



**UNIVERSIDAD JUÁREZ DEL ESTADO DE DURANGO  
FACULTAD DE ECONOMÍA, CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE CONTROL,  
EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO A ÓRGANOS INTERNOS DE  
CONTROL, DE LA SECRETARÍA DE CONTRALORÍA.**

**PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL / PLAN DE  
NEGOCIOS QUE PRESENTA:**

**ABEL GUSTAVO SOLARES ÁVILA**

**PARA OBTENER EL GRADO DE:  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**DIRECTOR DE TESIS**

**DR. ISRAEL IVÁN GUTIÉRREZ MUÑOZ**

**PRESENTADO POR:**

**ABEL GUSTAVO SOLARES ÁVILA**

**DURANGO, DGO. MARZO DE 2022**



**UJED**

Universidad Juárez  
del Estado de Durango

**FELCA**

Facultad de Economía,  
Contaduría y Administración.

## Validación de Trabajo Terminal

Trabajo de Intervención Profesional presentado por el **C. ABEL GUSTAVO SOLARES AVILA** para la obtención de grado de **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN** titulado "**CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE CONTROL, EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO A ORGANOS INTERNOS DE CONTROL DE LA SECRETARÍA DE CONTRALORÍA**"

**DIRECTOR DE INTERVENCIÓN:** Dr. Israel Iván Gutiérrez Muñoz

## JURADO

**PRESIDENTE:** Dr. Gerardo Frayre Vázquez

**VOCAL:** Dr. Adolfo Antonio de la Parra Northon

**SECRETARIO:** Dr. Israel Iván Gutiérrez Muñoz

**SUPLENTE:** Dra. Lilia Quintero Rodríguez

**SUPLENTE:** Dra. Maricela Ruiz Espinoza

Four handwritten signatures in blue ink, each written over a horizontal line. The signatures are: 1. Gerardo Frayre Vázquez, 2. Adolfo Antonio de la Parra Northon, 3. Israel Iván Gutiérrez Muñoz, and 4. Maricela Ruiz Espinoza.

**Victoria de Durango, Dgo., a 17 de octubre del 2022**

## **Resumen**

Este trabajo de intervención en la Secretaría de Contraloría busca determinar el estado que guarda el clima organizacional y para el contexto de los trabajos se consideraron conceptos básicos de la administración pública, incluidas las corrientes administrativas, tipos y modelos de intervención, planeación estratégica, auditoría administrativa, modelos e instrumentos de diagnóstico, antecedentes de las actividades relacionados al control interno, antecedentes históricos, marco jurídico de actuación. Se definió y estableció documentalmente la organización considerando los canales de comunicación, las responsabilidades y actividades sustantivas de las principales áreas. Para proceder a considerar el tipo de Intervención de Procesos Humanos, utilizando un test de clima organizacional, de los resultados estadísticos se generó el Mapa Estratégico de la intervención y que en conjunto generó el Cuadro de Mando Integral, dando como conclusión la existencia de un alto porcentaje del personal con alta capacidad y un elevado grado de frustración, al considerarse infravalorado en la actividad profesional que realiza.

## Índice

Introducción .....	7
CAPÍTULO I.....	9
Marco Teórico .....	9
1.1 Concepto de Organización.....	9
1.1.1 Desarrollo Organizacional.....	9
1.2 Estado.....	10
1.3 Gobierno.....	11
1.4 Administración.....	11
1.5 Las Corrientes Administrativas.....	12
1.5.1 Escuela Clásica.....	12
1.5.2 Escuela Científica.....	13
1.5.3 Escuela Burocrática.....	14
1.5.4 Escuela Humanista.....	14
1.5.5 Escuela del Comportamiento.....	14
1.5.6 Escuela de la Contingencia.....	15
1.5.7 Escuela Matemática.....	15
1.5.8 Escuela Neoclásica.....	15
1.5.9 Escuela de Sistemas.....	15
1.5.10 Escuela Estructuralista.....	16
1.5.11 Escuela de las Teorías X y Y.....	16
1.6 La Administración Pública.....	17
1.7 Auditoria Administrativa.....	17
1.8 Concepto de Intervención.....	18
1.9 Tipos de Intervenciones.....	18
1.9.1 Procesos Humanos.....	18
1.9.2 Tecno Estructural.....	18
1.9.3 Administración de Recursos Humanos.....	19
1.9.4 Estrategias y del Medio.....	19
1.10 Clima Organizacional.....	19
1.10.1. Dimensiones del Clima Organizacional.....	20
1.11 Modelos de Intervención.....	21

1.11.1 Kurt Lewin.....	21
1.11.2 Modelo de Planeación.....	22
1.11.3 Investigación Acción.....	22
1.11.4 Cambio Planeado María Fello.....	23
1.12 Modelos de Diagnostico.....	24
1.12.1 Tridimensional de Patrick Williams.....	24
1.12.2 Seis Cajas de Weisboard.....	25
1.12.3 Siete S de McKinsey.....	26
1.13 Instrumento de Diagnostico.....	27
1.13.1 Cuestionario.....	27
1.13.2 Entrevista.....	28
1.13.3 Observación.....	28
1.13.4 Información Documental.....	28
1.13.5 Grupos de Enfoque.....	28
1.14 Planeación Estratégica de la Administración Pública.....	29
1.15 Herramientas de Intervención.....	29
1.15.1 Análisis PESTEL.....	29
1.15.2 Matriz FODA.....	30
CAPÍTULO II.....	34
Marco Contextual.....	34
2.1 Antecedente Internacional.....	34
2.1.1 Objetivos de Desarrollo Sostenible ONU (PNUD, 2022).....	34
2.1.2 El Control Interno.....	35
2.2 La Contraloría en México.....	37
2.2.1 El Presupuesto.....	39
2.2.2 La Transición de la Administración Pública.....	41
2.3 La Secretaría de Contraloría del Estado de Durango.....	41
2.3.1 Resultados Financieros.....	42
2.3.2 Usuarios.....	43
2.3.3 Procesos Internos.....	44
2.3.5 Competencia.....	46
2.4 Misión, Visión, Principios, Valores y Reglas de Identidad de la SECOED.....	48
2.5 Estructura Orgánica de la SECOED.....	49

2.6 Funciones Sustantivas de la SECOED.....	51
2.6.1 Subsecretaría de Fiscalización.....	52
2.6.2 Subsecretaría Jurídica.....	53
2.6.3 Dirección de Administración.....	54
CAPÍTULO III.....	55
Marco Organizacional.....	55
3.1 La Secretaría de Contraloría.....	55
3.1.1 Solicitud de Derechos ARCO.....	56
3.1.2 Expedición de Constancia de No Inhabilitación.....	56
3.1.3 Inscripción al Padrón de Proveedores Persona Física y Moral.....	56
3.1.4 Refrendo Padrón de Proveedores Persona Física y Moral.....	57
3.1.5 Solicitud de acceso a la información;.....	57
3.1.6 Recepción de Propuestas, Inconformidades y Denuncias.....	57
3.2 Objetivo de la Dirección de Control Evaluación y Seguimiento a Órganos Internos de Control.....	57
3.3 Antecedentes Históricos.....	58
3.4 Normatividad.....	61
3.5 Estructura Organizacional de la Dirección de Control, Evaluación y Seguimiento a Órganos Internos de Control (DCESOIC).....	65
CAPÍTULO IV.....	69
Metodología.....	69
4.1 Introducción.....	69
4.2 Método de Intervención.....	69
4.3 Tipo de Intervención, Humanos.....	70
4.4 Grado de Confiabilidad.....	71
4.5 Definiciones del Instrumento.....	71
4.5.1 Variable Clima Organizacional.....	71
4.5.2 Dominios o Dimensiones.....	72
4.5.3 Ítems.....	72
4.6 Cuadro de Operacionalización de Variables.....	73
4.7 Cuestionarios.....	73
4.8 Sistema de mejora.....	74
4.9 Plan de Implementación.....	74
CAPÍTULO V.....	76

Resultados.....	76
5.1 Información general.....	76
5.5 Cuadro de Mando Integral.....	98
CAPÍTULO VI.....	104
Conclusiones y Recomendaciones.....	104
Anexos .....	111

## Índice de Figuras

Figura 1 Teorías Administrativas .....	16
Figura 2 Circuito de Incidencia en la Organización.....	20
Figura 3 Esquema de raíz cuadrada .....	21
Figura 4 Investigación, Acción, esquema de Bartolomé 2000;.....	23
Figura 5 Modelo Tridimensional de Patrick Williams .....	25
Figura 6 Modelo Seis Cajas de Weisboard .....	26
Figura 7 Modelo 7 S de Mc Kinsey .....	27
Figura 8 Matriz FODA.....	31
Figura 9 Nuevo modelo de Cuadro de Mando Integral para el Sector Público .....	33
Figura 10 Plataforma Electrónica Declara Durango .....	35
Figura 11 Objetivos Estratégicos .....	47
Figura 12 Estructura Orgánica de la SECOED.....	55
Figura 13 Estructura Orgánica de la (DCESOIC).....	67
Figura 14 FODA.....	95

## Índice de Tablas

Tabla 1 Presupuesto de Egresos 2014-2022.....	40
Tabla 2 Indicador Fin .....	44
Tabla 3 Indicador Propósito.....	44
Tabla 4 Declaraciones Patrimoniales 2019-2021 .....	45
Tabla 5 Inconformidades de Ciudadanos .....	46
Tabla 6 Plantilla laboral .....	65
Tabla 7 Cuadro de Operacionalización de Variables .....	73
Tabla 8 P1 ¿Cuál es su edad?.....	76
Tabla 9 P2 ¿Cuál es su género? .....	77
Tabla 10 P3 ¿Cuál es su antigüedad en la institución? .....	78
Tabla 11 Sumaria de Resultados.....	80
Tabla 12 Dimensión 1 Ambiente;.....	81
Tabla 13 Dimensión 2 Trabajo en Equipo; .....	82
Tabla 14 Dimensión 3 Dirección Eficaz; .....	83
Tabla 15 Dimensión 4 Participación; .....	84
Tabla 16 Dimensión 5 Recompensa y Reconocimiento; .....	85

Tabla 17 Dimensión 6 Competencia; .....	86
Tabla 18 Dimensión 7 Compromiso; .....	87
Tabla 19 Dimensión 8 Actitud Centrada en los Usuarios; .....	88
Tabla 20 Dimensión 9 Facilitación de Cambios; .....	89
Tabla 21 Dimensión 10 Proyección de Imagen;.....	90
Tabla 22 Dimensión 11 Iniciativa; .....	91
Tabla 23 Dimensión 12 Innovación; .....	92
Tabla 24 Dimensión 13 Manejo de Tiempos y Recursos; .....	93
Tabla 25 Dimensión 14 Tolerancia al Estrés; .....	94
Tabla 26 Mapa Estratégico .....	97

### **Índice de Anexos**

Anexo 1 Diagrama de NIVEN.....	111
Anexo 2 Test de Clima Organizacional.....	112



## Introducción

El control interno es un factor que ha tenido una relevancia crecientemente significativa al menos en la sociabilización de sus beneficios, a nivel internacional se habla del concepto de gobernanza el cual hace referencia a todos los procesos de gobierno, instituciones, procedimientos y prácticas mediante los que se deciden y regulan los asuntos que atañen al conjunto de la sociedad, así como a la participación de esta en las políticas públicas donde funge como contraloría social, tomando una posición totalmente activa en cuanto al diseño, evaluación y seguimiento de las acciones de gobierno

En el primer capítulo se describe el marco teórico que forma una base sólida a la intervención profesional realizada. Se define el Estado como forma de organización que la sociedad ha encontrado para establecer un orden y al Gobierno como el conjunto de órganos que apoyan al estado en el desarrollo y aplicación del orden social, en este mismo capítulo se define la Administración y corrientes de la administración, el Desarrollo Organizacional con un enfoque a la planeación estratégica, además de los tipos de intervención y algunos modelos de intervención, modelos de diagnóstico e instrumentos de diagnóstico, tipos de estrategias y el Cuadro de Mando Integral.

El segundo capítulo habla del marco contextual, que se extiende desde un análisis considerando un antecedente internacional como son los objetivos de desarrollo sostenible de la Organización de las Naciones Unidas, en el terreno nacional comprende el concepto y antecedente del Control Interno y la Contraloría en México, para un contexto estatal o local el análisis se enfoca en la Secretaría de la Contraloría del Estado de Durango y su entorno legal, humano y organizacional y la importancia de su creación, para poder así hablar de lleno de la organización como tal en el siguiente capítulo.

En el tercer capítulo, describe la misión, visión, se definen las funciones de la Secretaría de la Contraloría del Estado de Durango, se describe el origen de la creación, organigrama, información general, así como el ámbito de su competencia.

El cuarto capítulo comprende la descripción de la metodología aplicada, donde se considera el método de intervención, el tipo de intervención que para este caso es de métodos humanos, el grado de confiabilidad, las definiciones del instrumento, el cuadro de operacionalización, cuestionarios, el sistema de mejora y plan de implantación.

El quinto capítulo muestra los resultados obtenidos una vez aplicado el instrumento considerando una a una las dimensiones que el instrumento gestionó de este ejercicio se desarrolló un FODA y en consecuencia un Mapa Estratégico y el Cuadro de Mando Integral para esta intervención.

El sexto capítulo, nos muestra las conclusiones a las que el instrumento una vez analizado entrega y en ese mismo sentido se redactan las recomendaciones que el ejercicio en conjunto propone como mejora para solventar los hallazgos en la intervención

El objetivo general de esta intervención es identificar las dimensiones del clima organizacional que requieren mayor atención, para influir efectivamente en mejorar los procesos de la organización.

# CAPÍTULO I

## Marco Teórico

### 1.1 Concepto de Organización.

Para este estudio una organización es un sistema que se apoya en una estructura y que esta existe dentro de un orden jerárquico, ahora bien en la estructura coexisten personas que cumplen con diversos roles, responsabilidades o cargos que en conjunto buscan alcanzar un objetivo particular.

El concepto de organización se define como una organización estructurada bien determinada donde se plantean metas y objetivos que establecen cada una de las áreas o unidades administrativas que la componen. La organización se considera como un sistema en la cual la prioridad es la interacción de todos sus elementos entre sí, (Cristiani, 2012). La mejor forma de sistema que podemos palpar es la familia y en donde se sobre entiende la estructura y el orden jerárquico.

#### 1.1.1 Desarrollo Organizacional.

A partir de que se concibe a la organización como un ente vivo y que se empieza a poner atención enfática a la relación que existe entre el comportamiento de las personas y los resultados que se obtienen, aunado a la búsqueda del entendimiento de dicha relación y sus alcances, esto definiría lo que es el desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional es una parte fundamental de las empresa, no obstante las compañías quedan atrapadas en patrones conductuales inadecuados como resultado de la visión que tengan los actores de la misma, desde la manera de realizar el trabajo, hasta se aprende a resolver los problemas, la comunicación, las actitudes y valores que imperan, y que da como resultado que se queden ciclados en esos patrones y conductas, fuera de la capacidad de reacción para afrontar retos subsecuentes o las problemáticas con actitudes nuevas, (Cristiani, 2012). Es evidente que existen patrones arraigados en el actuar de la organización y que al tiempo son invisibles y al convertirse en problemas son difíciles de detectar

## **1.2 Estado.**

El Estado como organización se puede entender como un ente complejo que presenta diversos aspectos. Entre esos aspectos se encuentra un conjunto de hombres produciendo, creando y definiendo un orden jurídico, (Perez, 2005).

Al hablar de un Estado Nacional la referencia se hace a un tema general, a una forma de organización política que se caracteriza por ser una combinación de población, territorio y gobierno.

Define al Estado como:

- Una sociedad humana.
- Establecida permanentemente en un territorio.
- Regida bajo un poder supremo.
- Bajo un orden jurídico.
- Que tiende a la realización de los valores individuales y sociales de la persona humana.
- Una característica distintiva del Estado es el poder supremo o soberano, lo cual quiere decir que, en su ámbito espacial, no hay otro poder sobre él.

Por esta razón, es importante precisar, que la noción de Estado en términos políticos se refiere: al conjunto de instituciones, es decir organizaciones y reglas, donde se concentra la facultad para tomar decisiones válidas para toda la comunidad. En ese sentido, no toda la población forma parte del Estado.

Sólo un grupo pequeño de la sociedad, formado por políticos, gobernadores, legisladores y jueces conforma el Estado. Al resto de la sociedad se le ha denominado tradicionalmente como sociedad civil, y se diferencia del Estado.

### **1.3 Gobierno.**

Si tomamos como ejemplo de organización al gobierno podemos encontrar los elementos básicos que la definen, ahora bien, Crespo (2006), define al Gobierno como el conjunto de órganos en los que se deposita el poder del Estado o poder público y, de forma más concreta, a las personas que temporalmente ocupan los cargos directivos del Estado para cumplir sus tareas y fines. Esto quiere decir que puede haber cambios de gobierno (alternancia de grupos ideológicos), sin que ello implique que el Estado cambie sus características esenciales. Si se requiere ser más concreto, se puede decir que, el gobierno, por lo tanto, ejerce el poder del estado al ejercer las funciones públicas que la norma establece.

### **1.4 Administración.**

Cuando hablamos de Administración esta es considerada como una disciplina científica que tiene por objeto el estudio de las organizaciones, así como también se puede nombrar como socio-tecnología que se encarga de la planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, financieros, materiales tecnológicos y del conocimiento holístico de la organización.

Los Objetivos congruentes cuya cobertura encamine las tareas hacia resultados específicos. Entre los criterios más sobresalientes para lograrlo se pueden mencionar (Franklin F., 2007). Ahora bien, si consideramos que para (Chiavenato, 2018), la administración es una referencia a la dirección racional de las actividades en una organización, con o sin fines de lucro, en donde se implica la planeación, organización, dirección y control de las actividades que realiza en una organización, diferenciadas por la división del trabajo, por ello que la administración es completamente imprescindible para la existencia, supervivencia y el éxito de las organizaciones. La administración es como el saber organizar, prever, mandar, coordinar y controlar de la manera adecuada diferentes tareas. Por ello la administración, se considera como un medio indispensable para cualquier tipo de organización, nace en el seno de disciplinas afines, y a través de su desarrollo va interactuando con otras más, (Fayol, 1911). Entonces la administración también consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera

eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. Ya sabemos que coordinar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de las demás. Sin embargo, esto no significa que los gerentes pueden hacer lo que quieran, cuando quieran y como quieran, (Robbins, 2005).

### **1.5 Las Corrientes Administrativas.**

Cuando hablamos de administración no se puede evitar mencionar las escuelas de administración que han aportado distintos enfoques para entender y aplicar los conceptos de la ciencia administrativa, cada corriente de la administración pretende que está se perfeccione y sea más eficiente, es por ello que cada uno de estos autores dedicaron gran cantidad de tiempo para el desarrollo de sus estudios obviamente en el contexto de sus tiempos y épocas, como resultados estos estudios han ayudado para que la administración evolucione y se perfeccione, buscando que las organizaciones puedan responder de mejor forma a las exigencias que se presentan en cada entorno de cambio, es por ello es que se debe al menos hacer mención de ellas:

#### **1.5.1 Escuela Clásica.**

Iniciamos con la escuela clásica de la administración que tiene como característica principal, el que propone la división del proceso administrativo en funciones bien estructuradas, y las cuales son: planeación, dirección, organización y control, esta escuela estableció los 14 principios de la administración.

1. División del trabajo.
2. Autoridad y responsabilidad.
3. Disciplina.
4. Unidad de mando.
5. Unidad de dirección.
6. Subordinación del interés individual al general.
7. Remuneración.
8. Jerarquía.

9. Centralización.
10. Orden.
11. Equidad.
12. Estabilidad.
13. Iniciativa.
14. Espíritu de cuerpo.

Estos 14 principios de Fayol están pensados para la correcta administración y dirección de empresas, son herramientas útiles que han trascendido a lo largo de los años y han asentado las bases para el desarrollo los métodos de dirección actuales. Todas ellas tienen en cuenta el factor humano como motor del buen funcionamiento de la empresa, una idea que se presenta como muy actual, pero que cien años atrás ya fue aplicada y desarrollada por Henri Fayol, estableciendo las bases de los modelos actuales más innovadores.

### **1.5.2 Escuela Científica.**

Esta escuela se define así porque su principal propósito es poder aplicar el método científico a los problemas administrativos, ahí radica la importancia de hacer mención de ella y por qué este trabajo de intervención se fortalece mediante el método científico y en ese tenor le da formalidad y certidumbre a las acciones que se realizan, para esta escuela la observación y la medición son los principales métodos utilizados para darle solución a los problemas de tipo administrativo, así mismo, su principal propósito es mejorar la productividad de los entes aplicando el principio de la división del trabajo y la especialización, para ello, esta escuela toma en cuenta los estudios sobre los tiempos, los movimientos y la especialización, lo cual permite aprovechar de mejor forma los recursos, también se espera mejorar la eficiencia del trabajo utilizando las mejoras salariales, lo que nos remite a por que se considera importante hacer mención de esta escuela y la estrecha relación que podemos encontrar con el objeto de estudio y el tipo de resultados.

### **1.5.3 Escuela Burocrática.**

La escuela burocrática es por obvias razones la escuela referente en este trabajo de intervención pues esta tiene su fundamento en la conducta racional del hombre para el alcance de los objetivos, en tal virtud postula que la burocracia permite el logro de la eficiencia en las organizaciones, en esta escuela la administración se presenta como una estructura formalmente jerarquizada, esta estructura tiene su base en la implementación de la comunicación formal, es decir que las órdenes se dan de forma escrita, de tal manera que todas las acciones, las funciones y las rutinas que debe desarrollar cada empleado para alcanzar la eficiencia en el funcionamiento de la organización se detallan, además se requiere que estas órdenes sean generadas con anticipación y con un nivel de detalle fino para que cumplan con la transmisión de la información de forma clara, de cómo deben hacerse las cosas, es casi una descripción de la vida organizacional de la institución que se interviene.

### **1.5.4 Escuela Humanista.**

Parte de la intervención es entender al capital humano con el que cuenta la organización sujeta del proceso de intervención y esta escuela es conocida como la de las relaciones humanas, puesto que el recurso humano y sus relaciones se vuelven el factor central del estudio de la administración, esta escuela considera que la motivación y el reconocimiento de los trabajadores por parte de la alta dirección influyen efectivamente en la productividad del trabajo, la riqueza de resultados que nos puede ofrecer el enfoque de la escuela humanista es muy imperativo, en virtud de que podemos entender como es una organización si ponemos atención a su capital humano.

### **1.5.5 Escuela del Comportamiento.**

La escuela del comportamiento toma las necesidades humanas como el factor principal en la conducta del hombre, con el enfoque a la administración, postula que para motivar a los trabajadores es imperativo que las necesidades de estos sean satisfechas por medio del trabajo.



### **1.5.6 Escuela de la Contingencia.**

La escuela de la contingencia es conocida como la teoría de las decisiones, puesto que busca dar respuesta a las situaciones diarias que afectan a una empresa, institución o un grupo de personas con un objetivo común, como consecuencia busca la obtención de mejores resultados, tanto en el corto y largo plazo, se considera a las organizaciones como sistemas abiertos.

### **1.5.7 Escuela Matemática.**

La escuela matemática de la administración considera a las organizaciones como unidades lógicas, en las cuáles se pueden aplicar los principios matemáticos para la toma de decisiones, su principal objetivo es otorgar objetividad en las decisiones administrativas, al mismo tiempo, se aplican la matemática para la solución de los diferentes problemas administrativos, bajo el precepto de que todo se puede medir y cuantificar, en tal virtud utiliza la lógica y el cálculo en la planificación y la organización de las tareas.

### **1.5.8 Escuela Neoclásica.**

La escuela neoclásica presenta una visión ecléctica de la administración, pues afirma que el proceso administrativo debe aplicarse de acuerdo con las costumbres y tradiciones aprendidas del pasado, esto es que considera que tanto las organizaciones formales como las informales buscan el alcance de sus objetivos, siendo estos de manera racional, su principal propósito es evitar cometer errores basándose en el aprendizaje del pasado.

### **1.5.9 Escuela de Sistemas.**

La Teoría de Sistemas al estudio de la empresa es el enfoque de sistema abierto, que hace énfasis en la mutua relación entre la empresa y su entorno, y busca superar la visión de sistema cerrado que no era evidente en las escuelas clásicas, centradas en la formulación de normas, métodos y principios de eficiencia interna al margen del entorno y sus influencias, Los conceptos de sistemas están encaminados a proveer un perfil más amplio para comprender todas las

organizaciones, los diferentes puntos de vista de contingencia reconocen que el medio ambiente y los subsistemas internos de cada organización son de alguna manera únicos y sirven de cimiento para administrar organizaciones específicas.

### 1.5.10 Escuela Estructuralista.

La escuela estructuralista, se centra en el estudio en una determinada rama de las ciencias económicas: es decir la economía de la empresa, en este sentido, se distingue que los problemas para las compañías provienen de cuatro elementos clave que son: la comunicación, la autoridad, la estructura de comportamiento y la estructura de formalización, esta escuela utiliza técnicas de las ciencias sociales, observando si existen otras variables que pudieran estar influyendo en los problemas de las empresas y que se debe tener en cuenta.

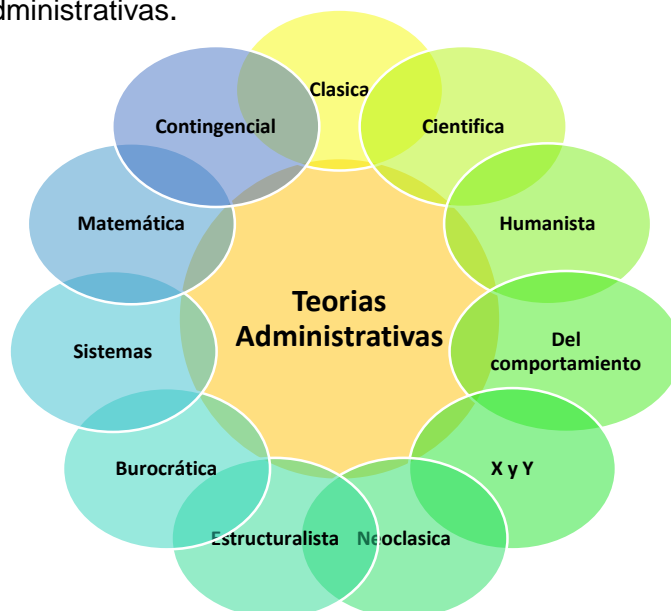
### 1.5.11 Escuela de las Teorías X y Y.

