



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO
INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN AUDITORÍA

PROYECTO TERMINAL

Modelo de auditoría de cumplimiento basado en *INTOSAI* para los procesos de comprobación del gasto en un organismo autónomo universitario en Hidalgo

Para obtener el grado de
Maestra en Auditoría

PRESENTA

L.C. Esther Janett López Pérez

Director

Dr. Oscar González Ruiz

Codirector

Dr. Heriberto Moreno Islas

Comité tutorial

Dra. Brenda Midhely García Ortiz
Dra. Verónica Ocádiz Amador
Dr. Sergio Demetrio Polo Jiménez

Oficio Núm. OF.ICEA/MAu/028/2026

Asunto: Autorización de impresión

Mtra. Ojuky del Rocío Islas Maldonado
Directora de Administración Escolar
Presente

El Comité Tutorial del **PROYECTO TERMINAL** del programa educativo de posgrado titulado "**Modelo de auditoría de cumplimiento basado en INTOSAI para los procesos de comprobación del gasto en un organismo autónomo universitario en Hidalgo**", realizado por el sustentante **ESTHER JANETT LÓPEZ PÉREZ**, con número de cuenta **094298** perteneciente al programa de MAESTRÍA EN AUDITORÍA, una vez que ha revisado, analizado y evaluado el documento recepcional de acuerdo a lo estipulado en el Artículo 110 del Reglamento de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente:

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Por lo que el sustentante deberá cumplir con los requisitos del Reglamento de Estudios de Posgrado y con lo establecido en el proceso de grado vigente.


Atentamente

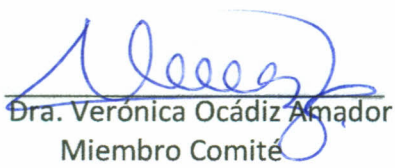
"Amor, Orden y Progreso"

San Agustín Tlaxiaca Hidalgo a 23 de marzo del 2026

El Comité Tutorial



Dr. Oscar González Ruiz
Director

Dr. Heriberto Moreno Islas
Codirector

Dra. Verónica Ocádiz Amador
Miembro Comité

Dra. Brenda Midhely García Ortiz
Miembro Comité

Dr. Sergio Demetrio Polo Jiménez
Miembro Comité

c.c.p. archivo.

"Amor, Orden y Progreso"

Circuito la Concepción Km. 2.5, Col. San Juan
Tilcuautla, San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, México;
C.P. 42160
Teléfono: 7717172000 Ext. 40501
direccion_icea@uaeh.edu.mx

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

Con una dedicatoria especial a Dios por la vida, la salud y por todo lo necesario que me da para culminar este trabajo de investigación, ya que he llegado a una de mis metas personales y profesionales, sin El nada soy.

Agradezco:

A mis padres por darme la vida, por su infinito amor, por sus enseñanzas transmitidas, por ser un ejemplo de fe, fortaleza, sabiduría y altruismo.

A mi amado esposo por todo el apoyo incondicional, comprensión y por el trabajo en equipo que siempre realizamos, te amo Javier.

A mis hermanos Andrés, Pedro, Diana y Esmeralda, a mi sobrina Saraí, a Estelita, a mis cuñadas y demás familia que haría que la lista fuera interminable, por todos sus consejos y el apoyo que siempre me han brindado.

A mi alma mater, la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, por permitirme sentir el orgullo de pertenecer a ella, formarme y poder escalar un nivel más en mi educación.

A mis catedráticos de la Maestría en Auditoría por compartir su conocimiento y al Instituto de Ciencias Económico Administrativas por sus atenciones,

Un agradecimiento especial a mi Director, el Dr. Oscar González por la orientación, por su conocimiento transmitido, por el apoyo pero sobre todo por su paciencia para ayudarme a culminar este trabajo.

A Yeni, al Dr. Atilano y a Alejandro por impulsarme a terminar este proyecto, sin ustedes no hubiera sido posible esto.

A todos ustedes muchas gracias y les dedico este logro.

ÍNDICE

RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I. CONCEPTOS GENERALES DE LA INDUSTRIA / DEL SECTOR.....	7
CAPÍTULO II. MARCO REGULATORIO.....	18
CAPÍTULO III. DESARROLLO.....	22
3.1 Sustento teórico	22
3.2 Ejercicio de Caso	27
3.3 Resultados, análisis y/o discusión	38
CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y/O RECOMENDACIONES	41
REFERENCIAS	44
ANEXOS	48
Anexo 1	48
Anexo 2	49
Anexo 3	55

