes de la Academia, Miembros Institucionales y Miembros Honoríficos aportando ideas, iniciativas y gran experiencia profesional, a todos y cada uno de ellos nuestro agradecimiento y aprecio por sus excelentes contribuciones y fuente de enseñanza.

Felicidades a toda la comunidad de la AMDAD en estos primeros 25 años de vida Institucional y esperamos que la continuidad de excelencia académica siga prevaleciendo en beneficio de México, reciban un gran abrazo.

Atentamente

SALLES SAINZ- GRANT THORNTON, S.C.

**C.P.C. Mauro González Jiménez**  
Socio Encargado de la Práctica Nacional de Consultoría

# Las designaciones públicas



MTRA. BEATRIZ PÉREZ JOSÉ  
Miembro del Consejo Directivo de la AMDAD 2020-2022

El Estado mexicano vive hoy varias pugnas que involucran prácticas anacrónicas, poderes y actores, las cuales han contribuido en gran medida a su debilitamiento y a la ineficiencia que observa la gestión pública, en casi todas las áreas de gobierno. Una de ellas, se refiere al problema de la corrupción y la impunidad que implican conductas sistémicas y sistemáticas, enraizadas desde el poder y que afectan por igual al sistema político mexicano, el ejercicio del poder y a la base social que lo sustenta.

Los profundos cambios que se viven actualmente configuran una nueva realidad política y social, distinta a la de hace 10, 20 o 30 años; sin embargo, somos herederos de una tradición que todavía impregna la actividad y el espacio público, la relación gobierno-ciudadanía, misma que ha obstaculizado el fortalecimiento y consolidación de los cambios tendientes a lograr la apertura democrática, la rendición de cuentas, la transparencia y la honestidad en el quehacer público.

En contraste, hoy prevalecen la corrupción, la impunidad y la simulación como principios básicos del *status quo* y de la supervivencia y vigencia del régimen y el sistema político. Por esa razón, en años recientes se han construido instituciones y leyes para garantizar la transparencia y la rendición de cuentas, como un

mecanismo de contrapeso y control sobre los excesos y la discrecionalidad en el ejercicio del poder.

Actualmente, se ha suscitado un amplio debate acerca de la razón de ser y el funcionamiento de algunas instituciones públicas, vistas desde quienes las dirigen y las integran.

Cuando se critica el desempeño de las instituciones públicas y el cumplimiento de sus objetivos suele confundirse con el papel individual que cumplen quienes las dirigen; es decir, por lo regular, estos elementos suelen confundirse y politizarse.

Con frecuencia, la confusión que se genera es aprovechada por los diferentes actores. Por un lado, quienes están en el poder se resisten a rendir cuentas y a transparentar

Cuando se critica el desempeño de las instituciones públicas y el cumplimiento de sus objetivos **suele confundirse y politizarse** con el papel individual que cumplen quienes las dirigen

sus actos, argumentando actos de corrupción e ineficiencias anteriores; y por el otro, los críticos u opositores señalan constantemente la opacidad de los procesos institucionales y el desempeño gubernamental.

Un ejemplo actual, podemos observarlo en el debate que existe acerca de la funcionalidad de los órganos constitucionales autónomos o el sistema electoral. La tendencia se orienta a minimizar los logros en materia de apertura democrática de las instituciones creadas para tal fin. El ataque constante a las instituciones incluye argumentos y sentencias no comprobadas, es decir falacias, sobre posibles prácticas de corrupción, gasto público excesivo y un actuar deficiente en la vida pública del país.

Para aclarar dentro de lo posible el tema, el presente artículo se restringe en enfatizar la importancia de los procesos de elección de quienes dirigen las instituciones, sin ahondar en el tema del desempeño institucional en su conjunto.

En este sentido, es claro que uno de los elementos que notoriamente afecta el funcionamiento, la toma de decisiones y la imagen externa de los entes públicos, son los actores que las integran y que toman relevancia por sus cargos y las funciones que ejercen. Quiénes son, por qué y cómo llegaron ahí, es uno de los temas que a la luz del cambio de régimen se debaten, en torno a un hecho fundamental: eliminar las viejas

prácticas de corrupción en el nombramiento de altos funcionarios públicos, que ocupan posiciones estratégicas de poder en el aparato público.

De acuerdo con el Observatorio Ciudadano de Designaciones Públicas,<sup>1</sup> las designaciones públicas son los procesos que realizan los poderes públicos (Congreso de la Unión, Presidente de la República y Suprema Corte de Justicia de la Nación) para nombrar a los titulares de los órganos más importantes del Estado; esos que llevan a cabo la organización de las elecciones, la protección de los derechos humanos; la garantía del derecho a la información o la administración de justicia.

Para Peschard,<sup>2</sup> el concepto designaciones o nombramientos “no es otra cosa que la acción de señalar o designar a una persona para un fin determinado, es decir, una designación puede referirse a un cargo o puesto asumido por una persona. Cuando una autoridad designa a un sujeto para que asuma una responsabilidad, le está otorgando cierta competencia en una determinada área. Las designaciones pueden producirse en el ámbito del gobierno o dentro de una empresa. Incluso una designación también se puede dar con el nombramiento de una persona para que reciba un premio o para que se acceda a un reconocimiento”.