Las teorías "X" y "Y" se encuentran, fundamentalmente, relacionadas con el comportamiento humano en estos sectores de la organización, antes de conocer el concepto, las características y los fundamentos de estas teorías, solo así, según la Teoría X, es posible mejorar el crecimiento y la producción laboral, en la segunda propuesta, a la Teoría Y, los directivos de empresa piensan que los funcionarios quieren y también necesitan trabajar.

Tal y como se observa en la figura 1, podemos ver todas la escuelas.

**Figura 1**

Teorías administrativas.



## **1.6 La Administración Pública.**

Se refiere a actividades cooperativas dirigidas a conseguir objetivos comunes. Para una organización esto implica aplicar técnicas de planeación, organización, integración, dirección y control de los recursos humanos, financieros y materiales, y esta tiene a realizar además las funciones asignadas al Poder Ejecutivo de la Federación. La Administración Pública Federal, en consecuencia, sirve de soporte para asumir las responsabilidades designadas al Presidente de la República, quien se apoya para ello directamente en las Secretarías y Dependencias del Estado. Al sistema de administración del Gobierno Federal se le denomina Administración Pública Federal, y opera a través de dependencias y entidades que dependen del poder ejecutivo. (Muñoz, 1997).

## **1.7 Auditoría Administrativa.**

Qué importancia el poder definir este concepto de la auditoría administrativa pues se le denomina la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable (Franklin F., 2007).

Los criterios más sobresalientes son:

- a. **De control,**
- b. **De productividad,**
- c. **De organización,**
- d. **De servicio,**
- e. **De calidad,**
- f. **De cambio,**
- g. **De aprendizaje,**
- h. **De toma de decisiones,**
- i. **De interacción y**
- j. **De vinculación**

## **1.8 Concepto de Intervención.**

Es el conjunto de actividades que dé inicio están enfocadas para dar el soporte al programa de desarrollo organizacional y que están especialmente diseñadas con la finalidad de mejorar de forma gradual la eficacia del trabajo en equipo e individual incluso de la organización bajo un concepto holístico, (Chiavenato, 2018). El concepto de intervención son todos los medios en el entorno de los que se vale el desarrollo organizacional, para el cumplimiento de lo marcado en la planeación considerando entre otros las reuniones de confrontación, consultoría de procesos, etc. (Hernández Palomino & Gallarzo, 2011), En este sentido, se puede establecer la metodología a aplicar en los planes de acción con la finalidad de corregir las debilidades que se presenten, con la firme intención de aprovechar considerando los tiempos las oportunidades, pero siempre manteniendo las fortalezas.

## **1.9 Tipos de Intervenciones.**

La intervención considera varios tipos los cuales están enfocados al diagnóstico realizado a la organización, y de forma específica a los aspectos que se buscan mejorar en la administración de las organizaciones, por lo que (Guízar, 2013) define la siguiente clasificación:

### **1.9.1 Procesos Humanos.**

Este tipo de intervención está enfocada al personal de las organizaciones, considerando los procesos donde se interactúa, siendo los más comunes la comunicación, la solución de problemas, el liderazgo y las dinámicas en grupo. Enfoque en los aspectos humanos de las organizaciones.

### **1.9.2 Tecno Estructural.**

Las intervenciones tecno-estructurales están dirigidas a la tecnología y estructuras de las organizaciones para “ligarlas” con las intervenciones en procesos humanos. A fin de enlazar las competencias del capital humanos con las características de los perfiles tecnológicos de los puestos, la tecnología organizacional incluye métodos y flujos de trabajo, mientras que las estructuras atienden la división del trabajo,

jerarquía de la organización y diseño del trabajo. Se incluyen las actividades relacionadas con el diseño de la organización, la calidad y el esquema del trabajo, diferenciación e integración, diseño estructural, organización colateral, calidad de vida en el trabajo, diseño del trabajo.

### **1.9.3 Administración de Recursos Humanos.**

Esta intervención se enfoca principalmente al vínculo entre las relaciones del personal con los sistemas de recompensas establecidos, la planeación y el desarrollo de carrera formal o informal. Este tipo de intervención utiliza mecanismos para proponer integrarlas a las organizaciones y tradicionalmente se relacionan con el campo de los recursos humanos más que con el desarrollo organizacional.

### **1.9.4 Estratégicas y del Medio.**

Este tipo de intervención está dirigida principalmente hacia la estrategia general de la organización, es decir, a la manera en la que utiliza sus recursos para obtener una ventaja competitiva en el medio o entorno, por lo que se consideran todos los aspectos externos que de forma directa e indirecta influye en la organización, este concepto nos entrega un horizonte más amplio que abarcar.

### **1.10 Clima Organizacional.**

El clima se refiere a la singularidad del entorno de la organización, ya sea externa o interna, pueden ser percibidas directa o indirectamente, es un cambio en las actitudes de las personas que se pueden deber a diferentes razones, las características difieren de una organización a otra y de un departamento a otro, el clima tiene una importante relación en la determinación de la cultura de una empresa u organización determinada. Se refiere al clima organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño, (Robbins, 2005). Se puede decir que el clima laboral se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, a las relaciones interpersonales que tiene lugar en torno a él, y dentro de un marco normativo que afectan al trabajo.

Tal y como podemos ver en la figura 2 el circuito de incidencia.

## Figura 2

Circuito de incidencia en la organización.



Fuente: tomada de clima organizacional, Luis Martínez lumaga@monteria.cetcol.net.co, 1997, ([www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml](http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml))

### 1.10.1. Dimensiones del Clima Organizacional.

Estructura. Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la normatividad, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo, es la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, respecto el énfasis puesto en un entorno de trabajo libre, informal y sin estructura:

- **Desafío.**
- **Responsabilidad.**
- **Recompensa.**
- **Relaciones.**
- **Cooperación.**
- **Estándares.**
- **Conflictos.**
- **Identidad.**

## 1.11 Modelos de Intervención.

### 1.11.1 Kurt Lewin.

Para Guízar (2013), El modelo de Lewin se define como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable, este comportamiento se da como resultado de la relación interactiva de dos tipos de fuerzas: las Impulsoras (en pro del cambio) y las restrictivas (en contra del cambio). El equilibrio de ambas fuerzas genera que los comportamientos obtenidos en ese nivel se mantengan y logrando un “equilibrio cuasi estacionario”, el mismo puede ser cambiado al modificar las condiciones de estas fuerzas.

Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado:

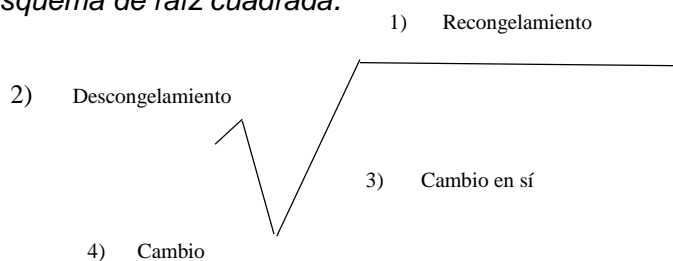
**Descongelamiento:** Esto implica la reducción de las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento, cualquiera que este sea.

**Cambio o movimiento:** Esto consiste en trasladarse hacia un nuevo estado o nivel dentro de la organización considerando los patrones de comportamiento y los hábitos, teniendo como significado el de desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.

**Re congelamiento:** Esto estabiliza a la organización en un estado de equilibrio nuevo, este estado muy frecuentemente requerirá del soporte de mecanismos culturales, normativos, políticos organizacionales y de una estructura organizacional, representada por el esquema de raíz cuadrada, tal y como en la figura 3:

**Figura 3**

*Esquema de raíz cuadrada.*



Fuente: Reproducida de modelos de desarrollo organizacional, 2013, Guízar, (<https://sites.google.com/site/desarrolloorganizacional2216/modelos-de-desarrollo-organizacional>).

### **1.11.2 Modelo de Planeación.**

Para (Hernández Palomino & Gallarzo, 2011) el modelo de Lippitt, Watson y Westley se reacomoda a las necesidades de cada organización, esto indica que toda la información deberá de ser compartida con libertad entre toda la organización y el agente de cambio, esta información será útil si, y sólo si, puede ser convertida en planes de acción, de ahí el alto grado de compromiso por parte de todas las partes en cuanto a la búsqueda de una nueva realidad, entonces si se ve involucrado un agente “externo” al sistema denominado consultor, así como una fase de diagnóstico inicial, esta fase está integrada por 7 etapas:

**Exploración.**

**Entrada.**

**Diagnóstico.**

**Planeación.**

**Acción.**

**Estabilización y evaluación.**

**Terminación.**

### **1.11.3 Investigación Acción.**

(Wendell L. French, 2012) La investigación-acción es en esencia una mezcla de tres ingredientes: la naturaleza altamente participativa del Desarrollo Organizacional, el papel de colaborador y aprendiz del consultor, y el proceso iterativo del diagnóstico y la acción. El modelo de investigación-acción, según se aplica en el Desarrollo Organizacional, consta de:

1) Un diagnóstico preliminar, 2) recopilación de datos, 3) retroalimentación de datos, 4) exploración de los datos, 5) planificación de la acción, y 6) una acción emprendida por el grupo cliente con un practicante del Desarrollo Organizacional que actúa como facilitador a todo lo largo del proceso.

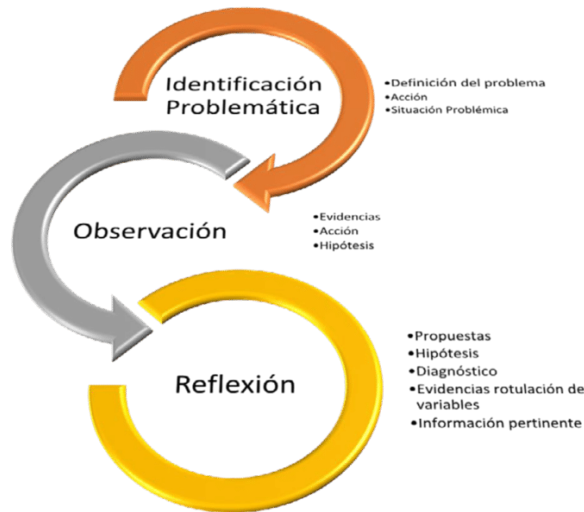
El modelo de investigación-acción produce resultados superiores cuando se movilizan las ideas y energías de muchas personas. La Investigación-acción produce el cambio y a la vez un nuevo conocimiento. El cambio ocurre basándose en las acciones emprendidas. El nuevo conocimiento es el resultado de examinar



los resultados de la acción. Tal y como se puede observar en la figura 4, el esquema de Bartolomé 2000.

#### Figura 4

Investigación, Acción, esquema de Bartolomé 2000.



Fuente: Reproducido del artículo investigación acción, Poveda Aguja, Fernando Augusto & A., Poveda, 2015. articuloredalycucn2014. ([https://www.researchgate.net/figure/Figura-2-Esquema-de-Bartolome-2000-Proceso-de-investigacion-accion-participacion-En\\_fig2\\_323543361](https://www.researchgate.net/figure/Figura-2-Esquema-de-Bartolome-2000-Proceso-de-investigacion-accion-participacion-En_fig2_323543361)).

#### 1.11.4 Cambio Planeado María Fello.

Este modelo que se divide, como en los tres modelos anteriores, en fases o etapas de consultoría, el proceso es cíclico, inicia con la fase de entrada lo que es considerado como algo que comienza a acontecer, al menos en cierta medida o en parte, esto es antes del establecimiento del contrato, es un tipo de sub-fase del contacto. Faria Mello (1995) considera que el “Contacto, contrato y entrada se funden en una gran fase inicial de multi-contacts, precontratos y subcontratos, con diferentes grados de profundidad o como extensión de la entrada”.

Para poder obtener un correcto diagnóstico sobre una organización, la figura de consultor en desarrollo organizacional tiene que apoyarse en la información reunida mediante diversas herramientas

## **1.12 Modelos de Diagnostico.**

### **1.12.1 Tridimensional de Patrick Williams.**

Este modelo observa a la organización como un sistema integrado de subsistemas que interactúan entre sí y con el ambiente, con este modelo se pretende obtener una visión total del sistema que se está interviniendo, lo que posibilita la obtención de un diagnóstico integral, así como el panorama total de la organización, estos esfuerzos hacia la efectividad requieren de una clara visión de la organización puesto que es un sistema complejo integrado por varios subsistemas que se influyen entre sí y con su medio ambiente.

**Subsistema tecnológico:** Permite la evaluación del nivel de tecnología de uso cotidiano en la organización, esta dimensión está en relación del tamaño y naturaleza de la organización, aquí se deben considerar los conocimientos técnicos, tecnologías, metodologías, procesos, equipos y maquinaria e instalaciones.

**Subsistema humano:** Comprende el clima organizacional, la capacitación y desarrollo de personal, el liderazgo y la motivación, entre los factores más relevantes, no obstante hay otros más que también se deberán de considerar.

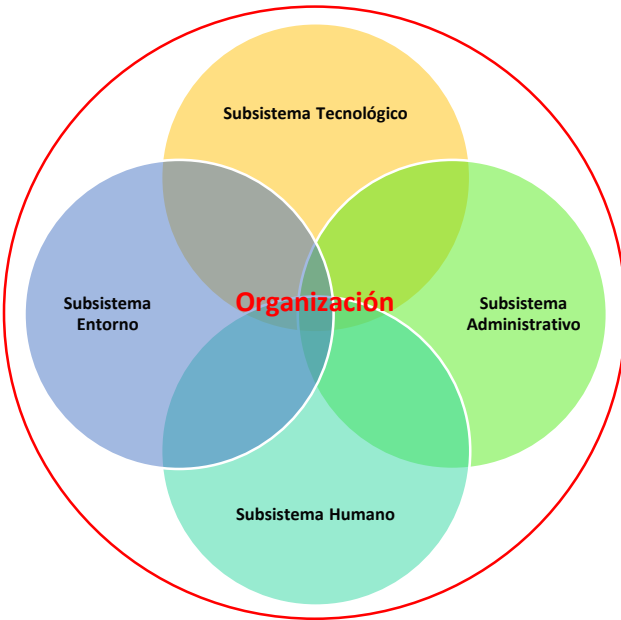
**Subsistema administrativo:** Hace referencia a la planeación estratégica organizacional, las políticas, Procesos, procedimientos, normas, políticas y estructura.

**Subsistema entorno:** Considera el entorno externo e interno, y el competitivo, además de que relaciona las formas de administración, desde la centralización a la descentralización de toma de decisiones con los niveles de trabajo requerido, e influidos por la acción del medio y obteniendo la respuesta del comportamiento humano a ello, los diferentes niveles de compromiso ante las situaciones dadas en la Organización.

Tal y como se muestran los subsistemas en la figura 5.

### Figura 5

Modelo tridimensional de Patrick Williams.



#### 1.12.2 Seis Cajas de Weisboard.

El modelo de las seis cajas representa una forma de ver el orden de la estructura y el diseño organizacional, basado en las técnicas y suposiciones de la esfera del desarrollo organizacional, se considera un marco genérico de referencia y fue concebido para un uso a través de una amplia gama de organizaciones, presta atención a la planificación, incentivos y recompensas, el rol de apoyar funciones como el personal, la competencia interna entre las unidades organizacionales, además de los estándares para la remuneración, las colaboraciones inter unidades, la estructura de las jerarquías y la delegación de autoridad, control organizacional, la división de las responsabilidades y la evaluación del desempeño. (Hernández Palomino, Gallarzo, & Espinoza Medina, 2011), **Propósitos:** la misión y la visión de la organización. **Estructura:** la distribución de las responsabilidades, tareas y funciones entre los trabajadores. **Recompensas:** el reconocimiento del desempeño adecuado, se incluyen la compensación financiera y no financieras. **Mecanismos**

**de apoyo:** Se refiere a los sistemas y actividades que facilitan el trabajo de la organización, no obstante que estas funciones sean mayormente administrativas, apoyando el contexto organizacional y ayudando a crearlo. **Relaciones:** Se refieren a la interactuación de todos los niveles del personal y a cómo comunican las decisiones. **Liderazgo:** Este es el elemento clave que reúne a los otros elementos organizacionales, también es responsable de reconocer y manejar las influencias que surgen de las organizaciones, comunidades o tendencias en el ambiente externo.

Tal y como se muestra en la figura 6 la conectividad de los elementos del modelo de Weisboard.

**Figura 6**

Modelo seis cajas de Weisboard.

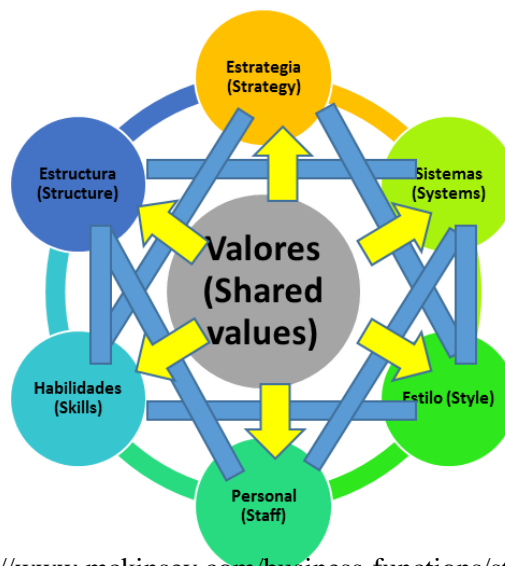


### 1.12.3 Siete S de McKinsey.

El modelo Siete S de McKinsey, agrupa y considera siete factores básicos para el funcionamiento adecuado de una organización, en este modelo se presenta como un diagrama compuesto por 6 esferas rodeando una esfera en el centro, donde cada esfera representa un factor básico de la organización: **Estrategia:** consiste en la planeación que desarrolla una empresa, la cual debe estar alineada, esto significa que la estrategia debe tener una articulación clara y estar enfocada a largo plazo para conseguir una ventaja competitiva.

**Estructura:** consiste en la estructura definida por la empresa para su organización. **Sistemas:** la estructura expone los procesos del negocio, cada proceso tiene un «cómo» definido para lograr los resultados previstos. **Habilidades:** el personal cuenta con talentos y habilidades, al igual que la organización por el conjunto de habilidades de sus trabajadores. Y lo que no sabe hacer tan bien, lo subcontrata. **Estilo:** consiste en la forma de administración de la empresa. **Personal:** todo lo asociado al personal, sus motivaciones, capacidad de desarrollo, desempeño general. Tal y como se observa en la figura 7, el modelo de las 7 S.

**Figura 7**  
Modelo 7 S de Mc Kinsey.



Fuente: Reproducido de (<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights>) Mckinsey & Company 2022.

### 1.13 Instrumento de Diagnóstico.

El concepto de diagnóstico abarca el preludio de una batalla por la gestión de la información y es en este punto donde es importante tener en consideración a los diferentes instrumentos de los que podemos echar mano, empezemos con:

#### 1.13.1 Cuestionario.

El objeto de su contenido es descubrir hechos y opiniones, y reunir datos objetivos y cuantificables; las cuales deben estar integrados con preguntas orientadas a aclarar el objetivo que persigue el diagnóstico.

### **1.13.2 Entrevista.**

Descubre opiniones y sentimientos (positivos o negativos) en relación con diversos aspectos, claridad de las metas individuales y de grupo, efecto del estilo administrativo y asuntos personales jamás manifestados.

### **1.13.3 Observación.**

Verifica la información recopilada y la validez de forma subjetiva por el consultor.

### **1.13.4 Información Documental.**

Constituye un apoyo inmediato para el consultor, ya que antes de emprender cualquier acción en la empresa, puede consultar de manera rápida estadísticas, organigramas y cuadros de procesos, lo que le evita duplicar esfuerzos.

### **1.13.5 Grupos de Enfoque.**

Vamos a nombrar a los grupos de enfoque como una técnica de recolección de datos que actualmente es popular entre los consultores de desarrollo organizacional con el fin de obtener información relevante acerca del sentir de un grupo de colaboradores, respecto de la situación imperante en un departamento, área o la organización en su totalidad, esta metodología de gestión de la información la mantendremos en un estatus de pendiente de aplicación.

### **1.14 Planeación Estratégica de la Administración Pública.**

Es la herramienta administrativa que abarca desde el establecimiento de la misión y visión organizacionales, seguido del análisis de las fortalezas y debilidades de la organización, así como de las oportunidades y amenazas del entorno organizacional, con el fin de llegar a establecer los objetivos estratégicos, estrategias y metas que permitan a la organización cumplir con la misión y visión establecidas de antemano, es la que nos da un primer contexto organizacional y nos permite vislumbrar las primeras acciones a emprender en un entorno nuevo y que probablemente nos demande mayor concentración. Entonces si consideramos que las estrategias de intervención combinan el diagnóstico con las metas establecidas por el sistema y se debe decidir cuál es la mejor estrategia de intervención. Podemos definir que estas serían las posibles tres opciones:

- Influir en el comportamiento de las personas.
- Reestructurar la estructura organizacional.
- Actualización de la tecnología de la organización.

### **1.15 Herramientas de Intervención.**

#### **1.15.1 Análisis PESTEL.**

La primer herramienta de intervención que se consideró en este trabajo de intervención fue el PESTE, puesto que el análisis de factores de carácter externo tales como las tendencias más significativas de nivel político, legal, económico, social, medio ambiental y tecnológico, que afectan al desarrollo de la organización, las ideas, acuerdos, hábitos, que están introduciéndose en la sociedad o que lo harán en un plazo corto de tiempo son las tendencias que tendrán un efecto positivo o negativo en las organizaciones, o simplemente podemos mencionar que son esquemas de cambio que deben considerarse. El análisis de estos factores es lo que se conoce como análisis PESTEL, lo que en inglés se consideran los siguientes elementos esenciales a analizar:

**Político:** Cualquier tipo de organismo público o decisión política que puede afectar a la organización: sistema político, regulaciones gubernamentales, política de bienestar social, fiscalidad, subvenciones, ayudas públicas, etc.

**Económico:** Naturaleza y dirección del sistema económico donde se desenvuelve la organización: variables macroeconómicas, producto interior bruto, inflación, desempleo, ciclo económico, infraestructuras, evolución de los precios, tasas de crecimientos, salarios, etc.

**Sociocultural:** Los componentes de la sociedad comparten una serie de valores, creencias, actitudes y formas de vida que pueden repercutir en el desarrollo de acciones de la organización: demografía, movilidad social, estilos de vida, actitudes hacia el trabajo y el ocio, pautas culturales imperantes, valores y actitudes, grupos sociales, conflictividad social, consumismo, nivel educativo de la población, religión, etc.

**Tecnológico:** Hace referencia al estado actual de conocimiento que permite la obtención de bienes y servicios: gasto en investigación, acceso a las tecnologías, disponibilidad, conocimientos científicos y tecnológicos, innovación tecnológica, etc.

**Medioambiental:** Políticas medioambientales, reciclaje y reutilización, consumo de energía, etc.

**Legal:** Legislación, regulaciones de defensa de la competencia, legislación laboral, salud y seguridad, protecciones legales, etc.

### **1.15.2 Matriz FODA.**

Ahora bien es importante reconocer el valor de la información que la matriz FODA nos puede entregar, pues este análisis consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas, el análisis estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa. El análisis, deben Identificar los puntos fuertes y débiles de la organización que se está interviniendo y se debe proceder a la evaluación de los mismos:



**Fortalezas:** son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización como un logro que brinda esta o una situación favorable en el medio social.

**Debilidades:** son los factores que muestran vulnerable a la organización o actividades que la organización realiza en forma deficiente.

**Oportunidades:** son los factores ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría.

**Amenaza:** Son los factores ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.

Tal y como se ve en la figura 8 de la matriz FODA.

**Figura 8**

Matriz FODA.



Reproducido de la propuesta de del Instituto de Investigación de Stanford, Albert Humphrey, 1964.

### **1.15.3 Cuadro de Mando Integral Público.**

**1.15.3.1 El Cuadro de Mando Integral.** También conocido como Balanced Scorecard (BSC) permite a las organizaciones el poner en marcha dichas estrategias y alinear los objetivos e indicadores ya existentes con los nuevos aspectos considerados para continuar con la evolución en las áreas que componen la sostenibilidad; economía, social y medioambiental. El Cuadro de Mando integral de (Kaplan, 1997), complementa con indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores claves que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización. Esta herramienta ayuda a monitorear información interna y externa y del constante crecimiento de información almacenada en los sistemas, además el Cuadro de mando integral es una herramienta que nos permite agrupar los indicadores claves de la empresa en 4 niveles.

**Financieros** (Administración estatal).- Permite medir las consecuencias económicas de las gestiones realizadas.

**Mercado** (Usuarios).- Expresa el posicionamiento de la empresa en el mercado.

**Procesos** (Vida Interna).- Recoge métricas sobre procesos internos que pueden afectar el negocio.

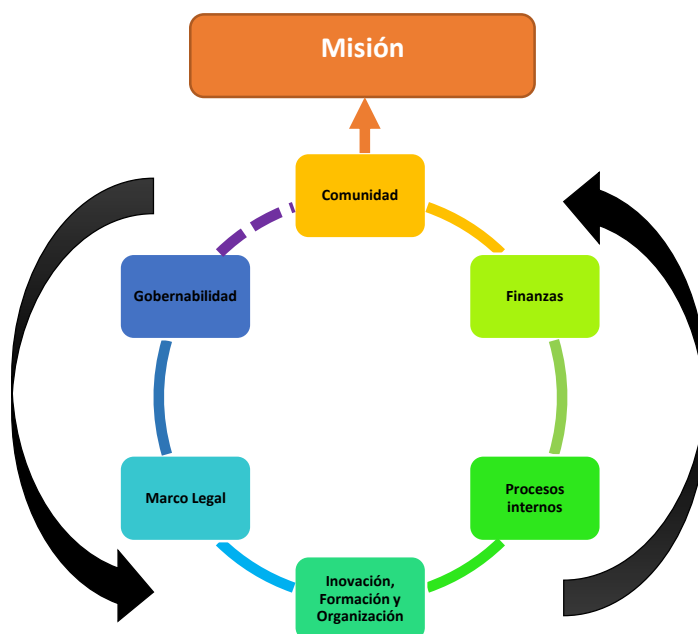
**Potencial** (Capital humano).- Refleja todos los parámetros susceptibles de ser mejorables, y mediante los cuales la empresa puede “crear valor”. Es por ello que se consideró este enfoque como parámetro y base de este ejercicio de intervención, no obstante hay un enfoque más preciso y que se alinea de mejor manea a la esencia de los trabajos que se pretenden realizar.

**1.15.3.2 Cuadro de Mando Integral en el Sector Público.** Los cuadros de mando en el sector público, es todavía es limitada su implementación; sin embargo, su uso ha aumentado en los últimos años, se plantea que los cuadros de mando en las organizaciones sin fines de lucro están en una la fase inicial de aplicación, el cual se utiliza a menudo como una herramienta de medición y no como un sistema de gestión y señala que están siendo utilizados como herramientas para generar instancias de aprendizaje y control de las tareas más complejas del sector público. Es esta misma línea las perspectivas para el presente trabajo planteadas por (Barros, 2004), son las siguientes:

- Perspectiva de gobernabilidad: Perspectiva del marco legal,
- Perspectiva de innovación, formación y organización,
- Perspectiva de proceso interno,
- Perspectiva financiera,
- Perspectiva de la comunidad.

**Figura 9**

Nuevo modelo de cuadro de mando integral para el sector público.



Fuente: Reproducido de Reinventando los Gobiernos con apoyo de los Tableros de Comando y Control, López, A. (2004).

## CAPÍTULO II

### Marco Contextual

#### 2.1 Antecedente Internacional.

##### 2.1.1 Objetivos de Desarrollo Sostenible ONU (PNUD, 2022).

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), son definidos como los Objetivos Globales, que fueron aceptados por las Naciones Unidas en 2015 como un grito universal a la acción para poner fin a la pobreza de las naciones, que además busca proteger el planeta y garantizar que para el 2030 todas las personas disfruten de paz y prosperidad.

En 2015, la ONU aprobó la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible, una oportunidad para que los países y sus sociedades emprendan un nuevo camino con el que mejorar la vida de todos, sin dejar a nadie atrás. La Agenda cuenta con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, que incluyen desde la eliminación de la pobreza hasta el combate al cambio climático, la educación, la igualdad de la mujer, la defensa del medio ambiente o el diseño de nuestras ciudades. Los 17 ODS están integrados: reconocen que la acción en un área afectará los resultados en otras y que el desarrollo debe equilibrar la sostenibilidad social, económica y ambiental.

Los países se han comprometido a priorizar el progreso de los más rezagados. Los ODS están diseñados para acabar con la pobreza, el hambre, el sida y la discriminación contra mujeres y niñas. La creatividad, el conocimiento, la tecnología y los recursos financieros de toda la sociedad son necesarios para alcanzar los ODS en todos los contextos.

Objetivo 16: Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas.

Sin paz, estabilidad, derechos humanos y gobernabilidad efectiva basada en el Estado de derecho, no es posible alcanzar el desarrollo sostenible. Vivimos en un mundo cada vez más dividido. Algunas regiones gozan de niveles permanentes de paz, seguridad y prosperidad, mientras que otras caen en ciclos aparentemente eternos de conflicto y violencia. De ninguna manera se trata de algo inevitable y debe ser abordado.

Tal y como se muestra en la figura 10 la plataforma declara Durango.

**Figura 10**

Plataforma electrónica Declara Durango.



Fuente: Tomado de la Plataforma Declara Durango, SECOED 2021.

### **2.1.2 El Control Interno.**

La referencia más antigua al término de Control Interno Comprobación Interna (Internal check), se hace por L.R. DICKSEE en 1905. Indicando que un Sistema apropiado de comprobación obvia frecuentemente la necesidad de una auditoria detallada. Este concepto incluye tres elementos: División de labores, utilización de los registros de contabilidad y rotación de personal

Se define el Control Interno, como, un sistema de comprobación interna puede definirse como la coordinación del sistema de contabilidad y de los procedimientos de oficina, de tal manera que el trabajo de un empleado llevando a cabo sus labores delineadas en una forma independiente, compruebe continuamente el trabajo de otro empleado, hasta determinado punto que pueda involucrar la posibilidad de fraude.

La primera definición formal de Control Interno fue establecida originalmente por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA) en 1949: El Control Interno incluye el Plan de Organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas...un «sistema» de Control Interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas».

En 1971 se define el Control Interno en el Seminario Internacional de Auditoría Gubernamental de Austria, bajo el patrocinio de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) como: El Control Interno puede ser definido como el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales:

- Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada.
- Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades.
- Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.
- Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos».

## **2.2 La Contraloría en México.**

De acuerdo con José Trinidad Lanz (Cardenas, 1987) la historia del control interno en México debe abarcar no sólo los antecedentes inmediatos de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación sino los de todos los sistemas y órganos que en diferentes épocas tuvieron a su cargo esta función del Estado.

La contraloría, que por primera vez surgió como secretaría de Estado en las estructuras de la Administración Pública, existió como departamento autónomo de 1917 a 1932 (Cardenas, 1987).

Gracias al estudio del control en la organización financiera del México del siglo XIX sabemos que el primer sistema fue implantando en 1824; lo formaban tres grandes áreas.

La primera era el Departamento de Cuenta y Razón, que tenía a su cargo la contabilidad, la elaboración de presupuestos y de la cuenta anual; la segunda área correspondía la Tesorería General, encargada de recibir y distribuir los fondos públicos; la tercera era la Contaduría Mayor, cuya obligación era examinar la cuenta pública de cada año (Cardenas, 1987).

Las áreas que formaban esta primera organización se encontraban entrelazadas y no contaban con autonomía para realizar sus funciones. Las limitaciones de esta estructura fueron visibles y años después fue necesaria la creación de un órgano dotado de autoridad e independencia que vigilara el presupuesto y garantizara el buen manejo de los fondos públicos y la administración del patrimonio nacional.

Con la Ley Orgánica de Secretarías de Estado se creó el Departamento de Contraloría; su objetivo era inspeccionar eficazmente el manejo de fondos y bienes de la nación mediante un control previo que evitara actos en perjuicio del erario. Con los métodos antiguos, frente a actos consumados no había otro recurso más que la acción penal contra los infractores; no se prevenían oportunamente las faltas o delitos (Cardenas, 1987).

Al iniciar la década de 1930 se empezaron a producir algunos cambios en la estructura de la administración pública. Un decreto publicado en diciembre de 1932

suprimió el Departamento de Contraloría y otros departamentos administrativos y dependencias del poder ejecutivo federal.

Este cambio produjo un proceso de dispersión del control aunque la Secretaría de Hacienda se mantuvo como el único órgano de control durante el periodo comprendido de 1933 a 1947; estuvo a cargo de todo lo referente a la recaudación, custodia y distribución de los ingresos y fondos federales; de la autorización de órdenes de pago; de la contabilidad general de la federación; del crédito y deuda pública y de las relaciones con la Contaduría Mayor de Hacienda.

En 1936 las funciones de inspección y vigilancia dejaron de corresponderle a la Secretaría de Hacienda y se le confirieron a la Oficina Central de Inspección Fiscal, lo que acentuó y reafirmó el proceso de dispersión del control.

Siguiendo la idea de que la organización de la Administración Pública debe basarse en la elaboración de planes y programas para mejorar la afectividad de sus operaciones, a inicios de la década de 1980 se planteó la adecuación de un sistema que permitiera el manejo de los recursos del Estado y que fortaleciera sus mecanismos de control y vigilancia.

Así fue como se creó la Contraloría General de la Federación, con rango de Secretaría de Estado, su tarea era sistematizar y robustecer las facultades de fiscalización, control y evaluación de la Administración Pública.

Aunado a esto había un reclamo popular para instrumentar medios eficientes para el manejo honesto de los recursos, lo que apuntaba a la instauración de un moderno sistema de control en la Administración Pública Federal.

El camino era la creación de una entidad que dependiera directamente del Ejecutivo federal; que normara y vigilara el funcionamiento y operación de las unidades de control que existían; que integrara las acciones de control en un sistema de vigilancia y evaluación; que además definiera y coordinará los ámbitos del control correspondientes a cada una de las dependencias y entidades de la Administración Pública.



Durante el periodo de Miguel de la Madrid (1982-1988) se empezó a institucionalizar la participación comunitaria y social en México con la creación de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación. Con esta entidad se pretendía fortalecer la función de control y evaluación de la gestión pública federal.

A la par se reformaron los Sistemas Estatales de Control y Evaluación y la estructura y operación de los Comités de Planeación para el Desarrollo; integraron en su interior unidades de control y evaluación que vinculaban las atribuciones de control que correspondían a los órdenes federal y estatal y los relacionaba con los de planeación, programación y presupuesto.

De esta manera la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, como dependencia del Ejecutivo Federal, inició su vida institucional con la expedición de su reglamento interior, publicado en el Diario Oficial de la Federación en enero de 1983.

### **2.2.1 El Presupuesto.**

La administración pública tiene como característica que el origen del financiamiento se remite al erario público de la federación, es decir que a partir de los recursos recaudados por los diferentes impuestos que existen en el país y este se distribuye entre los diferentes estados que conforman la federación, en ese sentido los estados emiten los planes de desarrollo, para un periodo que comprende 6 años y emiten lo que se conoce como Plan Estatal de Desarrollo, El Plan Estatal de Desarrollo 2016–2022 contiene los pilares de lo que será el mejor lugar para vivir, para invertir, para crecer, para trabajar. Para el estado de Durango se busca que el Plan Estatal de Desarrollo de Durango (Desarrollo, 2016), se distribuya el presupuesto mediante políticas públicas que deberán de alinearse a 4 Ejes Rectores, en ese sentido la estructura de la administración pública deberá de alinear los trabajos sustantivos a los cuatro ejes rectores para la aplicación del recurso:

EJE 1.- Transparencia y Rendición de Cuentas: Ética gubernamental, Transparencia, Acceso a la información pública, Gobierno abierto, Rendición de cuentas e Impulso a la democracia para fortalecer las instituciones y fortalecimiento municipal.

EJE 2.- Gobierno con Sentido Humano y Social: Combate a la pobreza y desigualdad social, Grupos vulnerados, Desarrollo Social Inclusivo, Salud, Educación y Cultura para el Desarrollo, Vivienda, Asistencia Social, Mujeres, Jóvenes, Migrantes, Activación física y deporte.

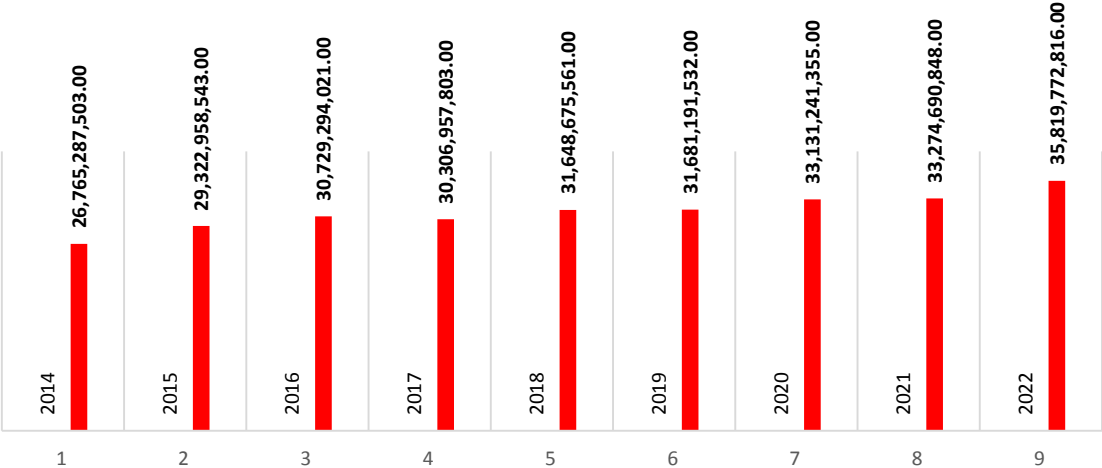
EJE 3.- Estado de Derecho: Procuración y Administración de Justicia, Derechos humanos, Certeza jurídica, Seguridad pública y Protección civil.

EJE 4.- Desarrollo con Equidad: Desarrollo Industrial, Minero, Forestal y Agropecuario; Desarrollo Urbano e Infraestructura; Uso y manejo sustentable del agua; Recursos Naturales y Medio Ambiente; Empleo y Relaciones Laborales; Turismo; Ciencia, Tecnología e Innovación; y Fuentes alternativas de energía.

El estado tiene un crecimiento en relación a su presupuesto y este ha tenido un incremento de 10, 000 millones de pesos en los últimos 9 años, tal y como se observa en la tabla 1.

**Tabla 1**

Presupuestos de egresos 2014-2022.



Fuente: Tomado de las Leyes de Egresos del Estado Libre y Soberano de Durango para los ejercicios Fiscales 2014-2022 (<https://congresodurango.gob.mx/>).

### **2.2.2 La Transición de la Administración Pública.**

Con base a lo establecido en el artículo 116, fracción I. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, (Republica, 2022) los titulares del ejecutivo de los diferentes estados de la República Mexicana, no deben de durar más de seis años en el cargo y ejercicio de su poder, esto da origen al cambio de administración periódicamente, generando una modificación en la estructura institucional, así como la nomenclatura y los titulares de las cabezas de los diferentes sectores y dependencias, situación que desata incertidumbre en el demás capital humano, en periodos anteriores al actual, se daba una un fenómeno que vaciaba las dependencias, generando una alta rotación en periodos de seis años, no obstante de algunos años a la fecha, el fenómeno de alta rotación no sucede tal cual a las anteriores administración y la razón es muy simple, el factor presupuesto ha tomado un realce muy evidente, puesto que la austeridad presupuestal limita las liquidaciones del personal, optando por una reordenación de las adscripciones del personal, no obstante la afectaciones psicológicas del personal relacionadas a la zozobra son reales e influyen en el clima organizacional de la administración pública.

### **2.3 La Secretaría de Contraloría del Estado de Durango.**

La Secretaría de Contraloría del Estado de Durango (SECOED), es una dependencia centralizada de la administración pública del Estado de Durango, esta es la Dependencia encargada de planear, operar y dirigir el sistema estatal de control y evaluación gubernamental para efectos preventivos y correctivos, teniendo a su cargo las funciones, atribuciones y el despacho de los asuntos que le confiere la ley y todo su marco jurídico.

El objeto de la SECOED es ser una unidad fiscalizadora que vigile el ejercicio del gasto público, previniendo que en las Dependencias, Órganos Administrativos Desconcentrados y Entidades de la Administración Pública Estatal los recursos presupuestales se ejerzan con eficiencia, eficacia y transparencia.

Considerando los 4 ejes rectores.

Eje 1. Transparencia y Rendición de Cuentas.

Eje 2. Gobierno con Sentido Humano y Social.

Eje 3. Estado de Derecho.

Eje 4. Desarrollo con Equidad.

La Secretaría de Contraloría contribuye mediante las acciones de gobierno en esta administración por lo que para este 2021 se participó en el Eje 1:

- En el objetivo 1 Prevención de la corrupción, transparencia y ética del servidor público, la secretaría celebro 537 capacitaciones, donde participaron 13,145 ciudadanos, de este dato la DCESOIC celebro 151 capacitaciones con un número de 1138 ciudadanos.
- 36 municipios (Guanaceví, Nazas, San Pedro del Gallo, Indé, Mezquital, Cuencamé, EL Oro, Peñón Blanco, Pueblo Nuevo, San Juan de Guadalupe, Guadalupe Victoria, Rodeo, Nuevo Ideal, Ocampo, Poanas, San Dimas, San Juan del Rio, Súchil, Otáez, Tepehuanes, Mapimí, San Bernardo, San Luis del Cordero, Santiago Papasquiari, Canatlán, Canelas, Santa Clara, Nombre de Dios, Lerdo, Tamazula, Tlahualilo, Vicente Guerrero, Simón Bolívar, Topia, Hidalgo y Panuco de Coronado )del Estado de Durango celebran convenio con la SECOED para el uso de la plataforma digital Declara DURANGO.
- Se tienen contabilizadas en 2021 un total de 4,454 acciones fiscalizadoras por las diferentes direcciones de la SECOED.
- En apoyo a la Auditoría Superior de la Federación se tiene revisados 27,663 millones de pesos.

### **2.3.1 Resultados Financieros.**

El Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado de Durango que se ejercerá durante el Ejercicio 2021 por la cantidad de \$ 33,274, 690, 848 (son treinta y tres mil doscientos setenta y cuatro millones seiscientos noventa mil ochocientos cuarenta y ocho pesos 00/100 M.N.) y para la Secretaría de la Contraloría se asignó un presupuesto de 56, 957,116.00 (cincuenta y seis millones novecientos cincuenta y

siete mil ciento dieciséis pesos 00/100 M.N.) (Durango, Anexo A Ley de Egresos del Estado de Durango, 2021).

En la presente Administración Estatal y con la finalidad de vigilar la aplicación de los recursos de acuerdo a la Normatividad aplicable a la Administración Pública del Estado de Durango, se realizaron 1867 revisiones al patrimonio de las Dependencias y Entidades; 1624 arqueos a los fondos de caja; 1624 operativos con los que se ha logrado constatar la permanencia laboral de los trabajadores del Gobierno del Estado.

Con la finalidad de Promover la transparencia, la rendición de cuentas y la eficiencia administrativa de la Administración Pública Estatal se llevaron a cabo 81 Auditorías Externas a Organismos y Entidades, correspondientes al ejercicio 2021, y por primera ocasión se auditaron los Fideicomisos Públicos.

En el 2021 se sancionaron 1082 procesos de Entrega-Recepción en las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal, lo cual genera mayor confianza en la transferencia de los recursos asignados a los servidores públicos para el desempeño de sus funciones, lo que además permite tener un seguimiento adecuado de las acciones y proyectos emprendidos.

Se ratificó la actuación de los 51 Comités de Control y Desempeño Institucional con el fin de proveer la consecución de las metas y objetivos en las Dependencias y Organismos de la Administración Pública Estatal, además de impartir capacitaciones a los Servidores Públicos que los integran.

### **2.3.2 Usuarios.**

Los usuarios de los servicios que se prestan en la institución corresponden al ciudadano común y en ese sentido el capital humano que se desempeña en la Secretaría de Contraloría del Estado de Durango, tiene como premisa la identificación de los diferentes perfiles de usuario, pues esa es la clave para la identificación de las necesidades, este enfoque que se trabaja en las diferentes unidades está encaminado a ofrecer un mejor servicio y pretende cambiar la imagen negativa que se pudiera tener del trabajo burócrata y busca incrementar la percepción positiva y la satisfacción en los diferentes servicios.

### 2.3.3 Procesos Internos.

Se muestran las tablas 2 y 3 de los indicadores de resultados.

**Tabla 2**

Indicador de fin.

CÉDULA DEL INDICADOR FIN			
Dependencia:	Secretaría de Contraloría	Nombre de la MIR:	Prevención de combate a la corrupción y fortalecimiento de transparencia y rendición de cuentas
Eje Rector:	Transparencia y Rendición de Cuentas	Objetivo:	1. Prevenir y combatir la corrupción 2. Impulsar una transparencia proactiva y garantizar el acceso a la información pública 3. Impulsar la cultura ética y de legalidad entre los servidores públicos del estado
Nombre del Indicador:	Tasa de variación del promedio medidas disciplinarias impuestas		
Descripción del Indicador:	Mide la tasa de variación del promedio de medidas disciplinarias impuestas		
Método de cálculo:	TVPMDI = ((MDIAC - MDIAN) / MDIAN) 100		
Definición de variables:	TVPMDI = Tasa de Variación del Promedio de Medidas Disciplinarias Impuestas MDIAC = Medidas Disciplinarias Impuestas del Año Actual MDIAN = Medidas Disciplinarias Impuestas al Año Anterior		
Medios de Verificación:	Registros administrativos/Secretaría de Contraloría		
	Frecuencia de medición		Dimensión del indicador
	Anual		Eficiencia
	Tipo de indicador		Comportamiento
	Estratégico		Ascendente
	Línea base		Meta
	5%		10%

Fuente: Tomado del Anexo A de la Ley de Egresos del Estado Libre y Soberano de Durango para el ejercicio fiscal 2021(<https://congresodurango.gob.mx/>).

**Tabla 3**

Indicador de propósito.

CÉDULA DEL INDICADOR PROPÓSITO			
Dependencia:	Secretaría de Contraloría	Nombre de la MIR:	Prevención de combate a la corrupción y fortalecimiento de transparencia y rendición de cuentas
Eje Rector:	Transparencia y Rendición de Cuentas	Objetivo:	1. Prevenir y combatir la corrupción 2. Impulsar una transparencia proactiva y garantizar el acceso a la información pública 3. Impulsar la cultura ética y de legalidad entre los servidores públicos del estado
Nombre del Indicador:	Tasa de variación del promedio de informe de presunta responsabilidad administrativa respecto al año anterior		
Descripción del Indicador:	Mide la tasa de variación del promedio de informe de presunta responsabilidad administrativa respecto al año anterior		
Método de cálculo:	TVPIPRARAN = ((PIPRAAC - PIPRAAN) / PIPRAAN) 100		
Definición de variables:	TVPIPRARAN = Tasa de Variación del Promedio de Informe de Presunta Responsabilidad Administrativa Respecto al Año Anterior PIPRAAC = Porcentaje de Informe de Presunta Responsabilidad Administrativa del Año Actual PIPRAAN = Porcentaje de Informe de Presunta Responsabilidad Administrativa del Año Anterior		
Medios de Verificación:	Registros administrativos/Secretaría de Contraloría		
	Frecuencia de medición		Dimensión del indicador
	Anual		Eficiencia
	Tipo de indicador		Comportamiento
	Estratégico		Descendente
	Línea base		Meta
	100%		10%

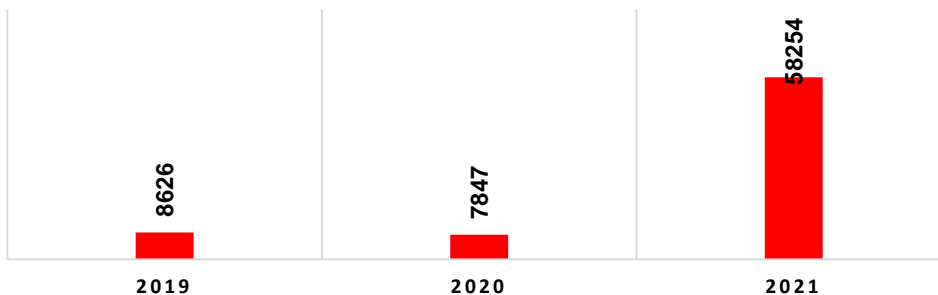
Fuente Tomado del Anexo A de la Ley de Egresos del Estado Libre y Soberano de Durango para el ejercicio fiscal 2021(<https://congresodurango.gob.mx/>).

### 2.3.4 Crecimiento y Aprendizaje.

Los resultados de las diferentes acciones de gobierno que la Secretaría de Contraloría del Estado de Durango, que se encuentran en los indicadores de las Matrices de Resultados, esto ha permitido que la medición de las políticas públicas de transparencia y rendición de cuentas, al menos en la Secretaría de Contraloría del Estado de Durango es una práctica común que las diferentes unidades administrativas realizan, resultado de esas acciones la secretaría ha logrado gradualmente disminuir sus tiempos de atención en los diferentes tramites que presta a la sociedad, así como la efectividad de los resultados en las selecciones de muestras de las diferentes auditorías y revisiones que se realizan dentro de los programas de trabajo de las direcciones de fiscalización y de los diferentes órganos internos de control, adscritos en toda la estructura de la administración pública del estado de Durango. Para ejemplo tenemos lo que se tiene en el ámbito de declaraciones patrimoniales y que se muestra en la tabla 4.

**Tabla 4**

Declaraciones patrimoniales 2019-2021.

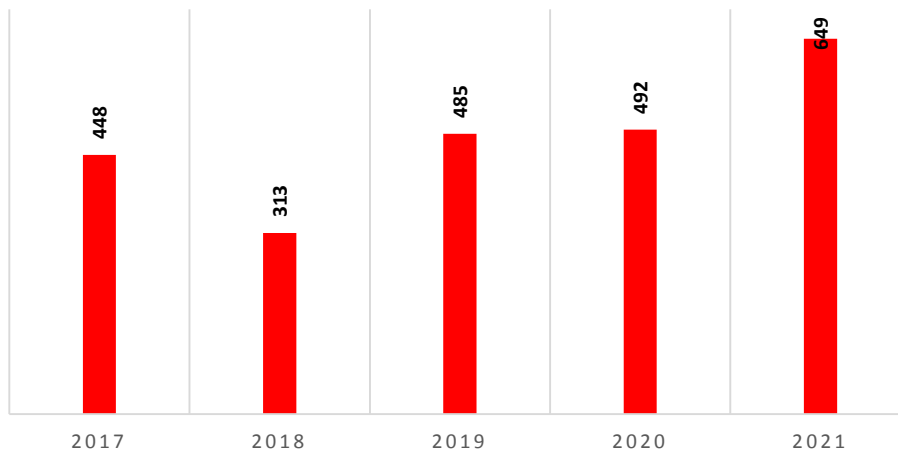


Fuente: Obtenido Dirección de Situación Patrimonial y de Intereses de la SECOED, 2022, (<http://contraloria.durango.gob.mx/>).

De igual forma la atención a las inconformidades recibidas por parte de la ciudadanía, se han atendido con la premisa de ir reduciendo el periodo de respuesta y eso ha originado un incremento en el número de acciones, donde el incremento que se percibe se puede entender como un incremento en la confianza para denunciar actos y hechos que quedan considerarse como falta administrativa, tal y como se muestra en la tabla 5 relativa a las inconformidades ciudadanas.

**Tabla 5**

Inconformidades de ciudadanos.



Fuente: Información obtenida de la Dirección de Contraloría Social y Participación Ciudadana de la SECOED, 2022 (<http://contraloria.durango.gob.mx/>).

### **2.3.5 Competencia.**

La secretaría de Contraloría del Estado de Durango, como tal no tiene una competencia directa, no obstante existe un organismo fiscalizador que realiza una función similar solo que su objetivo y alcances difieren de los que la SECOED tiene establecidos, La Entidad de Auditoría Superior del Estado de Durango, sería la figura más cercana a ser una competencia.

**2.3.5.1 La Entidad de Auditoría Superior del Estado de Durango.** *Es un órgano técnico auxiliar dependiente del Congreso del Estado, encargado de la fiscalización y supervisión de la gestión gubernamental, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propios y de autonomía de gestión en el ejercicio de sus atribuciones, que apoya al Poder Legislativo en el desempeño de sus facultades exclusivas de fiscalización.*

**2.3.5.1.1 Facultades.** Fiscalizar en forma posterior los ingresos y egresos; el manejo, la custodia y la aplicación de fondos y recursos de los poderes del Estado, de los entes públicos estatales y de los municipios, incluyendo los recursos de origen federal, en su caso, a través de los informes que se rendirán en los términos que disponga la ley, además podrá requerir a los sujetos de fiscalización que



procedan, a la revisión de los conceptos que estime pertinentes y le rindan un informe, entregar los informes del resultado de la revisión de las cuentas públicas, al H. Congreso del Estado, en los términos que establezca la ley.