En México no hay un sistema de designaciones de cargos públicos a escala nacional ni estatal de las instituciones de gobierno federales ni locales, ni de partidos políticos que cumpla con estándares de transparencia establecidos, homologados, del conocimiento claro de la ciudadanía. No hay reglas homogéneas que establezcan parámetros para los procedimientos de designación y que integren metodologías de evaluaciones de perfil de puestos claras y debidamente establecidas. Tampoco existe, digamos alguna instancia que dé seguimiento a los procesos de designación, los vigile y evalúe, y que, en todo caso, tendría que ser autónoma y ciudadana, pero con los recursos suficientes para llevar a cabo este labor.

Una política estatal de designaciones debe fomentar el mérito en el proceso de selección, permanencia y promoción de las personas servidoras públicas, y establecer controles y contrapesos para este tipo de nombramientos. Estos procesos tendrían que cumplir con los principios de la ley de transparencia de máxima publicidad en los perfiles de los concursantes, de las personas que integran las comisiones de selección, y de los procesos y sus fases, así como la justificación de votos y calificación de cada perfil.

Otro elemento democrático que debe establecerse en una política de designaciones es la remoción del cargo de un servidor público designado (no electo) en caso de incumplimiento de funciones, actos de corrupción u otras causantes.



Actualmente, uno de los procesos de designación más debatidos y que se politizó desde el poder, fue el nombramiento de los consejeros electorales, realizada en el mes de julio por el Congreso de la Unión. Debido a la relevancia de este proceso de elección y de otros que están en la agenda pública, es sustancial determinar estándares para los procesos de las designaciones públicas.

Tan solo en 2020 se tienen previstas 20 designaciones públicas, algunas que vienen de 2019 y otras, como el caso de los consejeros electorales, recientemente realizadas, además de los 23 cargos honorarios, que a continuación se detallan:

20 designaciones públicas previstas en 2020	23 cargos honorarios
3 investigadores académicos del Consejo Nacional de Evaluación (CONEVAL).	2 integrantes del Consejo Consultivo del INAI.
1 comisionado presidente del Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT).	5 integrantes del Consejo Ciudadano de la Fiscalía General de la República.
1 comisionado para la Comisión Federal de Competencia Económica (COFECE).	9 integrantes de la Comisión de Selección del Comité de Participación Ciudadana del Sistema Nacional Anticorrupción.
4 consejeros del Instituto Nacional Electoral (INE).	6 integrantes del Consejo Consultivo de la Comisión Nacional de Derechos Humanos.
2 comisionados del Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI).	1 integrante del Consejo Ciudadano del Sistema Público de Radiodifusión del Estado Mexicano (SPR).
1 comisionado para la Comisión Nacional de Hidrocarburos (CNH).	
1 comisionado para la Comisión Reguladora de Energía (CRE).	
1 integrante de la Junta de Gobierno del Banco de México (BM).	
1 integrante de la junta de Gobierno para el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).	
3 magistrados anticorrupción del Tribunal Federal de Justicia Administrativa (TFJA).	
1 magistrado electoral estatal en Nayarit (Tribunal Estatal Electoral Nayarit TEEN).	
1 magistrado de sala especializada (Tribunal electoral).	

Fuente: Senado de la República

Los datos anteriores, destacan la importancia de establecer procesos de nombramientos públicos, para lograr en lo futuro el fortalecimiento de las instituciones del Estado mexicano, a partir de un aparato público sin dependencias políticas y, por tanto, con mayor imparcialidad y objetividad.

Asimismo, llevar a cabo estos procesos con transparencia contribuirá, sin duda, a fortalecer la gobernanza, entendida como el medio político para compartir el espacio público con la ciudadanía, en un sentido de cooperación, coordinación y corresponsabilidad ente el gobierno y la sociedad. De tal forma, que la toma de decisiones sea fruto de acuerdos y consensos legítimos, sin rasgos autoritarios y verticales. [🔗](#)

<sup>1</sup> <https://designaciones.org/federales/#!/principal>

<sup>2</sup> Jacqueline Peschard, "Hacia una política estatal de designaciones públicas", disponible en: <https://www.lja.mx/2019/10/hacia-una-politica-estatal-de-designaciones-arcana-imperii/>

### Academia Mexicana de Auditoría al Desempeño, A.C.

Recuerdo con cariño la visión de formar esta organización, como seguimiento a un proyecto que tuvo su génesis desde mi cargo como Secretaria de la Contraloría General de la Federación (SECOGEF).

Era el año de 1994 y ya se habían llevado a cabo las primeras auditorías integrales en México, derivado de la iniciativa que se tuvo desde la SECOGEF. La idea era traer la metodología de la auditoría comprensiva de otros países y adoptarla para evaluar a las entidades de la Administración Pública Federal, con la visión de comprobar que estuvieran cumpliendo su objeto de creación. En septiembre de ese año se constituye la Academia Mexicana de Auditoría Integral.