**2.3.5.1.2 Objetivos.** Realizar las acciones de Revisión y Fiscalización que conforme a las disposiciones legales son de su competencia, así como presentar en los plazos establecidos los Informes sobre los resultados de la Revisión y Fiscalización de las Cuentas Públicas correspondientes ante el H. Congreso del Estado, en su caso determinar las responsabilidades, fincar las indemnizaciones y sanciones correspondientes, así como promover otras acciones de responsabilidad a que haya lugar ante la autoridad competente, y recibir y registrar las Declaraciones de Situación Patrimonial de los Servidores Públicos a que se refiere el artículo 122 de la Constitución Política Local. Tal y como se observa en la figura 11 de los objetivos.

**Figura 11**

Objetivos estratégicos.



Fuente: Obtenido de la página web de la Entidad de Auditoría Superior del Estado de Durango, EASE, 2022, (<https://ease.gob.mx/>).

#### **2.4 Misión, Visión, Principios, Valores y Reglas de Identidad de la SECOED.**

En el Código de conducta y de la Secretaría del Estado de Durango (SECOED, 2020), se encuentran la misión, la visión y los principios valores y reglas de identidad. Misión: Supervisar, fiscalizar y auditar el actuar de la administración pública estatal, privilegiando la honestidad, legalidad y transparencia, el control preventivo y la participación ciudadana; además de vigilar el ejercicio de las responsabilidades de los servidores públicos.

Visión: Ser la Secretaría que cuente con la confianza y el aval ciudadano; ser reconocidos en el país como instancia reguladora del gobierno en materia de transparencia y rendición de cuentas; así como participación social, contribuyendo a la conformación de un gobierno abierto, justo y eficiente.

Principios de competencia por mérito, disciplina, economía, eficacia, eficiencia, equidad, honradez, imparcialidad, integridad, lealtad, legalidad, objetividad, profesionalismo, rendición de cuentas y transparencia.

Valores de cooperación, entorno cultural y ecológico, equidad de género, igualdad y no discriminación, interés público, liderazgo, respeto y respeto a los derechos humanos.

Reglas de integridad de actuación pública, administración de bienes muebles e inmuebles, contrataciones públicas, licencias, permisos, autorizaciones y concesiones, control interno comportamiento digno, cooperación con la integridad, desempeño permanente con la integridad, información pública, procedimiento administrativo, proceso de evaluación, programas gubernamentales, recursos humanos, trámites y servicios.

## 2.5 Estructura Orgánica de la SECOED (SECOED, 2020).

### Secretaría de Contraloría

- Secretaría Técnica.
- Secretaría Particular.
- Órgano Interno de Control.
- Coordinación General de Transparencia del Poder Ejecutivo del Estado de Durango.
  - Coordinación de Acceso a la Información, protección de Datos Personales.
  - Coordinación de Transparencia y Vinculación Social.
  - Coordinación de Gobierno Abierto y Transparencia Proactiva.
  - Coordinación de Archivo.
  - Coordinación de Transparencia Región Laguna.
- Subsecretaría de Fiscalización.
  - Dirección de Control y Auditoría a Programas Federales.
    - Departamento de Auditoría a Gastos Federalizados.
    - Departamento de Auditoría al Desempeño.
    - Departamento de Auditoría Financiera.
    - Área de Seguimiento a Observaciones de la Secretaría de la Función Pública.
    - Área de Seguimiento a Observaciones de la Auditoría Superior de la Federación.
    - Área de Seguimiento a Acciones de Mejora.
  - Dirección de Auditoría de Obra Pública.
    - Departamento de Fiscalización de Obra Pública.
    - Departamento de Calidad de los Materiales.
  - **Dirección de Control, Evaluación y Seguimiento a Órganos Internos de Control.**
    - Departamento de Fideicomisos Públicos.
    - Departamento de Organismos Públicos Descentralizados.

- Departamento de Organismos Centralizados y Entregas-Recepción.
  - Área de Denuncias y Asesoría Jurídica a Autoridades Investigadoras.
  - Área de Normas y Comités de Control Interno.
  - Área de Auditorías Externas.
- Dirección de Investigaciones.
  - Departamento de Investigaciones por Auditorías.
  - Departamento de Investigaciones por Denuncias y de Oficio.
- Dirección de Contraloría Social y Participación Ciudadana.
  - Departamento de Participación Ciudadana.
  - Departamento de Contraloría Social.
- Dirección de Contraloría Región Laguna.
  - Departamento de Atención y Participación Ciudadana.
  - Departamento de Control y Evaluación.
  - Departamento Jurídico.
  - Departamento de Fiscalización.
  - Departamento de Fiscalización de Obra Pública.
  - Área de Calidad.
- Dirección de Administración.
  - Departamento de Recursos Financieros.
  - Departamento de Recursos Materiales.
  - Departamento de Recursos Humanos.
  - Departamento de Recursos Informáticos.
- Subsecretaría Jurídica.
  - Dirección de la Gestión en la Función Pública.
    - Departamento de Mejora de Procesos.
    - Departamento de Fortalecimiento de la Función Pública.
  - Dirección Jurídica y Normatividad.
    - Departamento de Normatividad.
    - Departamento de Ética y Conflicto de Intereses.

- Departamento de Contratación Públicas.
- Área de Contrataciones Públicas Federales.
- Área de Contrataciones Públicas Estatales.
- Dirección de Responsabilidades Administrativas.
  - Departamento de Responsabilidades Administrativas derivadas de Auditorías Federales.
  - Departamento de Seguimiento y Análisis Procesal.
  - Departamento de Responsabilidades Administrativas.
- Dirección de Situación Patrimonial y de Intereses.
  - Departamento de Registro Patrimonial y de Intereses.
  - Departamento Contable de Situación Patrimonial.
  - Departamento de Investigaciones Patrimoniales y de Intereses.

## **2.6 Funciones Sustantivas de la SECOED.**

Titular de la Secretaría.

Al titular de la Secretaría de Contraloría del Estado de Durango le corresponde el dirigir acciones estratégicas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas relacionadas con la transparencia y rendición de cuentas, apoyándose de la legislación aplicable para vigilar, fiscalizar y supervisar las acciones de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal con la intención de actuar en cumplimiento de la Ley, así como el de Instruir acciones específicas al cuerpo directivo de la secretaría, mediante reuniones de trabajo y los mecanismos de control interno para establecer, vigilar y supervisar actos u omisiones de servidores públicos que pudieran contravenir disposiciones legales, con la finalidad de prevenir y combatir la corrupción, así como para poder dar seguimiento e instrumentar conjuntamente con Subsecretarios y Directores el programa de trabajo para la implementación del Sistema Estatal de Control y Evaluación Gubernamental, también el de acordar con sus subalternos los procedimientos de auditoría en sus diferentes etapas, implementando lineamientos, políticas, formatos o cualquier anexo complementario en favor de mantener procesos de auditoría eficientes y

transparentes e Instruir las acciones de supervisión, inspección, vigilancia o auditoría a las Dependencias y Entidades tanto programadas como emergentes, apoyándose de los Titulares de los Órganos Internos de Control, o en su caso, autorizar a despachos externos para llevarlas a cabo.

También se deberá de dirigir la Instrumentación en materia de Procedimientos de Responsabilidades Administrativas, y crear Órganos Internos de Control y supervisar la operación de los mismos en las Dependencias y Entidades, a efecto de fortalecer las actividades relativas al control y la evaluación de la gestión pública.

### **2.6.1 Subsecretaría de Fiscalización.**

Al subsecretario de Fiscalización le corresponde planear, dirigir, coordinar, controlar y evaluar las funciones de las unidades administrativas bajo su adscripción, con apego a las leyes, reglamentos y demás disposiciones legales aplicables, así como supervisar en coordinación con las unidades administrativas adscritas a la Subsecretaría, se dé cumplimiento a los ordenamientos legales y a las disposiciones que resulten aplicables, además de contribuir en la operación de la política de la Secretaría, de conformidad con los objetivos y metas que determine el Secretario.

En este sentido también debe de ejecutar las funciones y comisiones especiales que le sean encomendados por el Titular de la Secretaría recabando los acuerdos correspondientes y emitiendo la opinión cuando así corresponda, proveyendo la asesoría y la cooperación técnica que le sea requerida por las Dependencias y Entidades, de acuerdo con las normas y políticas que haya expedido y señalado el Secretario. Deberá de coordinar con las instancias del Gobierno Federal y Estatal que correspondan, para la elaboración y desarrollo de programas de control y auditorías de los recursos federales y solicitar mediante oficio o correo electrónico a Dependencias y Entidades información relacionada con los fondos y programas sujetos de auditoría, fiscalización y evaluación otorgando tiempo acorde a los programas de trabajo establecidos.

### **2.6.2 Subsecretaría Jurídica.**

Al Subsecretario Jurídico le compete el emitir copias certificadas, constancias o información impresa de los documentos físicos o electrónicos que la Subsecretaría resguarda cuando así se le requiera de acuerdo a los lineamientos, políticas y normatividad que le aplique además de resolver los procedimientos de responsabilidad administrativa iniciados a los servidores públicos de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal, así como los pertenecientes a la Secretaría, e imponer las sanciones administrativas a que haya lugar, incluida la aplicación y coordinación de la vigilancia del cumplimiento de la ley de responsabilidades administrativas por parte de los servidores públicos de la Administración Pública Estatal, dentro del margen que le faculte la ley y los reglamentos que de ella deriven, es además el representar legal de la Secretaría, en controversias y trámites judiciales y/o administrativos en que tenga interés jurídico o aquella sea parte, en cumplimiento a las disposiciones enmarcadas en el Reglamento Interior de la Secretaría de Contraloría del Estado, el subsecretario deberá de participar y dar seguimiento a las actividades que le sean encomendadas dentro de los comités en los que forme parte, así como de realizar las comisiones encomendados por el superior, adicionalmente deberá de aplicar las disposiciones que se le confieren en la Ley de Obras Públicas del Estado de Durango y en la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Estado de Durango y sus respectivos reglamentos, así como vigilar su aplicación y dictar las disposiciones administrativas dentro de la Administración Pública Estatal que le faculta la ley y los reglamentos, para el cumplimiento de los mismos, en coordinación con las áreas involucradas y con vista del Secretario.

También es facultad del subsecretario jurídico el suscribir los documentos relativos a la emisión de las constancias de no inhabilitación de los servidores públicos de la Administración Pública Estatal y certificados del Padrón de Proveedores del Gobierno del Estado de Durango, emitir exhortos, recomendaciones y apercibimientos y ejercer la fe pública en la substanciación de los procedimientos administrativos, incluso en las actuaciones que se practiquen con motivo de

notificaciones, inspecciones, desahogo de pruebas y aquellos actos jurídicos a que se refieran los procedimientos citados.

### **2.6.3 Dirección de Administración.**

Al titular de la Dirección administrativa de la Secretaría de Contraloría le compete entre otras funciones la de Instrumentar mecanismos de administración y gestión de los recursos disponibles que permitan optimizar el presupuesto autorizado bajo un enfoque de austeridad y cumplimiento normativo, tramitar los movimientos de personal previa autorización del titular de la Secretaría y en coordinación con la Dirección de Capital Humano, también el de registrar las incidencias del personal adscrito a la Secretaría y mantener el control de personal, así como la Gestión de las identificaciones oficiales de cada uno de los trabajadores adscritos a la Secretaría que permanezcan activos, así como la de evaluar periódicamente las necesidades de las áreas de la Secretaría de los bienes muebles e inmuebles, así como de los insumos requeridos en dichas áreas, para realizar las adquisiciones correspondientes y la de mantener en buenas condiciones los bienes muebles e inmuebles de la Secretaría mediante la gestión oportuna de servicios de prevención y corrección, así como el abastecimiento oportuno de los materiales y suministros necesarios para el buen funcionamiento de cada área y la de elaborar y gestionar el Presupuesto mediante la coordinación con las diferentes áreas de la Secretaría para intercambiar información referente a las necesidades propias de las mismas, para dar cumplimiento a planes y programas mediante la aplicación de los recursos presupuestales de la Secretaría.



### CAPÍTULO III

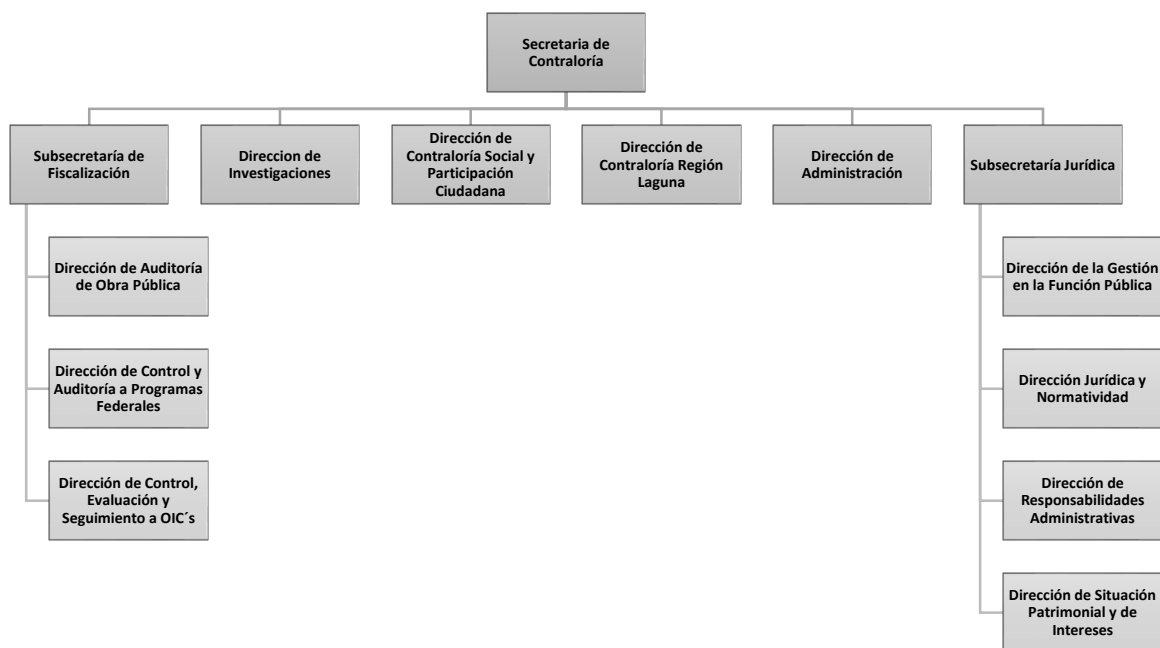
#### Marco Organizacional

#### 3.1 La Secretaría de Contraloría.

La Secretaría de Contraloría del Estado de Durango (SECOED) está ubicada en la calle Pino Suarez número 1000 Pte. En la Zona Centro, con código postal número 34000. Las instalaciones integran el despacho de la Secretaria de Contraloría y 2 subsecretarías y once direcciones que dividen las responsabilidades contenidas en el artículo 36 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado De Durango, con una distribución general tal y como se observa en la figura 12.

**Figura 12**

Estructura orgánica de la SECOED.



Fuente: Reproducido del Manual de Organización de la Secretaría de Contraloría, SECOED, 2022 (<http://contraloria.durango.gob.mx/>).

En la región lagunera se tiene una oficina en la calle de Forjadores 501 Esq. con Anheli Colonia Brittingham, de Gómez Palacio, Durango, correspondiente a la Dirección de Contraloría Región Laguna, donde también se cubren de manera proporcional las responsabilidades que se desarrollan en la ciudad capital. En ambas sedes se cubre un horario de atención a usuarios de 8:00 am a 16:00 pm de lunes a viernes, donde se da atención a los siguientes servicios:

### **3.1.1 Solicitud de Derechos ARCO.**

Es una solicitud de acceso, rectificación, cancelación u oposición (ARCO) y sirve para garantizar los derechos de acceso, rectificación, cancelación u oposición (ARCO) Así como la protección de los datos adicionales, este trámite lo puede realizar el público en general, su periodo de duración es de 20 días hábiles contados a partir del día siguiente a la recepción de la solicitud y podrá ser ampliado por una sola vez hasta por 10 días cuando así se justifiquen las circunstancias, este trámite no tiene vigencia y es gratuito.

### **3.1.2 Expedición de Constancia de No Inhabilitación.**

Este documento sirve para acreditar que el solicitante no se encuentra inhabilitado para desempeñar un empleo, cargo o comisión en la Administración Pública Estatal, este trámite lo puede realizar cualquier persona que pretenda desempeñar un empleo, cargo o comisión en la Administración Pública Estatal, este trámite puede tardar hasta tres día y tiene una vigencia indefinida.

### **3.1.3 Inscripción al Padrón de Proveedores Persona Física y Moral.**

Este trámite sirve para poder participar en la contratación de adquisiciones y servicios o realizar arrendamientos, con cualquier Dependencia y Entidad de la Administración Pública Estatal o Municipal, este trámite lo puede realizar cualquier persona física o moral que desee ofrecer sus servicios, vender sus productos o realizar arrendamientos a cualquier Dependencia y Entidad de la Administración Pública Estatal o Municipal, el trámite puede tardar hasta 7 días hábiles para la entrega del certificado y tiene un año de vigencia.

### **3.1.4 Refrendo Padrón de Proveedores Persona Física y Moral.**

Este trámite sirve para poder ofrecer sus servicios o vender sus productos a cualquier dependencia del Gobierno ya sea Estatal o Municipal, el trámite puede tardar hasta 7 días hábiles para la entrega del certificado y tiene un año de vigencia.

**3.1.5 Solicitud de acceso a la información;** este trámite sirve para acceder a los documentos generados por las dependencias y organismos de la Administración Pública Estatal en el ejercicio de sus funciones, con la finalidad de conocer el quehacer gubernamental y fomentar una rendición de cuentas a través del análisis de la información proporcionada por los sujetos obligados, Toda solicitud deberá ser atendida en un plazo de 15 días hábiles, excepcionalmente podrá ampliarse por un término de 10 días hábiles, sin que ambos plazos puedan exceder de 25 días hábiles, este trámite lo puede realizar el público en general y es gratuito.

### **3.1.6 Recepción de Propuestas, Inconformidades y Denuncias.**

este trámite sirve para que cualquier ciudadano pueda manifestar sus inconformidades, quejas, denuncias, solicitudes y sugerencias con respecto a la mala actuación de los servidores públicos en la prestación de algún trámite y/o servicio que realiza dentro de la administración pública estatal, Este trámite puede tardar hasta noventa días y tiene una vigencia indefinida.

## **3.2 Objetivo de la Dirección de Control Evaluación y Seguimiento a Órganos Internos de Control.**

Según el manual de organización el objetivo de la Dirección de Control, Evaluación y Seguimiento a Órganos Internos de Control (DCESOIC) ((SECOED), 2020), es promover la transparencia, la rendición de cuentas y la eficiencia administrativa a través de la verificación, el control y la evaluación de la implementación y el seguimiento de los sistemas de control interno, para efectos preventivos y correctivos, en las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal.

### **3.3 Antecedentes Históricos.**

La creación de la Contraloría del Estado de Durango, data del 2 de noviembre de 1986, fecha en la que la LVI Legislatura del Estado de Durango publica en el Periódico Oficial número 36-Bis el dictamen favorable para elevar al nivel de Secretaría a la entonces Dirección de Contraloría. En tal iniciativa, destacan como sus facultades más sobresalientes:

- I. Participar en el sistema de evaluación y control gubernamental,
- II. Fijar las normas de control, evaluación, fiscalización y auditoría que deban observar las Dependencias y Entidades de la entidad pública centralizada y estatal, así como vigilar su cumplimiento, y en su caso, proporcionar el apoyo y asesoramiento solicitado por las mismas,
- III. Vigilar el debido ejercicio del gasto público y su congruencia con el presupuesto de egresos, mediante la realización de las auditorías conducentes,
- IV. Comprobar el cumplimiento, por parte de las Dependencias y Entidades, de las obligaciones derivadas de las disposiciones en materia de planeación, presupuestación, ingresos, egresos, financiamiento, inversión, deuda, patrimonio, fondos y valores de la propiedad, al cuidado del Gobierno del Estado,
- V. Vigilar y supervisar que las Dependencias y Entidades cumplan con las normas y disposiciones en materia de: sistemas de registro y contabilidad; contratación y pago de personal y de servicios; obras públicas; adquisiciones, arrendamientos, conservación, uso, destino, afectación, enajenación y baja de bienes e inmuebles, almacenes y demás activos y recursos materiales de la administración pública,
- VI. Llevar a cabo la evaluación sistemática del ejercicio de los recursos propiedad del Estado y de aquello que, por cualquier concepto, tenga bajo su responsabilidad,
- VII. Informar al Titular del Poder Ejecutivo del Estado sobre el resultado de la evaluación, fiscalización o auditorías realizadas a las Dependencias y Entidades,
- VIII. Coordinarse con la Contaduría Mayor del Congreso del Estado para el establecimiento de los procedimientos necesarios para el cumplimiento de sus respectivas atribuciones,
- IX. Promover y apoyar a los Ayuntamientos de los municipios del estado para la implementación de órganos de control municipal,

X. Atender las quejas y denuncias que presenten los particulares, organizados o a título individual, que se deriven del ejercicio de la inversión efectuada por el Gobierno del Estado,

XI. Proponer al Titular del Poder Ejecutivo del Estado la designación de Comisarios o figura análoga en los órganos de gobierno o equivalente en las Dependencias y Entidades,

XII. Intervenir en la entrega y recepción de las oficinas públicas del Poder Ejecutivo del Estado, desde el nivel de Secretaría hasta el de Dirección o su equivalente,

XIII. Las demás que le encomiende el Titular del Poder Ejecutivo del Estado o le señale las Leyes o Reglamentos, Posteriormente, el 1º de agosto de 1993, se publican en el periódico oficial No. 10, modificaciones a la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Durango,

El artículo 34, que amplía las competencias de la Secretaría de Contraloría, fundamentalmente en las fracciones XII a la XVI, además de la modificación a las fracciones:

I. Planear, organizar, operar, dirigir y coordinar el Sistema Estatal de Control y Evaluación Gubernamental, para efectos preventivos y correctivos,

III. Vigilar el debido ejercicio del gasto público y su congruencia con el presupuesto de egresos practicando las auditorías a las Dependencia y Entidades del Poder Ejecutivo, funciones que serán de su única competencia.

Por último, el 27 de abril de 1995 se publican nuevas adicciones y reformas a la Ley Orgánica de la administración Pública del Estado de Durango: Adicciones a la Ley Orgánica:

V. Participar en el desarrollo administrativo integral en las Dependencias y Entidades de la Administración Pública, Estatal, a fin de que los recursos humanos, patrimoniales y los procedimientos técnicos de la misma, sean, aprovechados con criterio de eficiencia buscando en todo momento la eficacia, descentralización, desconcentración, simplificación y modernización administrativa,

VI. Vigilar que la Dependencia respectiva practique y actualice el inventario de los bienes muebles e inmuebles del Gobierno del Estado,

VII. Intervenir en las ventas, remates de los bienes muebles e inmuebles propiedad del Gobierno del Estado en base a la reglamentación vigente,

VIII. Establecer las normas y procedimientos para la entrega y recepción de las Dependencias y Entidades del Poder Ejecutivo del Estado,

IX. Promover y apoyar a la ciudadanía para que disponga las quejas y denuncias relativas a irregularidades o desviaciones en el desarrollo de los programas aprobados para beneficio de la comunidad y de la actuación de los servidores públicos.

Reformas a la Ley Orgánica:

VII. Establecer Contralorías Internas en las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal y emitir las normas y lineamientos que aseguren su adecuado funcionamiento. El Plan Estatal de Desarrollo 2016-2022, sustentado en la ambición de constituirse en un gobierno de diálogo, transparente y de resultados, demanda buscar alternativas para cumplir con la responsabilidad de encarar las grandes expectativas de la sociedad respecto a una adecuada administración pública, más dinámica y más eficiente, una nueva gestión pública, de resultados y con trato humano, enfrenta grandes desafíos.

### **3.4 Normatividad.**

La Dirección de Control, Evaluación y Seguimiento a Órganos Internos de Control (DCESOIC), de acuerdo al Manual de Organización de la Secretaría de Contraloría del Estado de Durango ((SECOED), 2020) está sustentando en las siguientes leyes, reglamentos, acuerdo y manuales:

Legislación Federal.

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ley General de Responsabilidades Administrativas.
- Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción.
- Ley General de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados.
- Ley General de Contabilidad Gubernamental.
- Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- Ley de Coordinación Fiscal.
- Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas.
- Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.
- Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.
- Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios.
- Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.
- Reglamento de la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas.
- Reglamento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.
- Reglamento de la Ley de Coordinación Fiscal.
- Reglas de Integridad para el Ejercicio de la Función Pública.
- Lineamientos Generales para propiciar la Integridad de los Servidores Públicos y para implementar acciones permanentes que favorezcan su Comportamiento Ético, a través de los Comités de Ética y de Prevención de Conflictos de Interés.

- Lineamientos para el ejercicio, control, seguimiento, evaluación y transparencia de los recursos del 5 al millar provenientes del derecho establecido en el art. 191 de la Ley Federal de Derechos.
- Lineamientos para la promoción y operación de la Contraloría Social en los Programas Federales de Desarrollo Social.

#### Legislación Estatal.

- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Durango.
- Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Durango.
- Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado y de los Municipios.
- Ley de Planeación del Estado de Durango.
- Ley para la Entrega-Recepción de las Administraciones Públicas del Estado y Municipios de Durango.
- Ley de Obras Públicas del Estado de Durango.
- Ley para la Administración y Vigilancia del Sistema de Participaciones y la Colaboración Administrativa en Materia Fiscal Estatal.
- Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Estado de Durango.
- Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Durango.
- Ley para la Administración de las Aportaciones Federales Transferidas al Estado de Durango y sus Municipios.
- Ley del Sistema Local Anticorrupción del Estado de Durango.
- Ley de Entidades Paraestatales del Estado de Durango.
- Ley de los Trabajadores al Servicio de los Tres Poderes del Estado.
- Ley de Pensiones del Estado de Durango.
- Ley de Bienes del Estado de Durango.
- Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público del Estado.
- Ley de Egresos del Estado Libre y Soberano de Durango.
- Ley de Ingresos del Estado Libre y Soberano de Durango.
- Ley de Hacienda del Estado de Durango.