25 años después, la Academia es un referente de excelencia en el desarrollo de la metodología de la auditoría integral, la auditoría al desempeño, la transparencia, la rendición de cuentas y los atestigüamientos sociales en compras gubernamentales. La difusión de nuestras disciplinas la hemos incluido como materia a nivel licenciatura en la Universidad Nacional Autónoma de México. El título: Transparencia y Gestión del Desempeño.

El éxito de esta organización es que trabaja para beneficio del país y no es patrimonio particular de nadie. Esa es la esencia de la Academia. Felicidades a la AMDAD por su aniversario de plata.

#### María Elena Vázquez Nava

Miembro honorífico de la AMDAD y  
Secretaria de la Contraloría General de la Federación (1988-1994)

# Evaluación al desempeño organizacional con enfoque sustentable



DR. FERNANDO VERA SMITH  
Vocal consejero de la AMDAD 2020-2022  
fernando\_verasmith@yahoo.com

El propósito de este artículo es mostrar la importancia que, dentro de la evaluación al desempeño organizacional, ha adquirido la perspectiva de desarrollo sustentable, como medio eficaz para contribuir a la resolución de la crisis por la que atravesamos, en la actualidad y que, de no ser atendida con la prontitud necesaria, causará mayores daños que serán irreversibles y afectarán a generaciones futuras.

## Crisis civilizatoria actual

El mundo de hoy enfrenta una situación como nunca en la historia de la humanidad, pues existe una gran polarización entre la forma de vida de una minoría opulenta y una mayoría que carece de lo mínimo indispensable para sobrevivir. La problemática se acrecienta por la explosión demográfica que no ha sido posible contener, cuyo crecimiento exponencial amenaza la capacidad de suficiencia alimentaria en el planeta.

La manera como se ha conceptualizado el desarrollo económico a lo largo de la historia ha traído como consecuencia una sobreexplotación de los recursos naturales, con devastadores efectos sobre ciertas regiones del planeta, así como la sobre explotación del hombre por el hombre que ha propiciado gran injusticia y corrupción.

Para contrarrestar los efectos de esta crisis global, ha surgido una nueva forma de pensamiento más racional, que ha evolucionado para construir un proyecto alternativo de progreso, es decir, ha emergido un nuevo paradigma: el desarrollo sustentable, donde el centro de atención se encuentra en la satisfacción de las necesidades del hombre de manera integral, restando espacio a la economía de mercado.

La evaluación al desempeño sustentable constituye una etapa importante en la Administración Sustentable de las organizaciones y hoy en día es tendencia mundial

Los antecedentes del desarrollo sustentable datan de la década de 1970, pero no fue sino hasta 1987 cuando se emitió el Informe Brundtland "Nuestro Destino Común", donde se formalizó el término y se precisó su concepto, mismo que ha ido evolucionando como resultado de los esfuerzos conjuntos de varios países.

En 2005 surgió la idea de los pilares o esferas de la sustentabilidad al agregarse, al aspecto ambiental, los temas de carácter económico y social, cuyos principales aspectos se aprecian en la siguiente figura.



Fuente: adaptado de Muhan Munasinghe y Wilfrido Cruz (1995), "Economy wide Policies and the Environment. Lesson from Experience", World Bank Environment Paper, no. 10. The World Bank for Reconstruction and Development/The World Bank. P. 8.

Lo anterior representa un cambio fundamental para resolver la problemática y no dejar a las futuras generaciones un planeta devastado y un sistema económico-social en bancarota donde se vea afectada la supervivencia humana.

Los cambios que se requieren son enormes, pero se tienen avances importantes para resolver este tema a nivel teórico y práctico, y prueba de ello son los instrumentos surgidos de los foros mundiales como el Pacto Mundial, las ISO series 9000, 14000 y 26000, entre otras, así como los recientes Objetivos de Desarrollo Sustentable que propuso la ONU para que todos los países los consideren como el faro hacia donde deben dirigir sus esfuerzos en los próximos años, a fin de convertirnos en una civilización sustentable.

## Responsabilidad social

Hoy, la tendencia es replantearse desde la perspectiva de la Administración y desde el enfoque de sistemas, la visión de un nuevo mundo en todos los órdenes, que esté basada en el respeto a la naturaleza y los seres humanos. Para las organizaciones, el adoptar este nuevo enfoque en la gestión, es asumir un compromiso por atenuar los efectos del impacto de sus acciones en la sociedad a la que pertenece y resarcir cualquier daño, de manera normal o extraordinaria, pudiera ocurrir como resultado de sus operaciones.

Dicho compromiso es la responsabilidad social, una filosofía y actitud empresarial u organizacional que refleja la incorporación voluntaria de las preocupaciones y expectativas de los distintos grupos de interés con visión de largo plazo, que busca el punto óptimo entre rentabilidad económica, mejora del bienestar de la comunidad y preservación del medio ambiente.

La responsabilidad social, como estrategia, contribuye a lograr el desarrollo sostenible, ya que el consumo sustentable, el uso sostenible de los recursos y los estilos de vida sostenibles no son tarea exclusiva de los gobiernos, sino de todos; por ello, el sector empresarial desempeña un papel relevante. El objetivo de una empresa socialmente responsable es contribuir al desarrollo sustentable que se encuentra enmarcado en los Objetivos de Desarrollo Sustentables establecidos por la ONU a escala mundial.

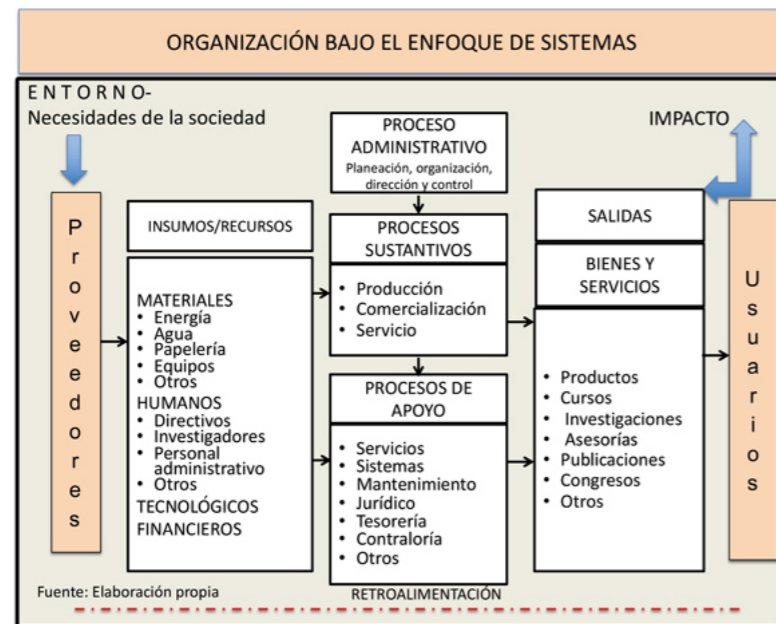
De conformidad con la *Guía de Responsabilidad Social (ISO - 26000)*, que define y regula la responsabilidad social, las organizaciones se encuentran cada vez más conscientes de la necesidad y beneficios de contribuir al desarrollo sustentable. Dicha guía reconoce que los resultados de una evaluación de este tipo influyen sobre la ventaja competitiva, reputación, capacidad para atraer mejores trabajadores, motivación de los empleados, imagen ante inversionistas y construcción de relaciones favorables con empresas, gobiernos y medios de comunicación, entre otros. La norma internacional no es una norma de sistemas de gestión ni se utiliza para efectos de certificación, sino más bien se aplica como orientación a las organizaciones y es de carácter voluntario.

### Desempeño de las organizaciones

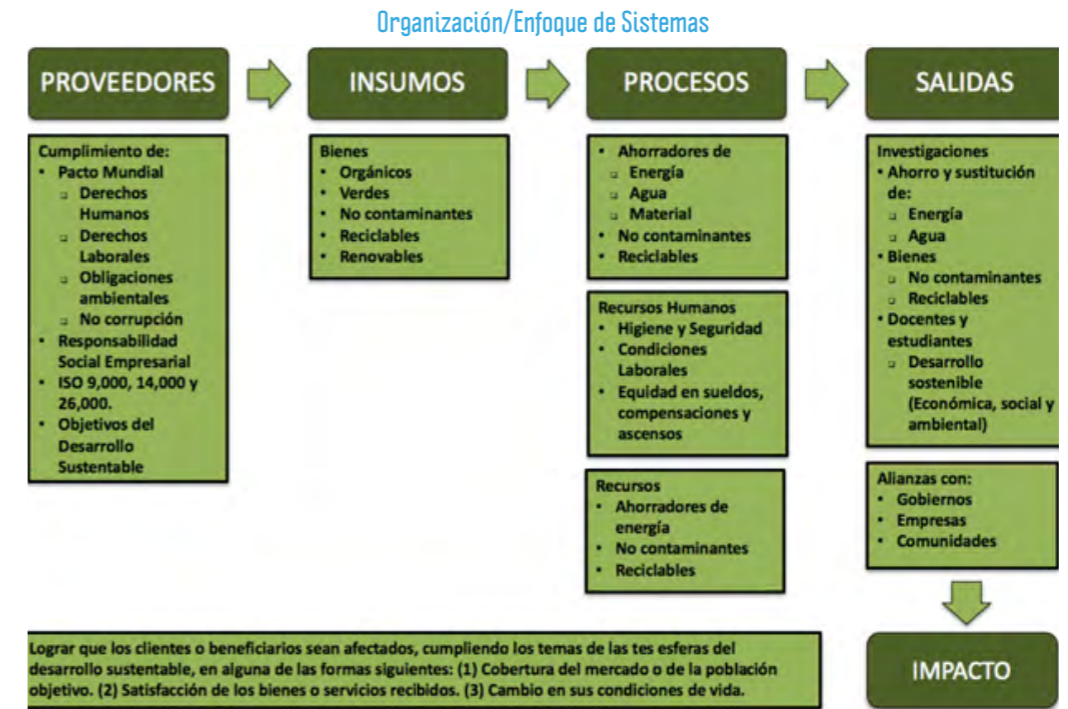
Los fines de una organización de cualquier tipo son la supervivencia y el desarrollo, y para lograrlos se requiere de los medios necesarios como los insumos que entran al proceso productivo y los recursos materiales, humanos, financieros, tecnológicos o de información con los que ya cuenta la propia organización.