- Ley de Disciplina Financiera y de Responsabilidad Hacendaria del Estado de Durango y sus Municipios.
- Ley de Fiscalización Superior del Estado de Durango.
- Ley de Justicia Administrativa del Estado de Durango.
- Ley de Desarrollo Social para el Estado de Durango.
- Ley de Archivos para el Estado de Durango.
- Ley de Protección a la Maternidad para el Estado de Durango.
- Ley de Protección de Datos Personales.
- Código Penal del Estado Libre y Soberano de Durango.
- Código Fiscal del Estado de Durango.
- Código de Procedimientos Civiles para el Estado de Durango.
- Reglamento Interior de la Secretaría de Contraloría del Estado de Durango.
- Reglamento para el uso y control de los vehículos oficiales de la Administración Pública del Estado de Durango.
- Reglamento del Poder Ejecutivo de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado.
- Reglamento de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público del Estado.
- Manual de Organización de la Secretaría de Contraloría.
- Decreto Administrativo de Creación de la Unidad de Enlace para la Transparencia y el Acceso a la Información Pública del Estado de Durango.
- Decreto Administrativo por el cual se establecen los Órganos de Control Interno o Contralorías Internas de las Dependencias del Gobierno del Estado.
- Decretos Administrativos de Creación de los Organismos Públicos Descentralizados.
- Decreto de la Coordinación General de Transparencia del Poder Ejecutivo del Estado de Durango.
- Código de Ética para los Servidores Públicos del Estado de Durango.
- Acuerdo Administrativo que creó el Sistema Estatal de Quejas y Denuncias.

- Protocolo de Actuación de los Servidores Públicos que intervienen en Contrataciones Públicas, Otorgamiento y Prórroga de Licencias, Permisos, Autorizaciones y Concesiones para el Estado de Durango.
- Modelo Estatal del Marco Integrado de Control Interno.
- Lineamientos para la atención de denuncias ciudadanas y la investigación de faltas administrativas expedido por la Secretaría de Contraloría.

### 3.5 Estructura Organizacional de la Dirección de Control, Evaluación y Seguimiento a Órganos Internos de Control (DCESOIC).

La platilla laboral está integrada por los siguientes puestos y número de plazas:  
Tal y como se describe en la Tabla 6: Plazas de la Dirección de Control, Evaluación y Seguimiento a Órganos Internos de Control.

**Tabla 6**

Plantilla laboral.

No	Puesto	Plazas
1	Director de Control, Evaluación y Seguimiento a Órganos Internos de Control.	1
2	Coordinador de la Dirección de Control, Evaluación y Seguimiento a Órganos Internos de Control	1
3	Analista Administrativo	1
4	Secretaria	1
5	Jefe de Departamento de Organismos Centralizados y Entrega Recepción	1
6	Auditor de Organismos Centralizados y Entrega-Recepción	2
7	Jefe de Departamento de Organismos Públicos Descentralizados y Comisarios Públicos	1
8	Auditor de Organismos Públicos Descentralizados y Comisarios Públicos	1
9	Auxiliar Administrativo de Organismos Públicos Descentralizados y Comisarios Públicos	1
10	Jefe de Departamento de Fideicomisos Públicos	1
11	Auditor de Fideicomisos Públicos	1
12	Titular de Órgano Interno de Control	38
13	Auditor de Órgano Interno de Control	19
14	Jefe de Área de Denuncias y Asesoría Jurídica a Órganos Internos de Control	1
15	Auditor Jurídico de Denuncias y Asesoría Jurídica a Órganos Internos de Control	2
16	Jefe de Área de Normas y Comités de Control Interno	1
17	Auditor de Normas y Comités de Control Interno	1
18	Jefe de Área de Auditorías Externas	1
19	Auditor de Auditorías Externas	1

Fuente: Obtenido del Manual de Organización de la Secretaría de Contraloría, SECOED, 2020, (<http://contraloria.durango.gob.mx/>).

De las 76 plazas de la (DCESOIC) solo una es sindicalizada y las 75 restantes son de confianza, de los cuales son 22 hombres y 54 mujeres.

Según el manual de organización ((SECOED), 2020) las funciones más sustantivas de la (DCESOIC) son:

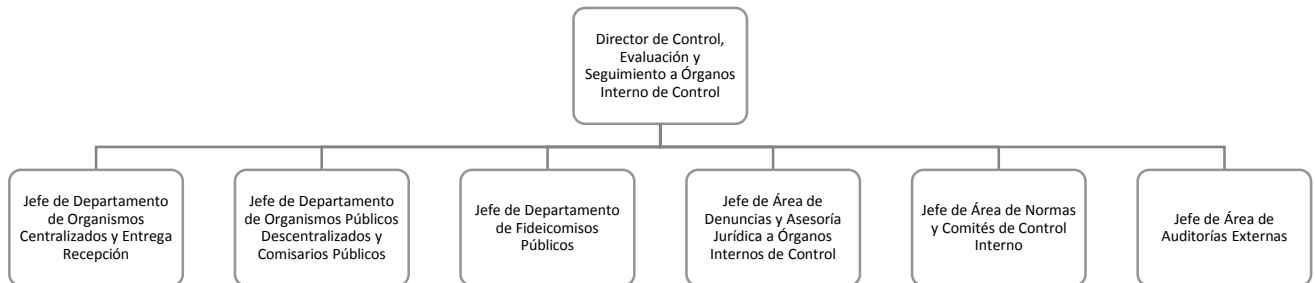
Supervisar que se dé cumplimiento de las normas de control, evaluación y auditoría que deben observarse en las Dependencias, Entidades y organismos auxiliares de la Administración Pública Estatal así como el brindar la asesoría oportuna a las Dependencias, Entidades y organismos auxiliares de la Administración Pública Estatal, en el ámbito de su competencia, cuando así lo soliciten, también que las Dependencias y Entidades registren y actualicen el inventario de bienes muebles e inmuebles, propiedad del Gobierno del Estado, se brindar el seguimiento puntual a Dependencias y Entidades a través de las actividades relacionadas a auditorías externas, acorde a los lineamientos y normativas aplicables, la dirección busca revisar y examinar los criterios derivados de las auditorías externas aplicadas, con la finalidad de implementar, mejorar y desarrollar los trabajos operativos de la Secretaría, coordinados con las normativas aplicables a la misma, para que se puedan plantear y desarrollar medidas de control preventivo y correctivo para el desarrollo de las funciones, tareas y responsabilidades de las Dependencias y Entidades.

La dirección debe de asistir a las reuniones de los órganos de gobierno o equivalentes de acuerdo con la convocatoria emitida por cada Entidad, con la finalidad de implementar mejoras en las diferentes políticas y normativas inherentes a la Dirección y su operatividad, como auditorías externas, entre otras acciones.

Con una distribución tal y como se muestra en la figura 13.

**Figura 13**

Estructura orgánica de la (DCESOIC)



Fuente: Obtenida del Reglamento Interno de la Secretaría de Contraloría del Estado de Durango, SECOED, 2021, (<http://contraloria.durango.gob.mx/>).

**Director de Control, Evaluación y Seguimiento a Órganos Internos de Control,** tiene como funciones las siguientes: Vigilar el cumplimiento de las normas de control, evaluación y auditoría, realizar operaciones de supervisión, revisiones y asesorar a las Dependencias y Entidades en el ámbito de su competencia, Vigilar que las Dependencias y Entidades registren y actualicen el inventario de bienes muebles e inmuebles; Coordinar los trabajos de auditoría externa, Aplicar políticas, procedimientos y estrategias de operación, Verificar el ejercicio del presupuesto de ingresos y egresos, Vigilar que se lleve a cabo, en tiempo y forma, el proceso de entrega-recepción, Vigilar el debido ejercicio del gasto público y verificar su congruencia, Coordinar a los titulares de los Órganos Internos de Control.

**Jefe de Organismo Centralizados y Entrega Recepción,** tiene como funciones las siguientes: Coordinar a los titulares de los Órganos Internos de Control en las Dependencias Centralizadas, apoyar en la vigilancia del cumplimiento de las normas de control, evaluación y realizar operaciones de supervisión, revisiones y asesorar a las Dependencias, apoyar en la aplicación de políticas, procedimientos y estrategias de operación, revisar la verificación el ejercicio del presupuesto de

ingresos y egresos, Dar seguimiento en tiempo y forma, el proceso de entrega-recepción, evaluar la vigilancia del debido ejercicio del gasto público.

**Jefe de Organismo Descentralizados y Comisarios Públicos**, tiene como funciones las siguientes: Coordinar a los titulares de los Órganos Internos de Control en los Organismos Descentralizados, verificar el cumplimiento de las reuniones generales de gobierno, seguimiento y revisión de acuerdos, apoyar en la vigilancia del cumplimiento de las normas de control, evaluación y realizar operaciones de supervisión, revisiones y asesorar a las Dependencias, apoyar en la aplicación de políticas, procedimientos y estrategias de operación, revisar la verificación el ejercicio del presupuesto de ingresos y egresos, evaluar la vigilancia del debido ejercicio del gasto público.

**Jefe de departamento de Fideicomisos Públicos**, Verificar la celebración de las reuniones de gobierno que establecen las reglas de operación de los Fideicomisos, evaluación y seguimiento de los acuerdos, determinación de la elaboración de libros blancos.

**Jefe de Área de Denuncias y Asesoría Jurídica a Órganos Internos de Control**, Generar el estadístico y seguimiento del sistema estatal de denuncias y mantener comunicación y asesoría con los titulares de los órganos internos de control.

**Jefe de Área de Normas y Comités de Control Interno**, Establecer el calendario anual de las actividades de los diferentes comités en toda las dependencias para el seguimiento y celebración de las reuniones de comité, generación y seguimiento de los indicadores de control interno de las dependencias, diseño y elaboración de las matrices de riesgos, contenido de acciones de mejora de cada dependencia y entidad.

**Jefe de Área de Auditorías Externas**, Elaboración de contratos y selección de los auditores externos que evalúan los estados financieros en los organismos públicos descentralizados de la administración estatal

## **CAPÍTULO IV**

### **Metodología**

#### **4.1 Introducción.**

Intervenir significa operar sobre la capacidad de cambio que tenga el sistema de la Secretaría de Contraloría del Estado de Durango, como tal, al relacionarse con el sistema humano, en funciones, con el propósito de ayudarlo, significa también, una interrupción planeada del proceso de la organización, con la finalidad de producir un cambio, y se caracterizan por ser un conjunto de trabajos estructurados para alcanzar metas, realizar determinadas actividades y/o tareas con el fin de incidir en mejoras en la organización. Los análisis hacen énfasis en los procesos productivos, otros en aspectos relativos al mercado y los consumidores (Romagnoli, 2007).

De acuerdo a Cosma y Cruz (2004), un diagnóstico organizacional es un proceso analítico que permite conocer la situación real de una organización en un momento dado para determinar sus problemas y áreas de oportunidad, sometiéndola a un análisis que al final deberá conducir a un plan de acción concreto que permitirá mejorar su funcionamiento operativo y administrativo.

La mayoría de las empresas u organizaciones se ocupan de las tareas técnicas, estructurales o administrativas como un medio para aumentar su eficacia en el logro de las metas organizacionales, a continuación, se menciona la metodología utilizada en la etapa de pre diagnóstico y diagnóstico.

#### **4.2 Método de Intervención.**

La propuesta de intervención profesional que se realizó en la Secretaría de Contraloría del Estado de Durango, mediante el modelo del cambio planeado de Lippitt, Watson y Westley (1958). El cual indica que toda información debe ser libremente compartida entre la organización y el agente de cambio y esta información solo es útil si se puede ser posteriormente convertida en planes de acción., lo principal de este modelo es que la información debe ser compartida

libremente entre la organización y el agente de cambio “consultor” y que esta información es útil si solo si se puede ser convertida después en planes de acción.

El modelo plantea 7 etapas durante el proceso de cambio, dichas etapas –debido al enfoque psicológico de los autores- incluyen la necesidad de un agente “externo” al sistema –consultor-, así como una fase de “diagnóstico” inicial. El cambio se presenta porque existe una necesidad de mejora de la vida de la organización es por esto que estos tres autores lograron unir sus visiones particulares, por ende su trabajo para el cambio comienza al obtener un diagnóstico de la organización.

- 1.- Desarrollo de la necesidad de un cambio: Exploración tanto el agente de cambio como el sistema - cliente exploran juntos.
- 2.- Establecimiento de una relación de cambio, entrada: Desarrollo de un contrato y expectativas mutuas.
- 3.- Diagnostico: Identificación de las metas específicas de mejoramiento, (Humano-Social, Administrativo, Tecnología de Trabajo y Entorno).
- 4.- Planeación: identificación de pasos para la acción y posibles resistencias al cambio.
- 5.- Acción: Implementación de los pasos para la acción.
- 6.- Estabilización y evaluación: Evaluación para determinar el éxito del cambio y la necesidad de la acción posterior.
- 7.- Terminación: Dejar el sistema o suspender un proyecto e iniciar otro.

#### **4.3 Tipo de Intervención, Humanos.**

El tipo de intervención que se aplicó es la Intervención de Procesos Humanos, con la finalidad de analizar al personal de forma individual y de manera integral, es decir, tratando de perfilar al detalle la personalidad, conocimiento, destrezas y habilidades, facilidades y dificultades, si bien el objetivo principal es conocer perfectamente el personal en todos sus atributos, este conocimiento se deberá de orientar a aprovechar sus fortalezas para beneficio de la Secretaría de Contraloría del Estado de Durango, a través de la Dirección de Control, Evaluación y Seguimiento a Órganos Internos de Control, esto considerando que se pueda utilizar en momentos



críticos o que se considere muy fuertemente para movimientos internos que soporte las decisiones relativas a solventar problemas, internos y externos, puesto que el 90% del personal desarrolla sus actividades en otras dependencias y organismos públicos.

#### 4.4 Grado de Confiabilidad.

Calculo de la muestra:

Parámetro	Insertar Valor
N	75
Z	1.645
P	50.00%
Q	50.00%
e	5.00%

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

#### 4.5 Definiciones del Instrumento.

##### 4.5.1 Variable Clima Organizacional.

Es un conjunto de propiedades medibles acerca del espacio de trabajo, percibido directa o indirectamente, por los individuos que trabajan en este ambiente y que influencia su motivación y comportamientos. El clima organizacional tiene que ver con el sentido compartido alrededor de las políticas, prácticas y medidas de una organización que se relacionan con la experiencia de los empleados.

Para esta intervención de procesos humanos se trata de un concepto percibido por el personal que depende del juicio de valor que varía grandemente de persona a persona, este incluye dimensiones físicas, mentales y emocionales, no obstante su peso radica en que influye en la productividad, comportamiento y motivación de los empleados.

#### **4.5.2 Dominios o Dimensiones.**

Son aquellas características que pueden medirse, evaluarse y que permiten realizar un diagnóstico objetivo sobre la situación de una organización en un momento determinado, también son constructos o conceptualizaciones teóricas que permiten comprender de mejor forma un concepto como lo es el clima organizacional.

Para este ejercicio, una dimensión puede agrupar de manera lógica y teórica un conjunto de conceptos.

#### **4.5.3 Ítems.**

Es cada una de las partes individuales que conforman un conjunto, en este sentido, en un documento escrito, el ítem se refiere a cada uno de los artículos o capítulos en que este se subdivide.

Para el ejercicio de Intervención de Procesos Humanos y de forma más específica el instrumento denominado Cuestionario de Clima Organizacional, los ítems corresponden a cada una de las preguntas que se encuentran en este documento.

## 4.6 Cuadro de Operacionalización de Variables.

Tabla 7

Cuadro de operacionalización de variables.

Variable: Clima Organizacional		
No	Dominio o Dimensión	Ítems
1	Ambiente	p4, p5, p6, p7, p8, p9, p10
2	Trabajo en Equipo	p11, p12, p13, p14, p15, p16
3	Dirección Eficaz	p17, p18, p19, p20, p21
4	Participación	p22, p23, p24, p25, p26
5	Recompensa y Reconocimiento	p27, p28, p29, p30
6	Competencia	p31, p32, p33, p34, p35
7	Compromiso	p36, p37, p38, p39, p40, p41
8	Actitud Centrada en los Usuarios	p42, p43, p44
9	Facilitación de Cambios	p45, p46, p47, p48
10	Proyección de Imagen	p49, p50
11	Iniciativa	p51, p52
12	Innovación	p53, p54, p55
13	Manejo de Tiempo y Recursos	p56, p57, p58, p59
14	Tolerancia al Estrés	p60, p61, p62, p63

## 4.7 Cuestionarios.

Se debe de comprender que antes de aplicar cualquier cuestionario se debe tener claro, que información se desea obtener, cómo se piensa utilizar dicha información, cómo se va a resumir y la forma en que se clasificarán las respuestas.

Se puede decir que un cuestionario es útil para obtener, una gran información de hechos sencillos de un gran número de personas, en general no son satisfactorios para acopiar hechos que son complicados, ejemplos de cuestionarios son los estudios de mercado, estudios de clima organizacional, etcétera. (Kubr, 1997).

Mientras que para Rodríguez (2005), el cuestionario debe de ser elaborado ya cuando se tiene un conocimiento de la organización, esto es que el proceso de la consultoría ya este avanzado, para que pueda construir preguntas que realmente le proporcionen información.

Dentro de los cuestionarios a aplicar fueron guías para aplicar el diagnóstico de la organización la cual podemos observar más adelante en el capítulo de resultados, las respuestas en modelo de gráficas y el análisis del mismo.

#### **4.8 Sistema de mejora.**

Se desarrolló un plan de mejoramiento el cual es el conjunto de elementos de control, que consolidan las acciones de mejoramiento necesarias para corregir las desviaciones encontradas en el sistema y en la gestión de operaciones de la organización (SENA, 2013). Por lo cual la intervención proporciona estrategias a nivel estratégico, debido a que el tipo de mejora afecto áreas a nivel: procesos humanos, estratégico, tecno estructural, administración en recursos humanos, el cual se desarrollan en las cinco áreas funcionales de una empresa, como son: Administración, Recursos Humanos, Finanzas, Mercado y Ventas y Producción. Para integrar dichas estrategias se utilizó la herramienta de cuadro de mando integral, generando objetivos estratégicos, indicadores de medición (KPI), planes estratégicos y responsables de cada actividad.

#### **4.9 Plan de Implementación.**

El proceso de implantación constituye el último eslabón de la intervención de procesos humanos, a pesar de todo el trabajo requerido para llegar a este punto, la fase de implantación puede ser la más difícil si no se toman en cuenta los diferentes factores que se requieren para que la implantación sea completamente efectiva.

La o las estrategias de implantación, que deben ser explicadas detalladamente en el Plan integral de Implantación de Mejoras de Clima Laboral, de la Secretaría de Contraloría del Estado de Durango.

Una estrategia de implantación puede incluir los siguientes elementos:

- Conferir la responsabilidad de la implantación a un comité administrativo que gestione los resultados y recomendaciones conferidas por el consultor.
- Armar y desplegar las estrategias definidas por el comité administrativo.
- Seguimiento de las acciones generadas por las estrategias de implantación por parte del comité administrativo.
- Introducir los ajustes que resulten necesarios y probar y solicitar la aprobación de cambio al Comité Administrativo.
- Conducir campañas de información pública del Comité Administrativo a la dependencia en su conjunto.
- Documentar la retroalimentación por niveles de la estructura orgánica.
- Medir al menos una vez al año el clima organizacional, para la comparación de las dimensiones.
- Evaluar la efectividad de las estrategias de implementación de mejoras de clima laboral, para corregir, sustituir o desarrollar las estrategias del siguiente año.

## CAPÍTULO V

### Resultados

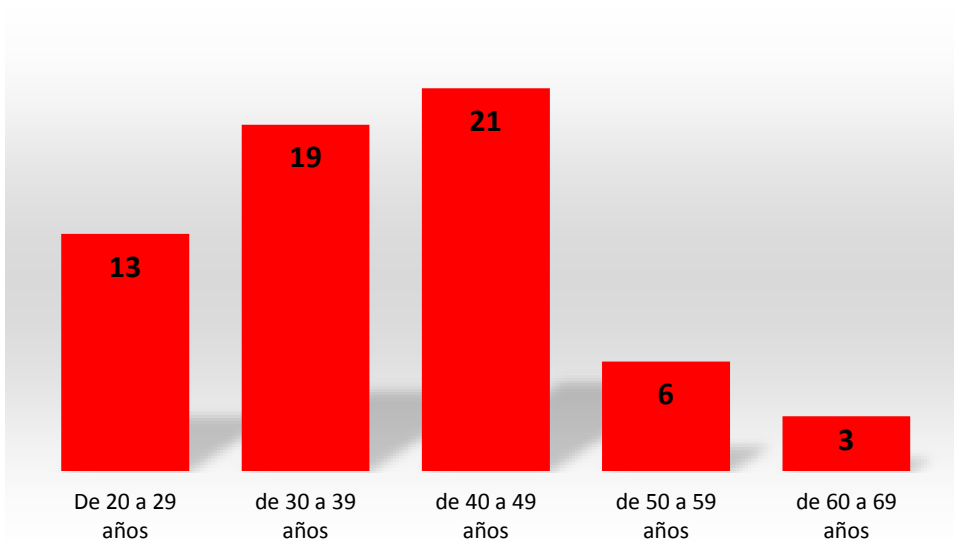
Los siguientes resultados corresponden a la aplicación de un instrumento científicamente probado a través del Alfa de Cronbach y que con el grado de certidumbre obtenido, podemos inferir que estos resultados pueden ser considerados como válidos.

#### 5.1 Información general.

Se presenta las preguntas y sus resultados de la encuesta, tal y como lo muestran las tablas de la 8 a la 25.

**Tabla 8**

P1 ¿cuál es su edad?



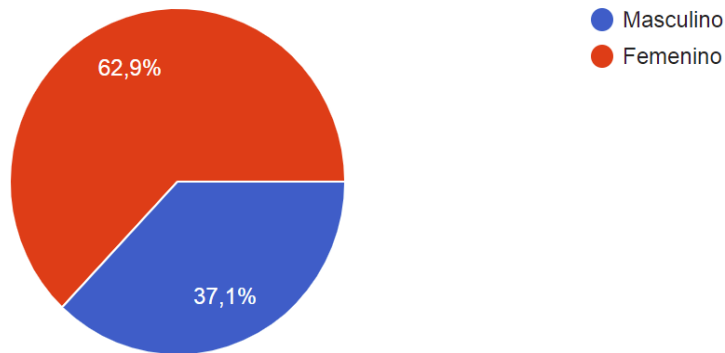
Fuente: información obtenida del formulario de google, 2022

En este ítem podemos observar cómo se concentra la población entre los adultos en el rango de 40 a 49 años lo que representa un 34% y de 30 a 39 años con un 31% y que en conjunto suman el 65% de la plantilla laboral, lo que nos permite entender que el grado de madurez y responsabilidad es alto.

## Tabla 9

P2 ¿cuál es su género?

62 respuestas



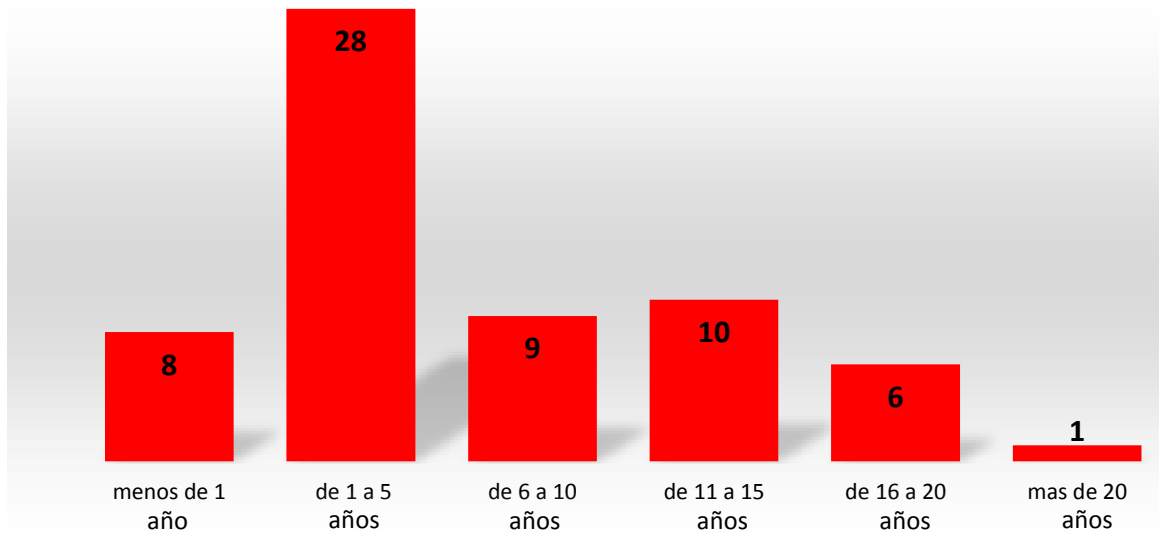
Fuente: [https://docs.google.com/forms/d/1FJZBrh1GdfO\\_GFitpFvMIVLmVPN-oOWmDyKjMt8bF7M/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1FJZBrh1GdfO_GFitpFvMIVLmVPN-oOWmDyKjMt8bF7M/edit#responses)

Los resultados de este ítem, nos dan que la población femenina casi duplica a la población masculina, reflejo de un avance en la consideración de las habilidades y conocimiento del personal femenino en esta Secretaría, donde incluso el titular es una mujer y que casi en la mitad de las direcciones está dirigida por una profesional por ello no es de extrañar este resultado y quizá en un siguiente ejercicio se pueda incrementar la representatividad de la mujer en los puestos claves <http://contraloria.durango.gob.mx/estructura-organica/>.

Podemos entender de forma más específica que la Dirección de Control, Evaluación y Seguimiento a Órganos Internos de Control es un reflejo de la estructura general, pues el personal femenino representa el 60% del personal y el 40% restante corresponde al personal masculino, lo que se puede entender que el contexto de la Secretaría y Dirección respectivamente son propicios para el desarrollo profesional de las mujeres profesionistas y que el crecimiento y desarrollo del total del personal se ve enriquecido por la natural y benéfica competencia dentro de la organización.

**Tabla 10**

P3 ¿cuál es su antigüedad en la institución?