Para cualquier entidad resulta relevante lograr la efectividad en todas sus facetas, incluyendo la satisfacción de las partes interesadas, como son la de accionistas y personal, proveedores y clientes, gobierno y comunidad.

A la luz del enfoque de sistemas, una organización es un sistema que considera el contexto, entradas, salidas e impacto, así como la interacción entre las partes y la retroalimentación al mismo, como se ejemplifica en la figura que se muestra a continuación:



Al integrar la perspectiva de sustentabilidad, las organizaciones deben considerar el cumplimiento a la legislación y normatividad en materia ambiental (ISO), la satisfacción de las partes interesadas, así como los principios referentes a derechos humanos, laborales, transparencia y combate a la corrupción, contemplados en el pacto mundial, y su contribución a los objetivos del desarrollo sustentable.



Fuente: Elaboración propia.

En el diagrama anterior se aprecia la naturaleza sustentable de los diversos componentes del sistema organizacional, los cuales pueden servir como ejemplo para utilizarse en otras organizaciones que serán evaluadas como sustentables, bajo nuevos patrones de producción y de consumo.

### Evaluación organizacional con enfoque de carácter sustentable

Al evaluar si el desempeño de una organización ha sido sustentable, es necesario considerar que cada uno de los elementos del sistema tengan como característica la sustentabilidad, esto es que los insumos o recursos que entran al proceso, al igual que los procesos y las salidas sean verdes, orgánicos, no contaminantes, reciclables, ahorradores de agua y energía. Los impactos sustentables deberán ser de carácter positivo, en tanto que los negativos como las externalidades deberán minimizarse mediante una adecuada administración de riesgos.

Considerando que, de acuerdo con la tendencia mundial, la efectividad debe incluir la integración de una perspectiva de desarrollo sustentable en todas las funciones de la organización, sean sustantivas o de apoyo, en sus tres dimensiones: ambiental, económica y social, una de las herramientas más importantes que

proporciona la Administración para evaluar la efectividad organizacional es la Auditoría al Desempeño con énfasis en todos los aspectos que deben cuidarse para lograr la sustentabilidad.

La metodología por seguir para la evaluación es básicamente la que se utiliza para cualquier auditoría al desempeño, conforme se describe en los Boletines de la Academia Mexicana de Auditoría al Desempeño, cuidando que se tomen en cuenta las características sustentables a lo largo de todo el proceso administrativo y operaciones de la organización que se evalúa.

### Conclusión

La evaluación al desempeño sustentable constituye una etapa importante en la Administración Sustentable de las organizaciones y hoy en día es tendencia mundial.

El propósito de esta evaluación es encontrar los puntos más débiles en materia de sustentabilidad, para fortalecerlos mediante instrucciones que provengan de los niveles de autoridad más altos de la organización, para mejorar los procesos de manera continua y alcanzar los objetivos de desarrollo sustentable propuestos, en alineación con los ODS que se establecieron por parte de la ONU a escala mundial. ☞

### **Estimados académicos**

El celebrar 25 años de fundación de esta noble institución, muestra, sin lugar a duda, que los objetivos que tuvimos para conformarla fueron concretos, oportunos y consistentes.

El tiempo ha demostrado la importante participación de los académicos en diferentes áreas de la actividad económica, gubernamental y profesional.

Hemos logrado contribuir en abrir espacios de mutuo beneficio para la sociedad mexicana y para los profesionales que participamos en la Academia.

Me congratulo de haber sido parte fundadora de este esfuerzo, que lleva sus primeros 25 años y que está presente en un momento crucial del futuro de nuestro país.

Estoy seguro de que tendremos la voluntad y la decisión de contribuir con nuestra posición independiente, profesional y patriótica al progreso de México.

Agradezco el esfuerzo de los académicos que han dirigido esta institución que tanto nos fortalece.

**Lic. Julio A. Milán B.**

El desempeño profesional en la auditoría en el gobierno me planteó escenarios retadores. Uno muy socorrido fue condenar y castigar a servidores públicos por desvío de recursos, pugnar por el resarcimiento del daño y prisión a la persona; visiones confusas y frustrantes.

La AMDAD en contraste, capta y resume importantes prácticas internacionales para la revisión de la gestión, la eficiencia, eficacia y economía en la labor, sobre todo, en la capacidad para evaluar la efectividad de las instituciones y, por ende, el desempeño de los individuos; sin duda, la Academia es una gran propuesta para materializar, aplicar y asegurar el cumplimiento de metas, objetivos y beneficio social esperado con la aplicación racional del escaso recurso, de ahí mi orgullo de formar parte de la Academia, gracias.

**Mtro. Edgar Arturo García Pérez**

## Fondo de Aportaciones para los Servicios de Salud



C.P.C. FRANCISCO JAVIER AMES CEBREROS  
Vicepresidente de Planeación y Prospectiva de la AMDAD  
mgichavezames@hotmail.com

La Evaluación Específica del Desempeño del Fondo de Aportaciones para los Servicios de Salud (FASSA) tiene como objetivo general, contar con una valoración del desempeño de los recursos públicos federales analizando, específicamente, la orientación estratégica de los recursos federales evaluados, la población objetivo y atendida, su cuantificación y la cobertura, los indicadores existentes y aplicables en la materia y el presupuesto ejercido, conociendo sus resultados.

Con el fin de conocer la contribución real de estos fondos al mejoramiento del desarrollo social en los estados, se han hecho esfuerzos importantes desde los tres órdenes de gobierno para configurar un marco normativo sólido y proveer de diversas herramientas a sus ejecutores; esto, para facilitar el seguimiento de los recursos y transparentar su manejo y destino, así como asegurar que se puedan lograr los propósitos que justifican la existencia del Ramo 33; al mismo tiempo, para rendir cuentas a la población de la forma en que los recursos aplicados a dicho fondo son utilizados. Sin embargo, el reto es grande, debido a la gran diversidad que existe entre los estados puesto que son diferentes los problemas que estos enfrentan en las distintas vertientes del desarrollo social.

Asimismo, persisten diferencias en la capacidad técnica de procesamiento, información y operativa, para lograr un uso eficaz y eficiente de estos recursos. En este sentido, la comprensión de la traducción operativa del mandato legal en la ejecución de los recursos estatales es esencial para identificar tanto los factores que promueven un uso más eficiente de los recursos como aquellos que lo limitan; y ello, al mismo tiempo, para comprender los resultados que se obtienen gracias a los recursos que se transfieren.

Por medio de la operación del Fondo de Aportaciones para los Servicios de Salud (FASSA), el gobierno federal promueve estrategias para la atención de la problemática de salud en las entidades y estar en condiciones de ofertar los servicios de salud de calidad, así como contribuir a incorporar a aquellas que no se encuentra afiliadas en ningún régimen de seguridad social del país.

Mediante el FASSA se asignan los recursos necesarios a los organismos encargados de brindar el servicio salud con la finalidad de que ofrezcan programas estratégicos para consolidar los servicios proporcionados.

### Marco normativo del sistema de evaluación del desempeño



### Justificación de la evaluación

La obligatoriedad de evaluar los recursos de los Fondos de Aportaciones Federales del Ramo 33 se señala dentro del artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPUEM), en la cual establece lo siguiente:

Los recursos económicos de que dispongan la Federación, las entidades federativas, los municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, 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 y las entidades federativas, con el objeto de propiciar que los recursos económicos se asignen en los respectivos presupuestos en los términos del párrafo precedente.

[...]

La obligatoriedad legal sobre la cual se encuentra soportada esta Evaluación Específica de Desempeño para el Fondo de Aportaciones para los Servicios de Salud, Ejercicio, se compone por diversas leyes que contemplan la necesidad de evaluar los resultados de cada uno de los ejercicios por los cuales la Federación dispuso de recursos económicos.

### Objetivo general de la evaluación

Evaluar el desempeño de las aportaciones en la entidad federativa por ejercicio fiscal, con el objetivo de mejorar la gestión, los resultados y la rendición de cuentas.

### Objetivos específicos de la evaluación

1. Valorar la contribución y el destino de las aportaciones en la prestación de los servicios de salubridad general en la entidad federativa.

2. Valorar los principales procesos en la gestión y operación de las aportaciones en la entidad federativa, con el objetivo de identificar los problemas o limitantes que obstaculizan la gestión del fondo, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión de este en la entidad federativa.
3. Valorar el grado de sistematización de la información referente al ejercicio y resultados de la implementación de las aportaciones en la entidad federativa, así como los mecanismos de rendición de cuentas.
4. Valorar la orientación a resultados y el desempeño del fondo en la entidad federativa.

### Alcances de la evaluación

Identificar las fortalezas, retos y recomendaciones sobre el desempeño del fondo en la entidad federativa en el ejercicio fiscal evaluado a través de análisis de gabinete con la información documentada y complementada con entrevistas a profundidad con los responsables del fondo en la entidad, con la finalidad de retroalimentar la contribución, la gestión y el desempeño local del fondo.

### Descripción del servicio de evaluación

La Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria remarca la necesidad de evaluación de los recursos federales por instancias externas de solvencia en el campo de la investigación aplicada, que garantice la emisión de un juicio totalmente apegado a un rigor metodológico científico. Asimismo, su congruencia con los objetivos y metas estatales que se reflejan en el Plan Estatal de Desarrollo.

El FASSA señala lo siguiente:

Aportar recursos a las entidades federativas para la prestación de servicios de salud para la población que no cuenta con empleo formal o no está incorporada en algún régimen de seguridad social que incluya el acceso a servicios de salud. Este objetivo se lleva a cabo mediante:

1. La implementación de mecanismos que apoyan las actividades de protección contra riesgos sanitarios.
2. La promoción de la salud y la prevención de enfermedades.
3. La mejora en la calidad de la atención y la seguridad en salud.
4. El abasto y entrega oportuna y adecuada de medicamentos.