Fuente: [https://docs.google.com/forms/d/1FJZBrh1GdfO\\_GFitpFvMIVLmVPN-oOWmDyKjMt8bF7M/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1FJZBrh1GdfO_GFitpFvMIVLmVPN-oOWmDyKjMt8bF7M/edit#responses)

El resultado de este ítem muestra que existe una alta rotación entre el personal, esto al menos durante los últimos años, puesto que se puede observar que el grueso del personal cuestionado tiene una antigüedad de entre 1 a 5 años representando el 46% y menos de un año el 13%, si consideramos estos dos datos obtenemos que el 59% entro a trabajar en esta administración y tan solo el 41% de los cuestionados tienen más de seis años, lo que nos dice que la permanencia en la Secretaría pudiera ser muy breve para la gran mayoría y tan solo el 28% ha permanecido más de 11 años en la institución cantidad que debería representar un promedio de antigüedad en cualquier institución.

Este dato es de importancia relativa debido a que el 72% de la población cuestionada ha tenido que transitar por una curva de aprendizaje muy prolongada, puesto que la naturaleza de las actividades que se desarrollan en la Dirección de Control, Evaluación y Seguimiento a Órganos Internos de Control.



## **5.2 Dimensiones.**

A continuación podemos observar los resultados concentrados por dimensiones y el grado de acuerdo donde se ha incidido con más frecuencia, considerando una escala de que va desde 1 hasta 5, donde el 1 es considerado como nada de acuerdo y el 5 totalmente de acuerdo, se presentan los resultados en porcentaje de acuerdo una vez que se consideraron los ítems del cuestionario y estos a su vez se agruparon en dimensiones, para poder obtener un análisis más práctico se diseñó una tabla de resultados donde se pueden ver agrupados todos los resultados, esto para que se pueda permitir un análisis ejecutivo y una comparabilidad más efectiva entre dimensiones, tal y como lo muestra la tabla 11 en su sumaria de resultados.

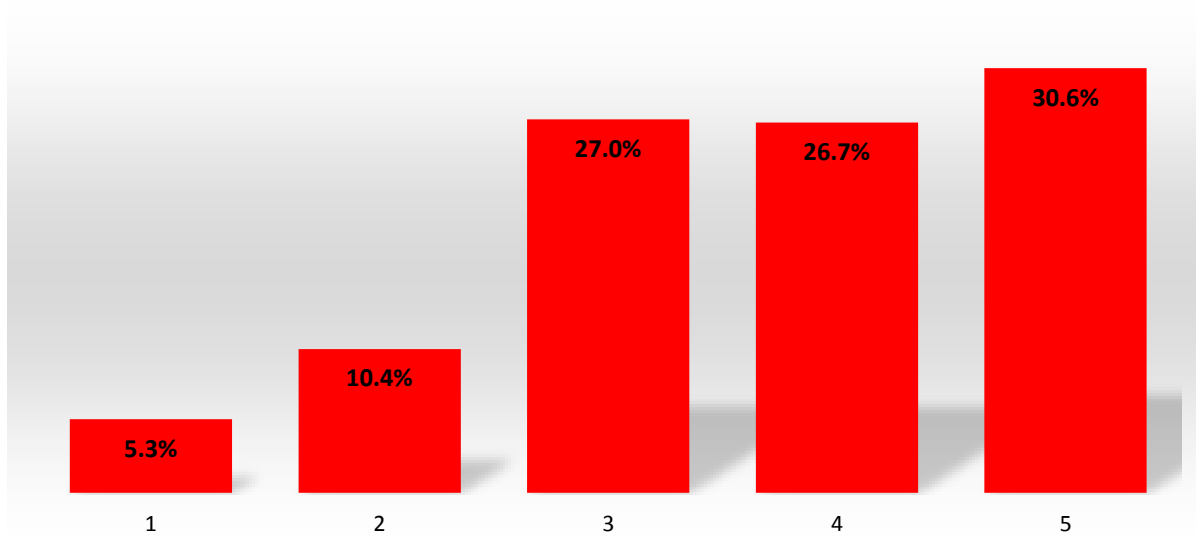
**Tabla 11**

Sumaria de resultados.

Tabla de Resultados Clima Organizacional							
No	Dominio o Dimensión	Grado de acuerdo,					Calificación
		Considerando el 1 como nada de acuerdo y el 5 como totalmente de acuerdo.					
		0%-20% (Muy Malo)	21%-40% (Malo)	41%-60% (Regular)	61%-80% (Bueno)	81%-100% (Muy Bueno)	
		1	2	3	4	5	
1	Ambiente	5.3%	10.4%	27.0%	26.7%	30.6%	Malo
2	Trabajo en Equipo	2.4%	7.3%	17.5%	32.0%	40.9%	Regular
3	Dirección Eficaz	7.4%	4.8%	17.7%	24.5%	45.5%	Regular
4	Participación	6.4%	12.5%	28.4%	20.4%	32.3%	Malo
5	Recompensa y Reconocimiento	6.0%	11.7%	21.8%	28.6%	31.9%	Malo
6	Competencia	6.8%	9.4%	22.3%	26.1%	35.5%	Malo
7	Compromiso	0.8%	1.9%	13.4%	21.8%	62.1%	Bueno
8	Actitud Centrada en los Usuarios	6.5%	9.1%	28.5%	26.9%	29.0%	Malo
9	Facilitación de Cambios	4.8%	12.5%	26.2%	24.6%	31.9%	Malo
10	Proyección de Imagen	2.4%	0.0%	12.1%	27.4%	58.1%	Regular
11	Iniciativa	0.0%	1.6%	12.1%	22.6%	63.7%	Bueno
12	Innovación	1.1%	1.6%	12.4%	39.5%	45.4%	Regular
13	Manejo de Tiempo y Recursos	0.8%	1.2%	12.1%	38.7%	47.2%	Regular
14	Tolerancia al Estrés	0.0%	0.8%	12.9%	34.7%	51.6%	Regular

**Tabla 12**

Dimensión 1 ambiente (P4-P10).



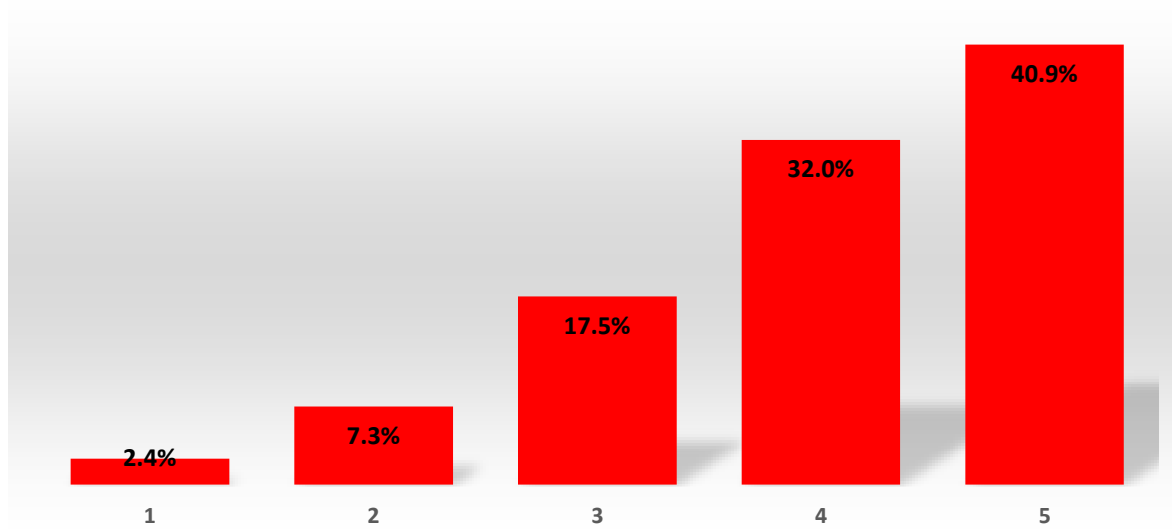
Nota: Considerando el 1 como nada de acuerdo y el 5 como totalmente de acuerdo/ obtenida de [https://docs.google.com/forms/d/1FJZBrh1GdfO\\_GFitpFvMIVLmVPN-oOWmDyKjMt8bF7M/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1FJZBrh1GdfO_GFitpFvMIVLmVPN-oOWmDyKjMt8bF7M/edit#responses)

La Dimensión Ambiente, corresponde a la percepción que los trabajadores tienen de su entorno laboral, podemos observar como existe una distribución en tres grados de acuerdo con una tendencia positiva sobre la percepción que se tiene en el área de trabajo y que representa en suma un 83% con esa visión, si bien es cierto este ejercicio nos permite observar que hay mucho que trabajar respecto al contexto laboral, también puede haberse visto influido de forma muy clara por la situación que se vive derivado de la contingencia sanitaria generada por el virus del COVID-19.

Considerando el hecho de la contingencia sanitaria es importante medir de forma más específica la percepción que el personal tiene sobre las medidas tomadas por la Secretaría y si estas han inferido en este resultado.

**Tabla 13**

Dimensión 2 trabajo en equipo (P11-P16).



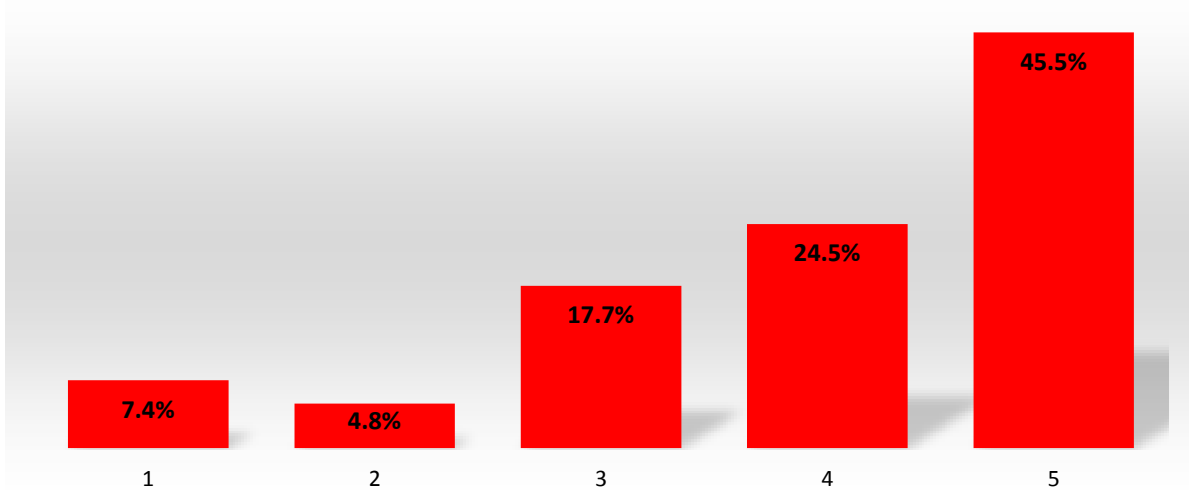
Nota: Considerando el 1 como nada de acuerdo y el 5 como totalmente de acuerdo/  
[https://docs.google.com/forms/d/1FJZBrh1GdfO\\_GFitpFvMIVLmVPN-oOWmDyKjMt8bF7M/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1FJZBrh1GdfO_GFitpFvMIVLmVPN-oOWmDyKjMt8bF7M/edit#responses)

La Dimensión Trabajo en Equipo, atiende las relaciones entre pares y con los superiores dentro de la secretaria, considerando diferentes contextos y atendiendo a la memoria laboral, podemos leer que el resultado que se nos muestra es que el personal cuestionado en ese sentido, tiene una fuerte propensión al trabajo en equipo y considera que esta actividad es una fortaleza de la dirección, puesto que lo distinguen como un valor de la Dirección de Control, Evaluación y Seguimiento a Órganos Internos de Control.

Por ello observamos que el 72% de los trabajadores tienen una opinión positiva relativo al trabajo en equipo, pero no obstante el 9.7% del personal que no observa la existencia del trabajo en equipo, debe ser atendido y dar seguimiento en el fortalecimiento del trabajo conjunto que busque el alcance de las metas de la Dirección.

**Tabla 14**

Dimensión 3 dirección eficaz (P17-P21).



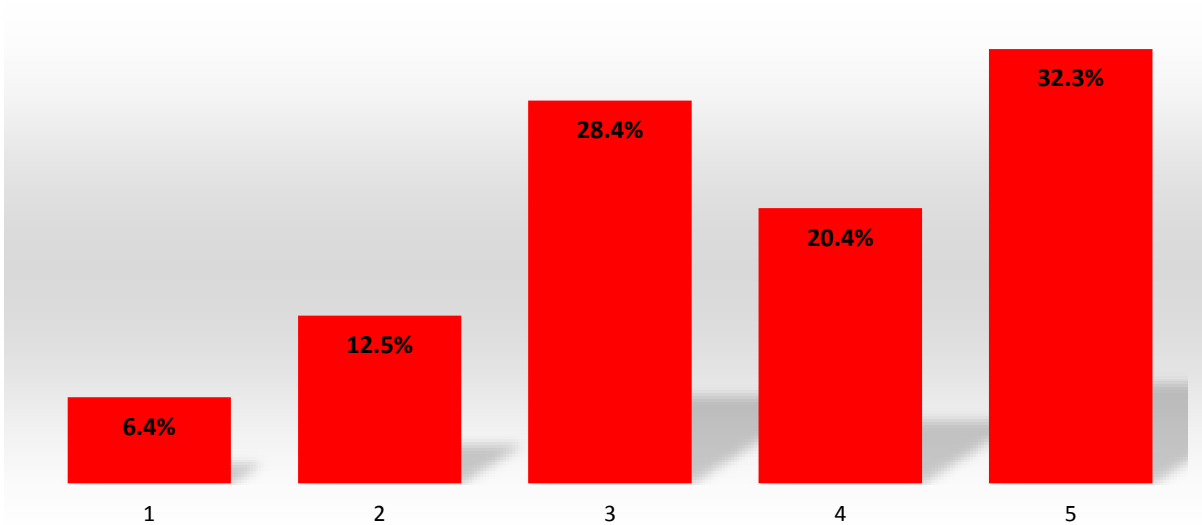
Nota: Considerando el 1 como nada de acuerdo y el 5 como totalmente de acuerdo/  
[https://docs.google.com/forms/d/1FJZBrh1GdfO\\_GFitpFvMIVLmVPN-oOWmDyKjMt8bF7M/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1FJZBrh1GdfO_GFitpFvMIVLmVPN-oOWmDyKjMt8bF7M/edit#responses)

La Dimensión Dirección Eficaz, busca entender la percepción que los trabajadores tienen respecto de su jefe directo, relativo al el conocimiento, trato, disposición y retroalimentación en el trabajo diario y al cumplimiento de las metas y objetivos de la Dirección de Control, Evaluación y Seguimiento a Órganos Internos de Control, en este punto se observa que el 69% de los cuestionados tienen una opinión positiva de los jefes respecto a los elementos anteriormente señalados.

La opinión por sí misma es una medición subjetiva de alguna característica o hecho en particular en un periodo de tiempo específico para cada trabajador, por este motivo se deben de cuidar las formas y los contextos de los trabajadores con personal a cargo, para minimizar el grado de percepción negativa, si estas acciones se convierten en filosofía organizacional los beneficios para el mejoramiento del clima organizacional serán más que evidentes.

**Tabla 15**

Dimensión 4 participación (P22-P26).



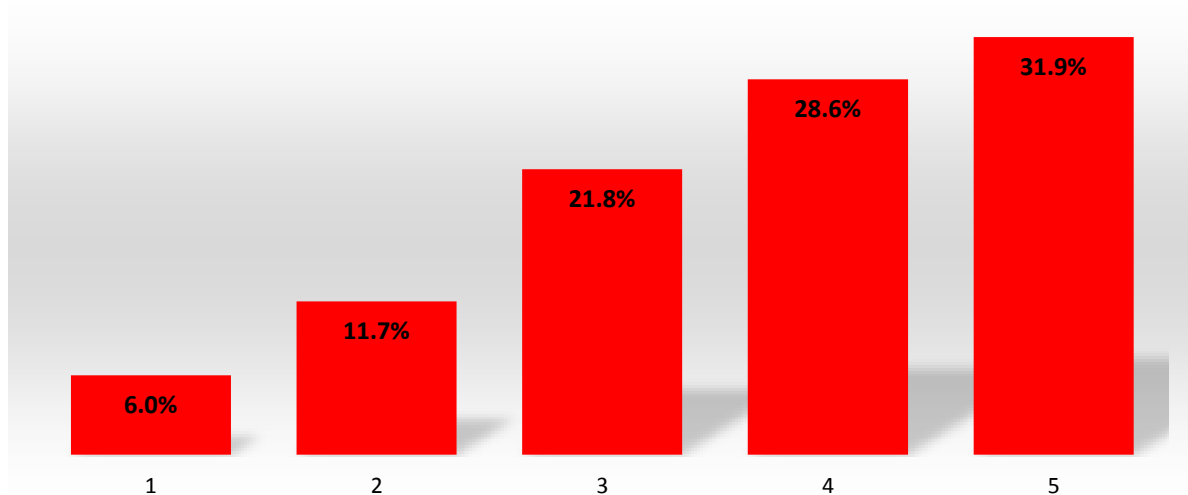
Nota: Considerando el 1 como nada de acuerdo y el 5 como totalmente de acuerdo/  
[https://docs.google.com/forms/d/1FJZBrh1GdfO\\_GFtpFvMIVLmVPN-oOWmDyKjMt8bF7M/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1FJZBrh1GdfO_GFtpFvMIVLmVPN-oOWmDyKjMt8bF7M/edit#responses)

La Dimensión Participación; tiene un enfoque a la percepción que tienen los trabajadores respecto al grado de contribución que tienen dentro de sus actividades y como estas están abonando a la consecución de las metas y subsecuentemente al logro de los objetivos que tiene la Dirección de Control, Evaluación y Seguimiento a Órganos Internos de Control y la Secretaría de Contraloría del Estado de Durango respectivamente.

En ese sentido la gráfica nos muestra que tan solo el 32.3% del personal cuestionado percibe totalmente la importancia de su actividad para el alcance de metas y objetivos, seguido de un 28.4% que esta solo medianamente convencido de que así sea y lo más preocupante es que un 18.9% no lo ve así, lo que nos indica que si no se trabaja en la divulgación de la importancia de las acciones de gobierno por parte del personal, se pudiera perder el compromiso asumido por la responsabilidad del trabajo que se desarrolla.

**Tabla 16**

Dimensión 5 recompensa y reconocimiento (P27-P30).



Nota: Considerando el 1 como nada de acuerdo y el 5 como totalmente de acuerdo/  
[https://docs.google.com/forms/d/1FJZBrh1GdfO\\_GFtpFvMIVLmVPN-oOWmDyKjMt8bF7M/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1FJZBrh1GdfO_GFtpFvMIVLmVPN-oOWmDyKjMt8bF7M/edit#responses)

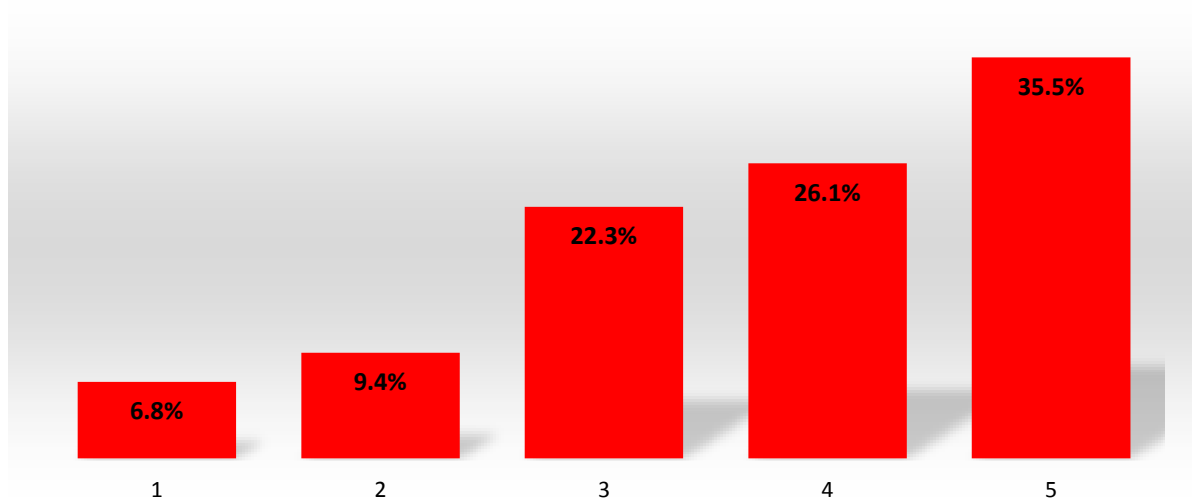
La Dimensión Recompensa y Reconocimiento; se enfoca en la percepción que el trabajador tiene respecto a la retribución profesional y de forma que la dependencia muestra en relaciona las acciones y trabajo desarrollado.

La grafica muestra una tendencia positiva respecto al reconocimiento y recompensa que la dependencia hace a los trabajadores por su actividad laboral, no obstante pudiéramos considerar que en esta información hay un sesgo latente de supervivencia en las respuestas, es decir que solo algunos realmente expresarían que no son reconocidos como ellos creen que debería y quizá este 18.7% corresponda al personal de mayor antigüedad, pues es natural que a mayor tiempo se requiera un mayor reconocimiento por su contribución al alcance de los objetivos.

Se deberá de aplicar una estrategia de estímulos sociales al personal que tiene más tiempo en la dependencia para mantener la mortal alta de los decanos de la Dirección de Control, Evaluación y Seguimiento a Órganos Internos de Control.

**Tabla 17**

Dimensión 6 competencia (P31-P35)



Nota: Considerando el 1 como nada de acuerdo y el 5 como totalmente de acuerdo/  
[https://docs.google.com/forms/d/1FJZBrh1GdfO\\_GFitpFvMIVLmVPN-oOWmDyKjMt8bF7M/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1FJZBrh1GdfO_GFitpFvMIVLmVPN-oOWmDyKjMt8bF7M/edit#responses)

La Dimensión Competencia, entiende la competencia como el cumulo de habilidades que se deben contar para el desarrollo de las actividades profesionales dentro de la dependencia y el grado de reconocimiento que se tiene de ellas, desde la óptica del trabajador cuestionado.

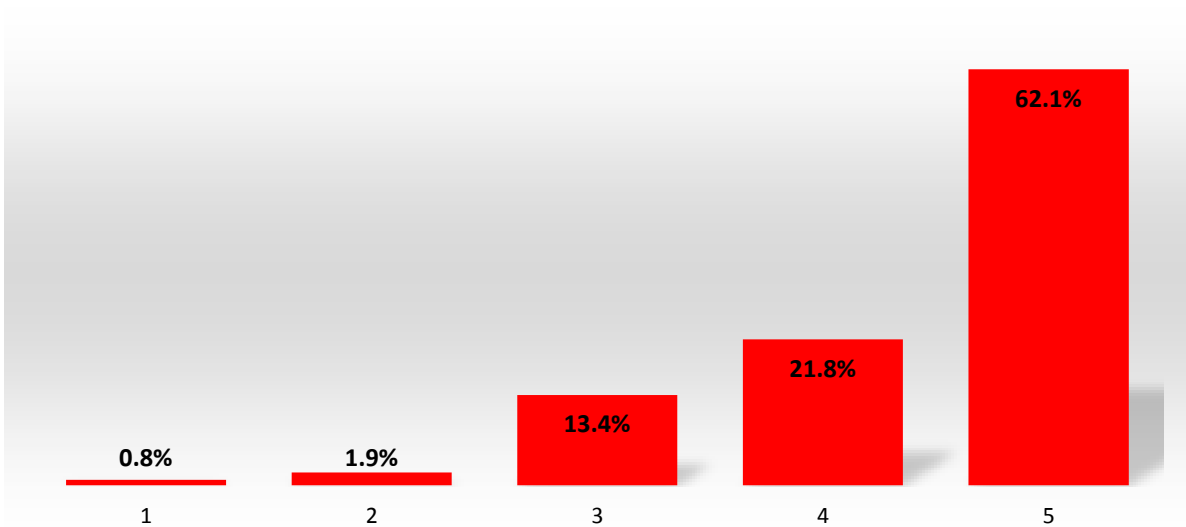
En relación a la información mostrada por la gráfica, solo el 35.5% del personal cuestionado considera que cumple con que tiene y cumple totalmente con las competencias que se necesitan para desarrollar su actividad profesional, no obstante el 48.4% considera que esta en el camino de alcanzarlas y tan solo 16.2% considera faltan algunas habilidades por desarrollar su máximo potencial y además requiere que la dependencia le brinde el soporte para conseguirlo.

Se debe de evaluar el programa anual de capacitación contra el manual de organización para verificar si la oferta del plan anual de capacitación abarca las necesidades de desarrollo de las habilidades que marcan los perfiles de los puestos.



**Tabla 18**

Dimensión 7 compromiso (P36-P41).



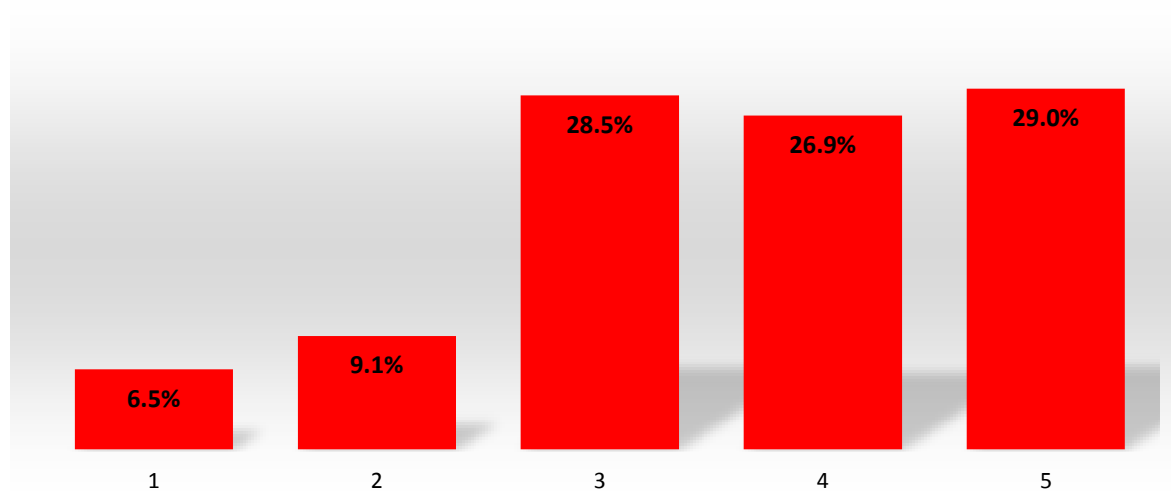
Nota: Considerando el 1 como nada de acuerdo y el 5 como totalmente de acuerdo/  
[https://docs.google.com/forms/d/1FJZBrh1GdfO\\_GFitpFvMIVLmVPN-oOWmDyKjMt8bF7M/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1FJZBrh1GdfO_GFitpFvMIVLmVPN-oOWmDyKjMt8bF7M/edit#responses)

La Dimensión Compromiso, está enfocada en medir el grado de compromiso de los trabajadores y su disposición a contribuir al alcance de las metas y los objetivos de la dependencia.

Es muy evidente la información que muestra la gráfica con un 62.1% de compromiso total y un 35.2% que está en el camino del compromiso total y que en conjunto representan un 97.3% de grado de compromiso, lo cual es una cifra muy buena, si bien es cierto que el 2.7% que no está comprometido no es representativo, este sí debería de focalizarse y culturizar en pro de un mayor compromiso atendiendo las inconformidades que pudieran externar y de no ser conciliables, se debería de optar por terminar la relación profesional.

**Tabla 19**

Dimensión 8 actitud centrada en los usuarios (P42-P44).



Nota: Considerando el 1 como nada de acuerdo y el 5 como totalmente de acuerdo/  
[https://docs.google.com/forms/d/1FJZBrh1GdfO\\_GFitpFvMIVLmVPN-oOWmDyKjMt8bF7M/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1FJZBrh1GdfO_GFitpFvMIVLmVPN-oOWmDyKjMt8bF7M/edit#responses)

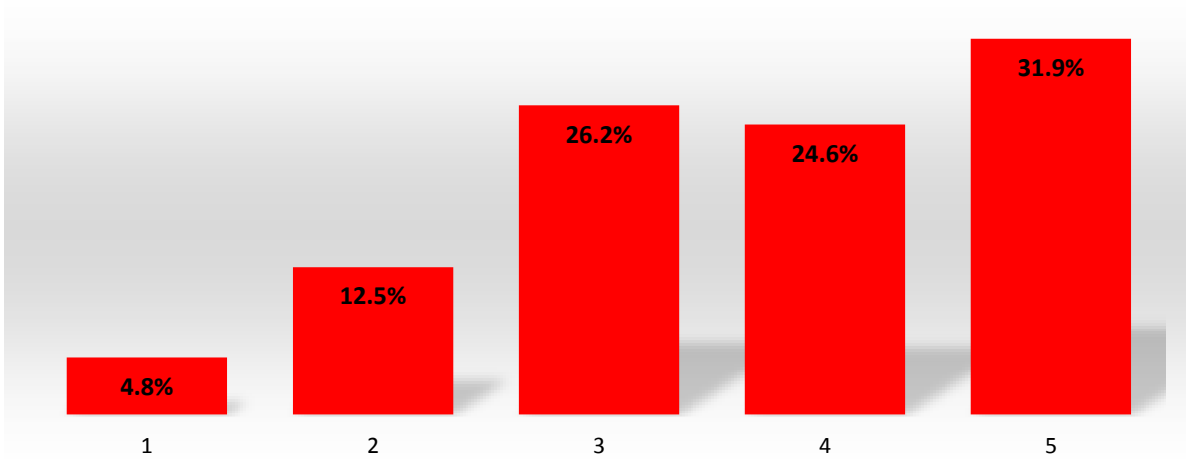
La Dimensión Actitud Centrada en los Usuarios, tiene un enfoque de visión interna respecto a las actividades que se desarrollan en la dependencia, desde la óptica del usuario interno y como trabajador que presta un servicio público.

La información que presenta la gráfica habla de una división en la perspectiva, respecto a la actitud centrada al usuario, siendo que el 84.4% si ven un enfoque centrado en los usuarios, solo que se distribuye casi de forma homogénea en el grado de percepción, quedando en solo un 29% como totalmente de acuerdo con que las acciones que la dependencia realiza tienen el enfoque en cuestión.

Se deben de establecer estrategias de socialización de las actividades que la dependencia realiza, así como una campaña de difusión de la Misión y Visión de la de dependencia, considerando incluir los valores, metas y objetivos.

**Tabla 20**

Dimensión 9 facilitación de cambios (P45-P48).



Nota: Considerando el 1 como nada de acuerdo y el 5 como totalmente de acuerdo/  
[https://docs.google.com/forms/d/1FJZBrh1GdfO\\_GFitpFvMIVLmVPN-oOWmDyKjMt8bF7M/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1FJZBrh1GdfO_GFitpFvMIVLmVPN-oOWmDyKjMt8bF7M/edit#responses)

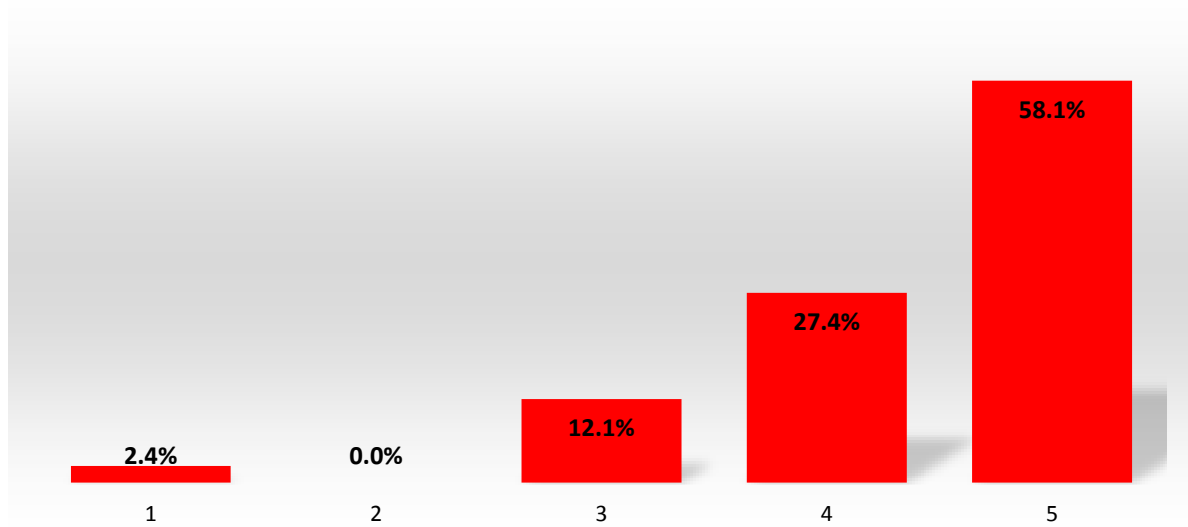
La Dimensión Facilitación de Cambios, está dirigida a obtener percepción de los trabajadores, respecto a la disponibilidad de la dependencia a aceptar cambios y mejoras expresadas por parte de los trabajadores, incluso se puede medir la resistencia al cambio por parte de la organización.

La información que muestra la gráfica nos expone que tan solo el 31.9% de los trabajadores cuestionados considera que sus propuestas son tomadas en cuenta de forma total, no obstante los datos de mayor incidencia recaen en parámetros positivos sumando un total de 82.7% de aceptación positiva y tan solo el 17.3% considera que sus aportaciones o propuestas de mejora no son consideradas.

No obstante lo subjetivo de la apreciación se debe de establecer una política de recepción y atención de propuestas de mejora o de reingeniería de procesos, según sea el caso.

**Tabla 21**

Dimensión 10 proyección de imagen (P49-P50).



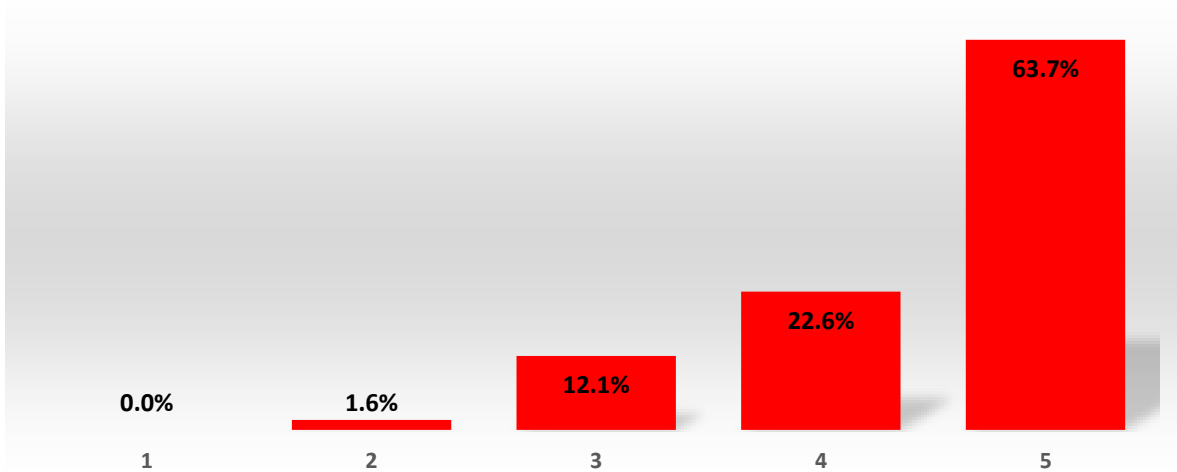
Nota: Considerando el 1 como nada de acuerdo y el 5 como totalmente de acuerdo/  
[https://docs.google.com/forms/d/1FJZBrh1GdfO\\_GFItPFvMIVLmVPN-oOWmDyKjMt8bF7M/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1FJZBrh1GdfO_GFItPFvMIVLmVPN-oOWmDyKjMt8bF7M/edit#responses)

La Dimensión Proyección de Imagen, tiene un enfoque directo a la seguridad y autoestima que puedan manifestar los trabajadores cuestionados, el planteamiento de las preguntas deben de inferir en un auto concepto, que puede incomodar o alentar su respuesta.

El resultado que muestra la gráfica es contundente y alentador, en virtud de que el 58.1% de los trabajadores cuestionados expresan en grado total una opinión positiva respecto a su proyección de imagen y tan solo un 2.4% se expresó de forma nada de acuerdo con esa proyección, lo que para este ejercicio se puede entender este resultado como el grado de incomodidad que presento la prueba a los planteamientos y que a la postre infiere en su autoestima como profesionistas.

**Tabla 22**

Dimensión 11 iniciativa (P51-P52).



Nota: Considerando el 1 como nada de acuerdo y el 5 como totalmente de acuerdo/  
[https://docs.google.com/forms/d/1FJZBrh1GdfO\\_GFitpFvMIVLmVPN-oOWmDyKjMt8bF7M/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1FJZBrh1GdfO_GFitpFvMIVLmVPN-oOWmDyKjMt8bF7M/edit#responses)

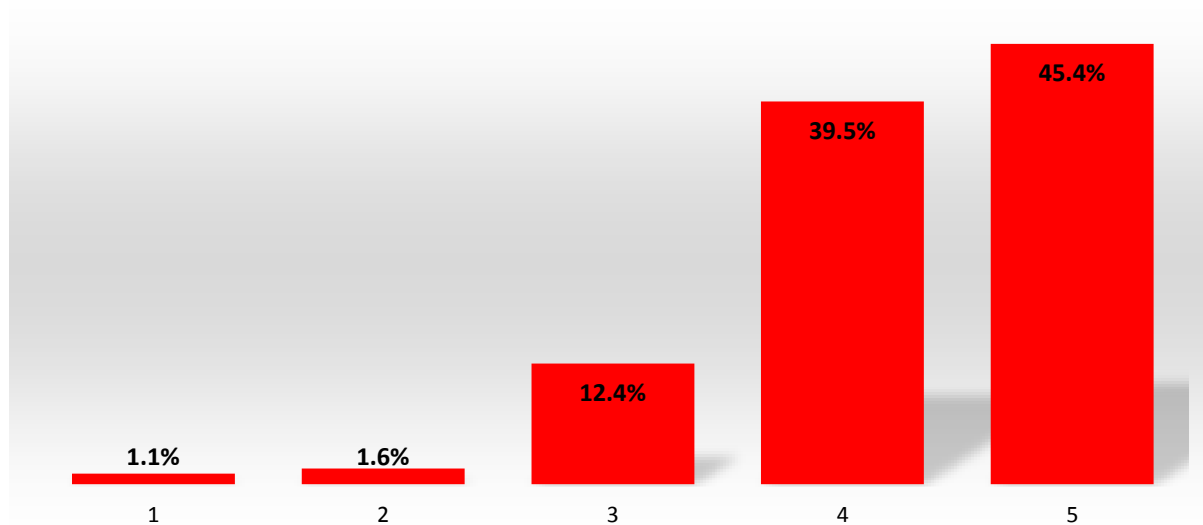
La Dimensión Iniciativa, está enfocada a la pro actividad de los trabajadores en los contextos que se encuentran desarrollando sus actividades profesionales, el simple hecho de generar estas preguntas buscan incrustar en el imaginario de los cuestionados que si se pregunta por la iniciativa es porque se desea que exista o que al menos eso es lo que se espera.

El resultado que presenta la imagen de la gráfica nos muestra que la idea de que debe de haber iniciativa ha sido implantada en el colectivo y la contundencia de la respuesta es tal que el 63.7% asume al menos en el papel que es proactivo y que el 34.7% de los cuestionados está en el camino de aceptarla en su totalidad.

1.6% que tiene una percepción negativa de la iniciativa, lo que representa es el grado de resistencia sobre la idea de pro actividad.

**Tabla 23**

Dimensión 12 innovación (P53-P55)



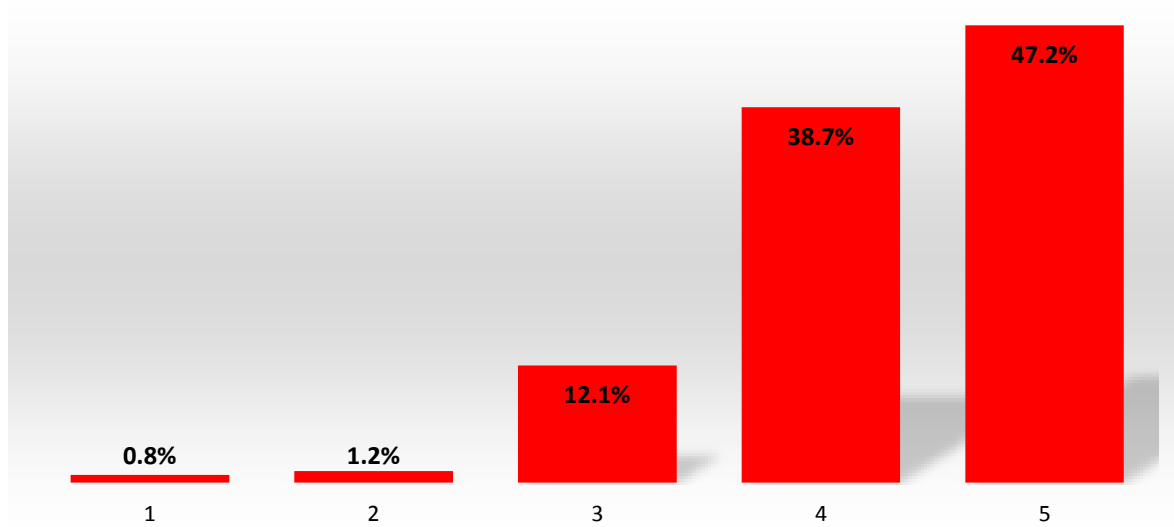
Nota: Considerando el 1 como nada de acuerdo y el 5 como totalmente de acuerdo/  
[https://docs.google.com/forms/d/1FJZBrh1GdfO\\_GFitpFvMIVLmVPN-oOWmDyKjMt8bF7M/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1FJZBrh1GdfO_GFitpFvMIVLmVPN-oOWmDyKjMt8bF7M/edit#responses)

La Dimensión Innovación, tiene un enfoque a evaluar la capacidad de gestión de la información, en virtud de que la naturaleza de las actividades de la dependencia tiene como información fuente la generada por entes externos a la organización y busca medir la capacidad de buscar formas de obtener esa información.

La grafica muestra una tendencia positiva total de acuerdo a la innovación mostrando un 85% lo que se puede entender que esta práctica está muy arraigada a pesar de que se tengan establecidos formatos y formas, la gestión de la información siempre tiene un sesgo personal, cuando de conseguirla se trata.

**Tabla 24**

Dimensión 13 manejo de tiempos y recursos (P56-P59)



Considerando el 1 como nada de acuerdo y el 5 como totalmente de acuerdo/  
[https://docs.google.com/forms/d/1FJZBrh1GdfO\\_GFitpFvMIVLmVPN-oOWmDyKjMt8bF7M/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1FJZBrh1GdfO_GFitpFvMIVLmVPN-oOWmDyKjMt8bF7M/edit#responses)

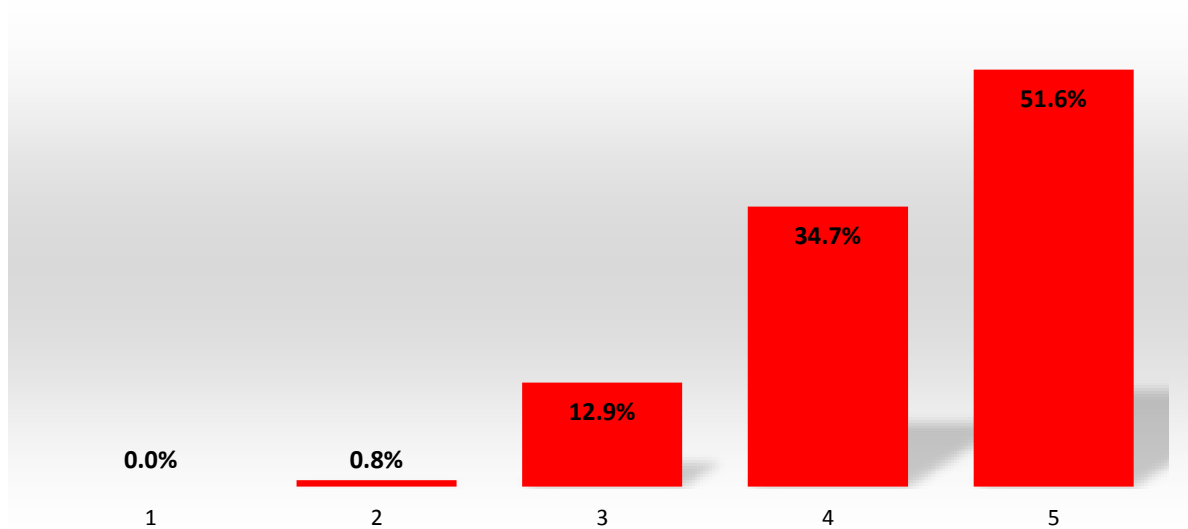
La Dimensión Manejo de Tiempos y Recursos, tiene un enfoque de administración de en su más simple concepto y cuál es la perspectiva sobre la optimización de los recursos con los que se cuenta en las diferentes áreas de trabajo, así como su adaptación a la insuficiencia de recursos.

El 85.9% de los cuestionados entiende el enfoque de hacer más con menos y están completamente adaptados a la idea y práctica cotidiana, lo que permite que en ocasiones muy particulares puedan desarrollar actividades extras o adicionales a las que se realizan.

Esta información puede ser verificada si se compara con los diferentes informes de actividades que se presentan para el seguimiento de los programas anuales de trabajo.

**Tabla 25**

Dimensión 14 tolerancia al estrés (P60-P63)



Nota: Considerando el 1 como nada de acuerdo y el 5 como totalmente de acuerdo/  
[https://docs.google.com/forms/d/1FJZBrh1GdfO\\_GFitpFvMIVLmVPN-oOWmDyKjMt8bF7M/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1FJZBrh1GdfO_GFitpFvMIVLmVPN-oOWmDyKjMt8bF7M/edit#responses)

La Dimensión Tolerancia al Estrés, está enfocada a la presión que se puede originar por el cumplimiento de metas, objetivos y actividades calendarizadas, dentro de un contexto caótico y nada favorable.

La gráfica muestra una respuesta de acuerdo total en relación a una disposición favorable al trabajo bajo presión que en cualquier organización se puede presentar, además de implantar mediante el cuestionamiento de estos ítems, la posibilidad de llegar a sentir un grado de presión y de frustración sistémica por gestiones fallidas de información y resultados.

El 86.4% tiene una alta disposición al trabajo bajo presión o al menos están preparados para el posible cumplimiento de estos sucesos, además solo el 12.9% considera medianamente la posibilidad de que eso pueda suceder en un futuro inmediato, y tan solo el 0.8% presenta una posible aversión al trabajo bajo presión en cualquiera de los contextos que se pudieran presentar.



### 5.3 FODA.

En relación a los resultados de la aplicación del instrumento de clima organizacional, se determinó la elaboración de un análisis FODA que permita identificar estos aspectos de la dependencia, habiendo obtenido los siguientes resultados:

**Figura 14**

*FODA.*



Fortalezas.

- Trabajo en Equipo, los resultados muestran una fuerte tendencia a trabajar en equipo a fin de alcanzar las metas y los objetivos de la dependencia.
- Experiencia, el personal cuestionado tiene una representatividad de compromiso y experiencia manifestado en el porcentaje de personas adultas con más de seis años de servicio público.
- Representación, la naturaleza de las actividades del 80% del personal cuestionado, desarrolla su trabajo en otras dependencias como representante de la Secretaría de Contraloría del Estado de Durango.

### Oportunidades.

- Relaciones Públicas, el ejercicio de la función pública en la Secretaría de Contraloría permite que se puedan establecer de mejor forma las relaciones públicas.
- Otro empleo, la administración pública maneja un horario corrido de 8 de la mañana a 4 de la tarde, lo que permite poder realizar otra actividad laboral, después de esa hora.
- Innovación, la necesidad de cumplir con el alcance de los objetivos y el cumplimiento de metas, permite establecer formas de trabajos diversos, cosa que está permitida dentro la dependencia.

### Debilidades.

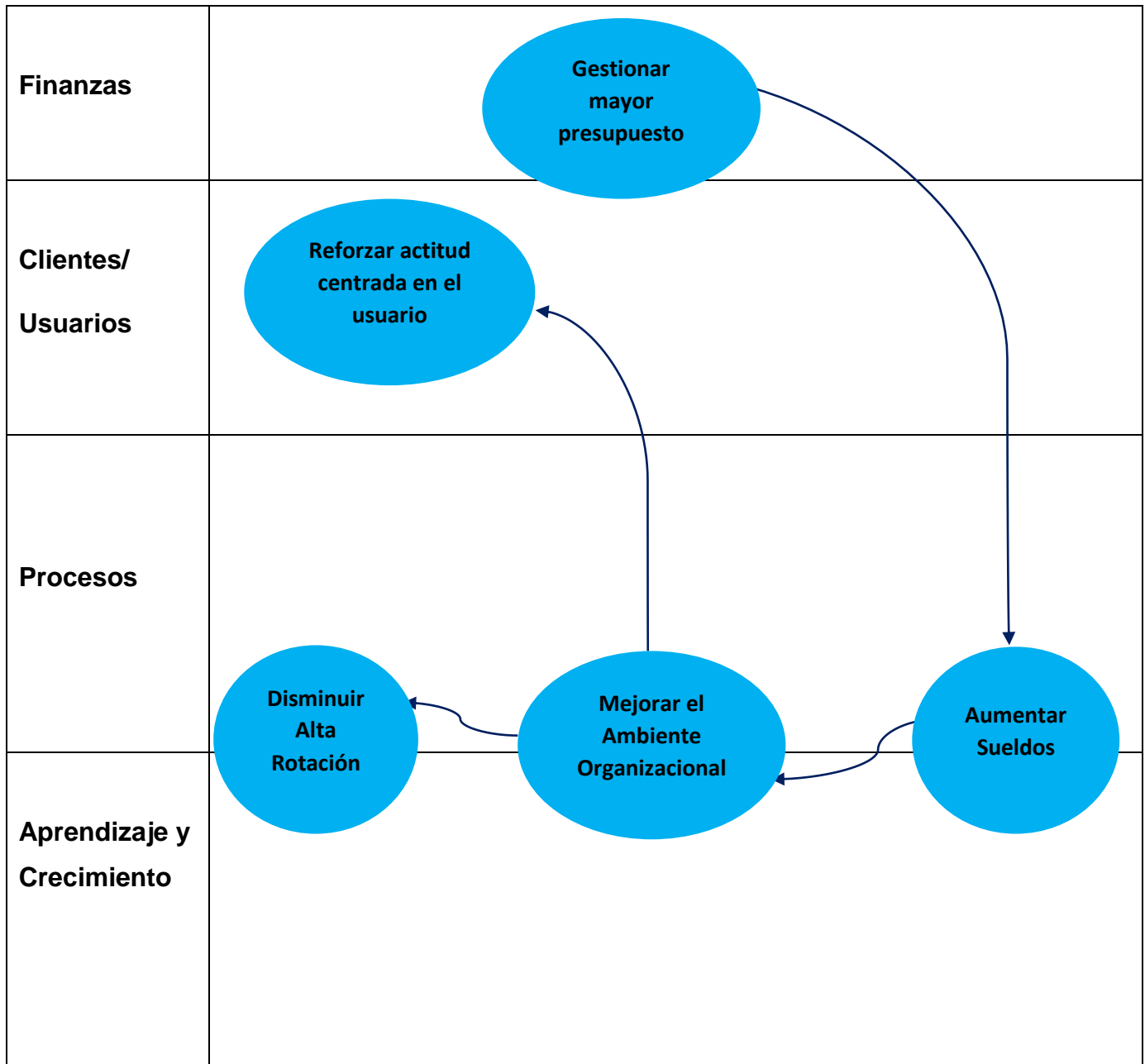
- Alta rotación, este comportamiento organizacional se presenta naturalmente en la dependencia, generando que la plantilla este en constante actualización.
- Sueldos, la dependencia no maneja los mejores sueldo de la administración pública de hecho las prestaciones son muy básicas.
- Infraestructura, la dependencia sufre mucho al actualizar su infraestructura de sistemas, adolece de muchas licencias y los equipos no son de lo más reciente.

### Amenazas.

- Cambio de Administración, cada seis años existe la alta posibilidad de bajas en el personal de la dependencia, por el cambio de administración.
- Disminución de presupuesto, históricamente el alcance de los objetivos depende la capacidad presupuestal, para el cumplimiento de la cobertura de las metas y objetivos.

**Tabla 26**

Mapa estratégico.