Para cumplir con el objetivo de la evaluación, se debe organizar, revisar y valorar la información disponible para la evaluación proporcionada por las dependencias responsables del fondo en la entidad por medio de la unidad coordinadora de la evaluación. La revisión documental se complementará con entrevistas a profundidad con los servidores públicos responsables de la gestión del fondo. La cantidad de las entrevistas y el perfil de los entrevistados dependerán de la calidad y cantidad de la evidencia documental proporcionada, así como de la gestión del fondo en la entidad.

### Metodología de la evaluación

En esta sección se describen los supuestos y estrategia metodológica utilizados para la realización de la presente evaluación, tomando en consideración los objetivos definidos en los Términos De Referencia (TDR).



### Supuestos

De manera general, el primer supuesto establece que una evaluación de desempeño es una valoración sintética del desempeño de los programas sociales durante un ejercicio fiscal (CONEVAL, 2018). En ese sentido, el propósito de las evaluaciones de desempeño es mostrar el avance en el cumplimiento de los objetivos y metas programadas mediante el análisis de indicadores de resultados, de servicios y de gestión, así como con base en una síntesis de la información entregada por las unidades responsables de los programas, la cual se encuentra contenida en el Módulo de Información para la Evaluación Específica de Desempeño.<sup>1</sup>

Asimismo, el CONEVAL señala que las evaluaciones específicas del desempeño se utilizan para generar información útil, rigurosa y homogénea para los servidores públicos de las dependencias, unidades de evaluación y gobierno que toman decisiones a escala gerencial.

De manera particular, el segundo supuesto asume que el desempeño responde de manera diferente cuando se trata de una política pública centralizada o descentralizada. Al ser el FASSA un fondo descentralizado desde la Federación, se debe considerar el grado de independencia con que las dependencias subnacionales y/o locales pueden distribuir estos recursos y determinar sus propios objetivos y acciones;<sup>2</sup> así pues, en esta evaluación, una de las áreas críticas a estudiar tiene

que ver con la capacidad de los Servicios de Salud en Sinaloa y sus organismos descentralizados.

El horizonte temporal de la evaluación corresponde al ejercicio fiscal evaluado. Por otra parte, el diseño del cuestionario de evaluación contiene cinco dimensiones generales, que establecen una lógica causal respecto al desempeño potencial en la ejecución de los fondos, como se puede observar en la siguiente figura.



### Enfoque de la evaluación

La evaluación tiene un enfoque tanto cualitativo como cuantitativo, para describir los aspectos relevantes del desempeño del Fondo. Ello, debido a que la naturaleza de las preguntas formuladas en el cuestionario es primordialmente descriptiva. Esto es, el cuestionario pretende dar cuenta de cómo han sido los procesos de gestión y control del FASSA en su parte administrativa y en su capacidad para medir su eficiencia y eficacia.

En ese sentido, la naturaleza del cuestionario no formula preguntas que lleven a un diseño experimental para explicar los resultados del Fondo más allá de su desempeño.

Así pues, la valoración del desempeño del FASSA es tanto cualitativa como cuantitativa. En la dimensión cualitativa se contempla tanto el uso de información institucional- administrativa, como la percepción de los entrevistados respecto al propio desempeño del Fondo y acciones que se financian con el mismo. Por otra parte, para la dimensión cuantitativa se contempla un análisis financiero con el uso de registros estadísticos respecto a diversos temas de evaluación, como son: los recursos humanos, la nómina, los estados financieros de la ejecución del gasto y otros indicadores.

### Alcance de la evaluación

La evaluación tiene un alcance descriptivo respecto a la ejecución del Fondo, a los actores clave que lo operan, así como a los mecanismos de control y rendición de cuentas. En ese sentido, la investigación evaluativa mostrará las tendencias y percepciones en relación con los aspectos más relevantes del desempeño del FASSA.



Es importante describir que la evaluación se apega al análisis metodológico de interpretación de datos, lo que permite estructurar la información mediante la combinación de tecnología, empleando una interfaz para realizar las mediciones, tabulaciones y gráficas que expresan una realidad referente a población potencial, población objetivo, cobertura, focalización y presupuesto comprometido, devengado y ejercido en el ejercicio fiscal evaluado.

### Nota metodológica

Técnicas de investigación:

El diseño de la evaluación contempla un análisis de gabinete y entrevistas a profundidad, como parte del trabajo de campo. El análisis de gabinete se refiere a la recopilación, sistematización y estudio de información cualitativa

y cuantitativa que permita examinar la parte institucional-administrativa, así como dar cuenta de un análisis de sustento analítico y de la dimensión financiera del Fondo.

El trabajo de campo se complementa con la realización de entrevistas a profundidad con funcionarios públicos que tienen a su cargo la operación y control del FASSA. Se realizan diversas entrevistas a profundidad. A continuación, se exponen las distintas técnicas de investigación utilizadas en la evaluación:

- > Entrevistas a profundidad.
- > Instrumentos de recolección de información.
- > Investigación documental:
  - a) **Información institucional-** administrativa.
  - b) **Información financiera.**
  - c) **Información de sustento analítico.** Se refiere a la información bibliográfica que emite construir los elementos teóricos y conceptuales de la investigación.
- > Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidad o Amenaza).

### Resultados y conclusión

Conforme lo señala la OMS, los objetivos de un sistema de salud se logran con el buen desempeño de cuatro funciones básicas: la prestación de un eficiente servicio, el eficiente financiamiento de la operación de servicios, la buena rectoría del sistema y la generación de recursos suficientes para la salud.

Lo anterior permitirá lograr mayor cobertura y oportunidad en los dos ejes básicos de este sistema: Prevención de la Salud y Atención Médica de la Salud.

Se concluye que la Evaluación del Desempeño de los Servicios de Salud permitirá medir la eficiencia de las estructuras, procesos y resultados de dichos servicios, programas y políticas, con el fin de que se conozca el grado que la población objetivo obtienen salud y recupera su salud. ☞

<sup>1</sup> Véase [http://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/evaluacion\\_especifica\\_desempeno.aspx](http://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/evaluacion_especifica_desempeno.aspx)  
<sup>2</sup> Walker, Richard M, Boyne, George A. y Brewer, Gene (2010), Public Management and Performance. Research Directions, New York: Cambridge University Press, p. 92.



Hace más de un cuarto de siglo, en nuestro país, un grupo de profesionales, principalmente contadores públicos, decidió darse a la tarea de constituir una agrupación integrada por profesionales de distintas disciplinas, tales como contadores públicos, administradores de empresas, abogados y disciplinas afines, uniendo sus esfuerzos para estudiar y promover el cumplimiento de los objetivos de las empresas y generar medidas para incrementar su productividad, por medio de la auditoría integral.

Para el desarrollo y fortalecimiento de la disciplina se crea la entonces Academia Mexicana de Auditoría Integral, A.C., constituida formalmente en 1994. Estoy convencida del valor de esta disciplina, así como de la importancia de su difusión entre la sociedad y de los beneficios mediante su aplicación sistemática.

Me congratulo por el tiempo, nada escaso, que presté mis servicios a la Academia, 18 años. En esos 18 años de mi vida, mis experiencias —si bien variadas— fueron gratas, amables y enriquecedoras. La mejor, haber tenido la oportunidad de tratar a quienes han militado en la Academia, y a quienes han integrado los Consejos Directivos.

Expreso mi reconocimiento a presidentes, miembros de su Consejo Directivo y personal, quienes, desde sus posiciones, han hecho factible el cumplimiento de las metas alcanzadas y el fortalecimiento de la Academia entre los cuerpos colegiados del país. Mi recuerdo a los expresidentes ya fallecidos: Juan C. Salles Manuel, Armando del Barrio Alba y Antonio C. Gómez Espiñeira.

Felicidades a la AMDAD por estos primeros 25 años.

**Olga Leticia Ciprés Ceja**  
Directora Ejecutiva  
1996-2014

## 25 años...

Un número que significa algo para alguien, es un tiempo transcurrido, es hacer recuerdo de lo vivido, es voltear la vista y ver todo lo que se ha logrado.

Sin duda, en una institución significa crear un sueño, dar ilusión, hacer un esfuerzo, tener constancia, dar sin recibir y entregar tiempo sin recompensa alguna, solamente el ver que el tiempo pasó y que hace 25 años surgió todo ello y más para la Academia Mexicana de Auditoría al Desempeño, A.C., y que eso se sintetiza y significa un tiempo lleno de vida profesional y de hacer grandes amigos.

**Ayer**, la Academia fue el inicio de unos grandes soñadores que hoy ven que lo pensado y logrado ha dado inmensos frutos en diversos ámbitos profesionales y personales.

El **hoy** es la continuación de nuevos soñadores que la han hecho vivir con nuevo ahínco, empeño, ahora con gran prestigio y siempre con la mira hacia adelante y más.

El **futuro** es comprometedor para las generaciones que vendrán, porque el recibir una institución que durante 25 años se ha sostenido con eficiencia y eficacia de todos los profesionistas de alto prestigio que la han formado, es una gran prueba que tendrán que enfrentar con todo lo dicho y ahora algo más: llegar a cumplir otros 25 años, con gente igual de comprometida con reforzar los cimientos que hoy reciben, con toda la confianza del pasado, presente y para el futuro de que deberán superar todo lo que hasta hoy se ha realizado.

Felicidades a todos los amigos que ya no están, porque, sin duda, desde donde estén alzarán su copa para decir: ¡juntos lo logramos!

**María Amada Benavides Bonifacio**  
Directora Ejecutiva AMDAD






Instituto Mexicano de  
Contadores Públicos

# *Anúnciate con nosotros*

Ofrece tus servicios al gremio contable  
más importante del país en:

# Contaduría pública

Contacto: Héctor Benavides Castillo  
hbenavidesc@imcp.org.mx  
55 5267 6420 /  55 3615 1915