### 5.5 Cuadro de Mando Integral.

	Objetivo	Nombre del KPI	F. DE CALC.	U.M	MED.	VAL ACT	VAL. META			
Finanzas (productividad, valor, ingresos, etc)	Mayor Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto año en curso/ Presupuesto del año anterior	Dinero	Anual	1.4	1.5	1>	1	>1
<b>PLAN DE ACCIÓN</b>										
<p>a) Se recomienda que el titular de la secretaría y la dirección administrativa, en conjunto con el área de planeación, presenten un estudio del presupuesto basado en resultados históricos y una proyección de los resultados esperados obtener en un plan que abarque al menos 10 años.</p> <p>b) Desarrollar una política enfocada a optimizar el manejo adecuado de los recursos de cada unidad administrativa de la dependencia.</p> <p>c) Se recomienda gestionar oportunamente los recursos para cada actividad según la programación anual, siempre enfocados en la planeación estratégica desde cada área de trabajo y optimizando los recursos sin caer en excesos.</p> <p>d) Se deben de evitar al máximo los gastos no planeados, hasta que se convierta en un hábito organizacional la valoración de cada uno de los gastos.</p> <p>e) No se deben de generar rezagos en el pago de proveedores para mantener una excelente relación de apoyo que beneficie a la dependencia.</p>										
	Objetivo	Nombre del KPI	F. DE CALC.	U.M	MED.	VAL ACT	VAL. META			
Cliente/Usuario (precio, calidad, tiempo, función, relación, marca, etc.)	Reforzar Actitud Centrada en el Usuario	Usuario	No. de atenciones a usuarios semestre actual/ No. de atenciones a usuarios semestre anterior	Porcentaje	Semestral	1.2	1.5	1>	1	>1

**PLAN DE ACCIÓN**

- a) Se debe de establecer una campaña de concientización sobre las políticas de atención a los usuarios internos y externos que atiende la dependencia.
- b) Se recomienda solicitar certificación para el personal que atiende de forma directa a los usuarios, con la finalidad de tener las competencias suficientes para poder otorgar un mejor servicio a la ciudadanía, la norma **EC0105**, este Estándar de Competencia expresa la competencia que una persona realiza para prestar atención personalizada al ciudadano en el sector público, conforme a los lineamientos establecidos en cada institución pública. Desde que atiende al ciudadano y detecta el tipo de servicio que requiere, de acuerdo a lo que expresa y las preguntas que el candidato le realiza, solicitando, verificando y procesando la información / documentación requerida para gestionar el servicio hasta la conclusión del mismo.

	Objetivo	Nombre del KPI	F. DE CALC.	U.M	MED.	VAL ACT	VAL. META			
Aprendizaje organizacional y conocimiento (capital humano, capital de información, capital organizacional)	Disminuir la Alta Rotación	Rotación	Altas de Trabajadores/ Total de Trabajadores	Porcentaje	Semestral	6.9	2.2	0.4<X<4.4	4.8<X<8.8	9.3<X<13.3

**PLAN DE ACCIÓN**

- a) Se recomienda que la Dirección de Gestión en la Función Pública, diseñe el proceso de carrera profesional, además de establecer los acuerdos con diferentes instituciones educativas e incluirlos en el programa anual de capacitación de la dependencia.
- b) Se deben de establecer las características de especialización en los perfiles del puesto, así como las certificaciones necesarias para el mejor desempeño de las funciones de los servidores públicos.
- c) Establecer una clasificación de puestos que describa un proceso de crecimiento dentro de la estructura de la dependencia, como la siguiente tabla:

Colaborador operativo I	Conserje
	Auxiliar de Servicios Generales I
	Auxiliar de Mantenimiento de Infraestructura I
Colaborador operativo II	Auxiliar de Servicios Generales II
	Auxiliar de Mantenimiento de Infraestructura II
	Auxiliar Administrativo I
Colaborador administrativo	Mensajero
	Recepcionista
	Auxiliar Administrativo II
Colaborador administrativo II	Auditor I
	Auxiliar Jurídico I
	Auxiliar Administrativo III

- d) Se debe de reforzar un entorno abierto a la comunicación y la empatía, fomentando la Transparencia: no ocultar las reacciones emocionales., Autocontrol: no confundir nuestras reacciones con las de la otra persona, ni imponer nuestras necesidades, Aceptación incondicional: evitar juzgar la conducta de los demás y centrarse en lo que sienten.

- e) Establecimiento del salario emocional considerando un horario flexible, la posibilidad de tele-trabajar, actividades de voluntariado promovidas por la dependencia.
- f) Fomentar el sentimiento de pertenencia a través de Incluir una formación, esto ayuda a que los colaboradores se sientan valorados y como una parte imprescindible para la empresa, celebrar los logros individuales y colectivos, reconocer el esfuerzo es muy gratificante para los colaboradores.

	Objetivo	Nombre del KPI	F. DE CALC.	U.M	MED.	VAL ACT	VAL. META			
Aprendizaje organizacional y conocimiento (capital humano, capital de información, capital organizacional)	Aumentar el Sueldo	Sueldo	Ultimo salario del puesto X (1+ Inflación)	Dinero	Anual	6,500.00	6,974.50	6,975>	6,500	> 6,499

**PLAN DE ACCIÓN**

- a) La Titular de la Secretaría deberá de presentar un proyecto de gestión de incrementos salariales ante la Secretaria de Finanzas y de Administración.
- b) La Dirección Administrativa deberá de Generar una tabla de sueldos y salarios de la dependencia donde se establezcan los sueldos dependiendo del puesto que se está cubriendo.
- c) Presentar cuadro comparativo de sueldos entre la Secretaría de Contraloría del Estado de Durango y la Entidad de Auditoría Superior del Estado, siempre considerando actividades similares o igualdad de responsabilidades entre ambos puestos.
- d) Presentar un Plan de Compensación e Incentivos que fortalezcan el sueldo de los trabajadores, las cuales pueden ser entre otras el de despensa, compensación por productividad, por actividad adicional, etc.

- e) Se deben de establecer las Retribuciones por Objetivos: pueden ser individuales o grupales (que incluyan a todo el equipo de trabajo), se puede estipular que si se alcanzan las metas trazadas en un lapso determinado se obtendrá tendrán un ingreso extra.
- f) Se recomienda gestionar apoyos a la Formación Profesional, de los trabajadores, para pago de inscripciones y mensualidades de especialidades y posgrados

	Objetivo	Nombre del KPI	F. DE CALC.	U.M.	MED.	VAL. ACT.	VAL. META			
Aprendizaje organizacional y conocimiento (capital humano, capital de información, capital organizacional)	Mejorar el Ambiente	Ambiente	No. Participaciones Voluntarias Semestre Anterior/ No. Participaciones Voluntarias Semestre Actual	Porcentaje	Semestral	0.95	1	1>	1	>1

**PLAN DE ACCIÓN**

- a) Para los novatos se debe de crear un ambiente positivo durante el proceso de inducción, se debe de establecer el tono correcto desde el primer día, los novatos necesitan saber exactamente qué se espera de ellos, se debe de concertar una reunión personal con el jefe inmediato para que sus responsabilidades sean claras, se les debe de Informar sobre la historia de la dependencia, es importante que entiendan la visión, misión, metas, objetivos y valores de la organización, por último se debe de organizar una sesión romper el hielo, que cierre la inducción.
- b) Se deben de celebrar los éxitos de los trabajadores, se deberán de tomar un tiempo para reconocer el arduo trabajo y el esfuerzo que realizan regularmente para asegurarse de que la dependencia logre el éxito año tras año, se pueden hacer los reconocimientos vía plataformas electrónicas (WhatsApp, Telegram, Etc.) no obstante una llamada siempre tiene el toque personalizado que se requiere para subir el ánimo de cualquier trabajador.



- c) Se recomienda implementar los comentarios obtenidos en la retroalimentación de empleados, esto es porque obtener la información no es suficiente, es necesario actuar al respecto, abordando los problemas o de rediseñar la experiencia por completo, la idea es asegurarse de poner en práctica la retroalimentación.
- d) Se debe de realizar evaluaciones al desempeño de forma periódica e informar de los resultados a los trabajadores, el conocimiento de donde están parados, de igual forma de sus avances y progresos deben de estimular el espíritu interior de la competencia por ser mejores primero, para luego ser el mejor del equipo.
- e) La política de flexibilidad es muy importante pues se considera como un valor intangible que los trabajadores valoran, si existe la necesidad de trabajar desde casa se debe de dar esa opción, siempre teniendo en consideración el periodo de tiempo y el horario, pero también si desean ubicarse en un lugar específico en las oficinas, se deberá de conceder sin problema alguno, siempre se debe de observar que el objetivo de estas prácticas es obtener un ambiente sano de trabajo.

## **CAPÍTULO VI**

### **Conclusiones y Recomendaciones**

Este trabajo concluye que el modelo de diagnóstico nos permite determinar que las dimensiones de Compromiso e Iniciativa son las que están mejor posicionadas con una tendencia por encima del 60% lo que da una base sólida desde donde se pretenden establecer las estrategias de mejora, no obstante solo son dos de las catorce dimensiones que se evaluaron, aun así hay un trecho de casi 40 puntos porcentuales por mejorar, es decir que incluso en los mejor evaluados hay trabajo pendiente por hacer, las dimensiones de Trabajo en Equipo, Dirección Eficaz, Proyección de Imagen, Innovación, Manejo de Tiempo y Recursos y Tolerancia al Estrés, están calificadas como dimensiones regulares, es decir su fortaleza radica en la medianía de la percepción del clima organizacional.

Para las dimensiones de Ambiente, Participación, Recompensa y Reconocimiento, Competencia, Facilitación de Cambios, Actitud Centra en el Usuarios la calificación que se tiene por parte de los trabajadores es mala, puesto que menos del 40% está totalmente de acuerdo, en que estas dimensiones del clima organizacional estén cumpliéndose, o al menos esa es la percepción y estas dimensiones son las que tienen una distribución más uniforme dentro de la parte positiva de la percepción es decir esta entre regular y muy bueno con un promedio de 30% lo que nos da como resultado que falta hacer un trabajo muy fuerte por alcanzar la máxima calificación por parte de los trabajadores.

Si bien es cierto se tiene un avance en cuanto a la identificación de los problemas y una sensibilización por parte de los colaboradores operativos en el contexto laboral, este no ha sido por mucho suficiente para considerar que se tiene una cultura de detección y de atención al clima organizacional de la Secretaria de Contraloría, falta atender de forma documentada y especifica los diferentes contextos y percepciones que se desarrollan dentro de la organización-dependencia.

En este sentido las siguientes recomendaciones que se presentan, giran en relación al desarrollo de un mapa estratégico que considera cinco objetivos que se deberán de atender para poder influir de manera positiva en el ambiente laboral, considerando que el objeto de estudio es un ente público y que dentro de las características que resaltan como sustanciales esta la parte financiera y que esta es la que da un grado de certidumbre al momento de definir las acciones a llevar a cabo, como consecuencia se recomienda que la alta dirección de la Secretaría de Contraloría presente un comparativo de costo-beneficio considerando que es evidente solicitar una actualización de los sueldos, no obstante la estrechez del presupuesto estatal es importante buscar una conciliación que se pueda ver reflejada de forma monetaria en los sueldo del personal, las habilidades de negociación deben de ser potencializadas con la finalidad de alcanzar el éxito en esta estrategia y que en consecuencia nos permita mejorar los sueldos y que de forma natural se refleje en una mejoría del ambiente organizacional, en este sentido estaríamos reforzando la actitud centrada en el usuario, y comprometiendo al trabajador con los servicios que se otorgan a los usuarios y a la sociedad en consecuencia.

Un elemento que no se debe de perder de vista es reforzar la estrategia de enriquecer el salario emocional al interior de la dependencia, haciendo énfasis en las formas de comunicación por parte de la estructura jerárquica, puesto que es la más expuesta, atendiendo la máxima de que en el pedir está el dar, por ello si la estructura logra fortalecer y pulir la comunicación institucional y aparte de ello reconoce honestamente la contribución del personal al alcance de las metas y objetivos de la dependencia y si además logra integrar legítimamente a las estrategias las aportaciones del personal, otorgando el reconocimiento de esta aportación, el sentido de compromiso e identidad que se tiene deberá de verse fortalecido, se recomienda poder dar forma legal y administrativa de la formación profesional e institucional dentro de la Secretaría, es decir que el personal reconozca que se puede hacer una carrera laboral dentro de la estructura y que esta le permitirá poder acceder a mejores salarios.

Si la estructura jerárquica de mando sociabiliza los objetivos que el estado, la dependencia, la dirección y el área están buscando conseguir con el personal a cargo, estos podrán entender la importancia de las acciones que cada uno realiza para lograr conseguir los resultados esperados, además de obtener una contribución laboral comprometida por parte de la base laboral, su sentido de identidad y pertenencia se fortalecerá.

Para el fortalecimiento de las dimensiones de Proyección de Imagen, Manejo de Tiempo y Recursos y Tolerancia al Estrés, se recomienda que en el Programa Anual de Capacitación, se consideren no solamente cursos per se, también se deberán de integrar terapias de contención, mismas que se pueden sociabilizar como parte del salario emocional que otorga la dependencia, terapias que la estructura de gobierno puede aportar sin que sea un cargo adicional al presupuesto de la Secretaría.

En el mismo programa de capacitación se deben proponer talleres de liderazgo que fortalezcan la percepción de una Dirección Eficaz por parte de la estructura jerárquica.

## Referencias.

Aguirre Barboza M. (2022 febrero), *Evolución de la Contraloría Social*, Recuperado de

<https://iappuebla.edu.mx/claves-evolucion-contraloria-social/>

Ballesteros L. (2022 febrero) Control Interno, Recuperado de

<https://ballesteroscontrolinterno.wordpress.com/2013/12/29/antecedentes/>

Barros, J., y Rodríguez, R. (2022 febrero). *Una nueva visión del Cuadro de Mando Integral para el sector público*. Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión, Recuperado de

[http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/Portal.htm\\_](http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/Portal.htm_)

Bastidas Bermúdez, E., Moreno Freitez Z. (2022 febrero). *El Cuadro de Mando Integral en la Gestión de las Organizaciones del Sector Público: el Caso Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado*. Recuperado de

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=117016279007>

Chiavenato, I. (2018) *Parte I Introducción a la Teoría General de la Administración*, séptima edición, Ciudad de México, Mac Graw Hill, México.

Crespo, J.A. (2006), *Para entender al Estado*, Ciudad de México, Nostra Ediciones, México.

EASE (2022 febrero), *Objetivos y Facultades*, Recuperado de

<https://ease.gob.mx/nosotros.php#objetivos>

Economipedia (2022 febrero) *Escuelas de administración*, Recuperado de

<https://economipedia.com/definiciones/escuelas-de-administracion.html>

Faria Mello, Achilles f. (1995), *Desarrollo Organizacional Enfoque Integral*, Ciudad de México, Limusa, México.

Franklin F, Enrique B. (2007). *Auditoría Administrativa, Gestión Estratégica*, Ciudad de México, Pearson Educación, México.

Gobierno del Estado de Durango (2022 febrero) *Plan Estatal del Desarrollo 2016-2022*, 2016, Recuperado de

<http://planeacion.durango.gob.mx/doctos/PED%202016-2022%20modificaci%C3%B3n.pdf>

González, H. y López A.M. (2001), *Manual de filosofía social y ciencias sociales*. Ciudad de México, Universidad Iberoamericana, Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Henry Fayol (1911). *Administración Industrial y General, principios de la administración Científica*, México.

Hernández Palomino, Gallarzo J. A. y Espinoza Medina, J. (2011), *Desarrollo Organizacional*, Ciudad de México, Pearson, México.

Lanz C. J. (1993), *La Contraloría y el Control Interno en México*, Segunda Edición, Ciudad de México, Fondo de Cultura Económica, México.

Leyton C., Carles Gil J. (2017), *Cuadro de mando integral aplicado a la gestión pública en municipios*, Revista Academia y Negocios, Ciudad de Concepción Universidad de Concepción, Chile.

López, A. (2022 febrero) *Reinventando los Gobiernos con apoyo de los Tableros de Comando y Control, 2004*. Recuperado de:

<https://www.tablero-de-comando.com>

Los recursos humanos.com (2022 febrero) *Principales teorías administrativas: enfoques y representantes* Recuperado de

<https://www.losrecursoshumanos.com/principales-teorias-administrativas-enfoques-y-representantes/>

LXIX Legislatura, Congreso del Estado de Durango (2022 febrero). *Anexo A la Ley de Egresos del Estado Libre y Soberano de Durango para el Ejercicio Fiscal 2021*, Recuperado de

<https://congresodurango.gob.mx/trabajo-legislativo/legislacion-estatal/>

LXIX Legislatura, Congreso del Estado de Durango (2022 febrero). *Ley de Egresos del Estado Libre y Soberano de Durango para el Ejercicio Fiscal 2022*, Recuperado de

<https://congresodurango.gob.mx/trabajo-legislativo/legislacion-estatal/>

LXIX Legislatura, Congreso del Estado de Durango (2022 febrero). *Ley de Egresos del Estado Libre y Soberano de Durango para el Ejercicio Fiscal 2021*. Recuperado de

<https://congresodurango.gob.mx/trabajo-legislativo/legislacion-estatal/>

LXIX Legislatura, Congreso del Estado de Durango (2022 febrero). *Ley de Egresos del Estado Libre y Soberano de Durango para el Ejercicio Fiscal 2020*. Recuperado de

<https://congresodurango.gob.mx/trabajo-legislativo/legislacion-estatal/>

LXIX Legislatura, Congreso del Estado de Durango (2022 febrero). *Ley de Egresos del Estado Libre y Soberano de Durango para el Ejercicio Fiscal 2019*. Recuperado de

<https://congresodurango.gob.mx/trabajo-legislativo/legislacion-estatal/>

LXIX Legislatura, Congreso del Estado de Durango (2022 febrero). *Ley de Egresos del Estado Libre y Soberano de Durango para el Ejercicio Fiscal 2018*. Recuperado de

<https://congresodurango.gob.mx/trabajo-legislativo/legislacion-estatal/>

LXIX Legislatura, Congreso del Estado de Durango (2022 febrero). *Ley de Egresos del Estado Libre y Soberano de Durango para el Ejercicio Fiscal 2017*. Recuperado de

<https://congresodurango.gob.mx/trabajo-legislativo/legislacion-estatal/>

LXIX Legislatura, Congreso del Estado de Durango (2022 febrero). *Ley de Egresos del Estado Libre y Soberano de Durango para el Ejercicio Fiscal 2016*. Recuperado de

<https://congresodurango.gob.mx/trabajo-legislativo/legislacion-estatal/>

LXIX Legislatura, Congreso del Estado de Durango (2022 febrero). *Ley de Egresos del Estado Libre y Soberano de Durango para el Ejercicio Fiscal 2015*. Recuperado de

<https://congresodurango.gob.mx/trabajo-legislativo/legislacion-estatal/>

LXIX Legislatura, Congreso del Estado de Durango (2022 febrero). *Ley de Egresos del Estado Libre y Soberano de Durango para el Ejercicio Fiscal 2014*. Recuperado de

<https://congresodurango.gob.mx/trabajo-legislativo/legislacion-estatal/>

LXIX Legislatura, Congreso del Estado de Durango (2022 febrero), *Código de Conducta del Estado de Durango*, Periódico Oficial del Estado de Durango, No.16, página 2. Recuperado de

<https://congresodurango.gob.mx/trabajo-legislativo/legislacion-estatal/>

Montufar Guizar R. (2013), *Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones*, Ciudad de México, Mc Graw Hill Interamericana S.A. de C.V., México.

Muñoz P. (1997), *Introducción a la Administración Pública México*, Ciudad de México, Fondo de Cultura Económica, México.

ONU (2022 febrero) *Los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU*, recuperado de

[https://anticorrupcionmx.org/historico/archivo/biblioteca/FactSheet\\_5.pdf](https://anticorrupcionmx.org/historico/archivo/biblioteca/FactSheet_5.pdf)

ONU (2022 febrero) *Objetivos de Desarrollo Sostenible ONU*, Recuperado de

<https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals>

Pinto Cristiani M. (2012), *Desarrollo Organizacional*, Tlalnepantla, Red Tercer Milenio, México.

Poveda Aguja, F. A. (2022 febrero). *Esquema de Bartolomé Proceso de investigación acción*, Recuperado de

[https://www.researchgate.net/publication/323543361\\_articuloredalycucn2014](https://www.researchgate.net/publication/323543361_articuloredalycucn2014)

Porrúa Pérez F. (2005), *Teoría del Estado*, Ciudad de México, Porrúa, México.

Robbins Stephen P. y Coulter Mary (2005). *Administración*, Ciudad de México, Pearson Educación, México

SECOED (2020) *Manual de Organización de la Secretaría de Contraloría*, Ciudad de Durango, Periódico Oficial del Estado de Durango, Durango.

SECOED (2022 febrero) *Plataforma Declara Durango*, Recuperado de

<https://declara.durango.gob.mx/#/>

Wendell L. French, Cecil H. Bell ir (2012), *Desarrollo Organizacional 5ta Edición*, Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Mexico-Englewood Cliffs-Londres-Sydney Toronto-Nueva Delhi-Tokio-Singapur-Rio De Janeiro



## Anexos

### Anexo 1

Diagrama de NIVEN.

#### Niven (2003)



NIVEN, PAUL R. (2003). "Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit agencies". Mississauga (Canadá): John Wiley & Sons, Inc.

## Anexo 2

Test de clima organizacional.

### Información general.

1. ¿Cuál es su edad?
2. ¿Cuál es su género?
3. ¿Cuál es su antigüedad en la institución considerando años y meses?

Instrucciones: A continuación seleccione la casilla que más se asemeja a su experiencia laboral tomando en cuenta la siguiente escala:

1

2

3

4

5

**Totalmente en desacuerdo**

**Totalmente de acuerdo**

### Dimensión 1: AMBIENTE.

3. Mi lugar de trabajo es un ambiente seguro.
4. Mi lugar de trabajo es un ambiente limpio y bien organizado.
5. Las condiciones en mi lugar de trabajo están mejorando continuamente.
6. Mi institución se preocupa del mantenimiento y la actualización de los equipos.
7. Mi lugar de trabajo es propicio para la eficiencia.
8. En mi lugar de trabajo dispongo de los recursos necesarios para hacer bien mi trabajo.
9. Mi lugar de trabajo no es estresante.

### Dimensión 2: TRABAJO EN EQUIPO.

10. Confío en mis compañeros de trabajo.
11. Mis compañeros hacen bien su trabajo.
12. Todos los departamentos trabajan como equipo.
13. Los recursos se comparten bien en mi departamento.
14. Mi departamento tiene buena comunicación con los otros departamentos.
15. El trabajo de mi departamento es un aporte valioso a la institución.

### Dimensión 3: DIRECCIÓN EFICAZ.

16. Confío en mi jefe.
17. El jefe me trata con respeto.
18. El jefe toma en serio las sugerencias del personal.

19. El jefe es coherente en su gestión.
20. El jefe me asigna cargas de trabajo razonables.

#### **Dimensión 4: PARTICIPACIÓN.**

21. La información es compartida en toda las dependencias.
22. La institución me alienta para mejorar los procesos de trabajo.
23. La institución me confía trabajos importantes.
24. A la institución le importan mis necesidades personales.
25. Estoy enterado de lo que pasa en otros departamentos de la institución.

#### **Dimensión 5: RECOMPENSA Y RECONOCIMIENTO.**

26. La institución tiene expectativas realistas de mi trabajo.
27. Los beneficios que me ofrece la institución son satisfactorios.
28. El desempeño de mi departamento está sobre el promedio, comparado con otros departamentos.
29. Recibo de la institución tanto retroalimentación positiva como negativa acerca de mi trabajo.

#### **Dimensión 6: COMPETENCIA.**

30. Al entrar a la institución yo tenía las competencias necesarias para hacer mi trabajo.
31. Recibo capacitación para estar al día en las competencias requeridas en mi trabajo.
32. La capacitación es una prioridad en la institución.
33. La institución me apoya para mi desarrollo personal y profesional.
34. Puedo responder bien a la carga de trabajo que se me asigna.

#### **Dimensión 7: COMPROMISO.**

35. Estoy dispuesto a trabajar tanto como sea necesario para hacer mi trabajo.
36. En mi trabajo supero las expectativas de la institución.
37. Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando es necesario.
38. Me gusta trabajar en esta institución.
39. Mi estado de ánimo en el trabajo es generalmente bueno.
40. Me siento orgulloso de trabajar en esta institución.

### **Dimensión 8: ACTITUD CENTRADA EN LOS USUARIOS.**

- 41. Procuero entender las necesidades, los problemas y las expectativas de los usuarios.
- 42. Construyo relaciones de comprensión y colaboración con los usuarios.
- 43. La institución Implementa sistemas eficaces para monitorear y evaluar las preocupaciones, los problemas y la satisfacción de los usuarios, para anticiparse a sus necesidades.

### **Dimensión 9: FACILITACIÓN DE CAMBIOS.**

- 44. Está permanentemente abierto a recibir, evaluar y aplicar nuevas ideas de otros.
- 45. Reconoce y recompensa los cambios útiles que hacen otros.
- 46. Ayuda a las personas a superar los obstáculos y resistencias a los cambios.
- 47. Alienta a otros para buscar oportunidades de innovación.

### **Dimensión 10: PROYECCIÓN DE IMAGEN.**

- 48. Viste y cuida su presentación física de manera apropiada.
- 49. Proyecta una imagen de profesionalismo y seguridad.

### **Dimensión 11: INICIATIVA.**

- 50. Actúa rápidamente para lograr objetivos.
- 51. Actúa más allá de los requerimientos del puesto para alcanzar objetivos.

### **Dimensión 12: INNOVACIÓN.**

- 52. Aprovecha múltiples y diversas fuentes para recabar ideas e inspiración.
- 53. Combina las ideas de manera novedosa.
- 54. Evalúa múltiples soluciones potenciales antes de elegir una.

### **Dimensión 13: MANEJO DE TIEMPO Y RECURSOS.**

- 55. Identifica las actividades y tareas críticas, y ajusta las prioridades de acuerdo.
- 56. Programa las actividades coordinando los horarios propio y de otros para evitar conflictos de tiempo.
- 57. Aprovecha los recursos disponibles (personas, procesos y equipos) para realizar eficazmente el trabajo.
- 58. Aprovecha eficazmente el tiempo y evita cuestiones irrelevantes distraigan del trabajo.

**Dimensión 14: TOLERANCIA AL ESTRÉS.**

59. Mantiene un desempeño estable bajo presión o en situaciones adversas.

60. Presenta una disposición positiva.

61. Maneja su estrés de manera aceptable por otros y la organización.

62. Mantiene relaciones interpersonales constructivas.