RESUMEN

Las universidades enfrentan exigencias de rendición de cuentas, al mismo tiempo que deben resguardar su autonomía constitucional. En este marco, la presente investigación analiza los procesos de comprobación del gasto en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo correspondientes al ejercicio fiscal 2025, con el objetivo de proponer un modelo de auditoría de cumplimiento sustentado en los principios establecidos por la INTOSAI. La metodología, adoptó un enfoque cualitativo con diseño de estudio de caso. Se realizó revisión documental de los Lineamientos para operar el Presupuesto 2025, el Manual de Procedimientos de Egresos y el Reglamento de Control Interno. Se diseñó una matriz de cumplimiento para contrastar cinco dimensiones con estándares INTOSAI. Los resultados muestran un desempeño desigual en las dimensiones evaluadas. La universidad presenta altos niveles de cumplimiento en control interno y transparencia. Los lineamientos establecen procedimientos claros, responsables definidos y requisitos documentales que permiten seguir el proceso del gasto desde la solicitud del recurso hasta su comprobación final, lo que favorece la rendición de cuentas. Sin embargo, se identifican tres áreas de mejora: la primera es la gestión de riesgos, que se maneja de forma reactiva y sin una metodología institucional que permita priorizar riesgos según su probabilidad e impacto; la segunda es la independencia del órgano auditor, que, aunque tiene funciones de supervisión reconocidas, no cuenta con disposiciones claras que protejan plenamente su autonomía frente a posibles presiones administrativas; la tercera es el uso de tecnología: existen sistemas electrónicos para registrar el gasto, pero todavía no se utilizan mecanismos de monitoreo continuo ni análisis de datos que ayuden a detectar irregularidades de manera temprana. Se concluye que es pertinente adoptar un modelo basado en INTOSAI que integre cuatro fases secuenciales: planificación, realización de procedimientos, evaluación de la evidencia, informes y seguimiento. Sustentado en cinco pilares, con el involucramiento del Honorable Consejo Universitario, la Contraloría General y la Coordinación de Administración y Finanzas para garantizar la rendición de cuentas en el ejercicio del gasto universitario.

Palabras clave: Auditoría de cumplimiento, educación superior, gasto y control interno.

ABSTRACT

Universities face demands for accountability while simultaneously safeguarding their constitutional autonomy. Within this framework, this research analyzes the expenditure verification processes at the Autonomous University of the State of Hidalgo for the 2025 fiscal year, with the objective of proposing a compliance audit model based on the principles established by INTOSAI. The methodology adopted a qualitative approach with a case study design. A document review was conducted of the Guidelines for Operating the 2025 Budget, the Expenditure Procedures Manual, and the Internal Control Regulations. A compliance matrix was designed to compare five dimensions with INTOSAI standards. The results show uneven performance across the five dimensions evaluated. The university demonstrates high levels of compliance in internal control and transparency. The guidelines establish clear procedures, defined responsibilities, and documentary requirements that allow for tracking the expenditure process from the initial request for funds to final verification, thus promoting accountability. However, three areas for improvement were identified: the first is risk management, which is handled reactively and without an institutional methodology to prioritize risks according to their probability and impact; the second is the independence of the auditing body, which, although it has recognized oversight functions, lacks clear provisions to fully protect its autonomy from potential administrative pressures; the third is the use of technology: electronic systems exist for recording expenditures, but continuous monitoring mechanisms and data analysis tools to help detect irregularities early are not yet in use. It is concluded that it is pertinent to adopt an INTOSAI-based model that integrates four sequential phases: planning, implementation of procedures, evaluation of evidence, reporting, and follow-up. This model should be based on five pillars, with the involvement of the University Council, the Comptroller General's Office, and the Administration and Finance Coordination Office to guarantee accountability in university spending.

Keywords: Compliance audit, higher education, expenditure, internal control.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación aborda la problemática sobre las deficiencias en los procesos de auditoría interna en los organismos autónomos universitarios del estado de Hidalgo, específicamente sobre la comprobación del gasto público durante el ejercicio fiscal 2025. A pesar de que estas instituciones administran recursos provenientes del erario y están sujetas a obligaciones de transparencia y rendición de cuentas, los procedimientos de revisión interna no se encuentran completamente alineados con estándares internacionales de auditoría gubernamental, en el ámbito de las universidades públicas autónomas.

En este contexto, resulta pertinente considerar los estándares emitidos por la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) como referente metodológico para el análisis de los procesos de auditoría aplicados a la comprobación del gasto público en las instituciones de educación superior. Si bien las universidades públicas cuentan con áreas de auditoría interna encargadas de supervisar el cumplimiento de las disposiciones administrativas y financieras, la adopción de marcos internacionales de fiscalización permite fortalecer dichos procesos mediante criterios técnicos estandarizados, orientados a la transparencia, la rendición de cuentas y la evaluación sistemática del uso de los recursos públicos. En este sentido, los principios y directrices de auditoría de cumplimiento propuestos por INTOSAI ofrecen una base conceptual y metodológica que puede complementar las prácticas de auditoría interna existentes.

Desde una perspectiva académica, existe un vacío en la literatura especializada sobre la aplicación de estándares internacionales de auditoría, particularmente los emitidos por la INTOSAI, en el contexto específico de las universidades públicas autónomas mexicanas. Profesionalmente, la investigación responde a la necesidad práctica de las unidades de auditoría interna de contar con herramientas metodológicas que les permitan evaluar el cumplimiento normativo con mayor efectividad, anticipando riesgos en lugar de solo documentar desviaciones realizadas.

Adicionalmente, el tema resulta de interés para la propia comunidad universitaria y para la sociedad en general, en tanto que beneficia el uso correcto de los recursos públicos

destinados a la educación superior. La ausencia de modelos específicos de auditoría basados en dichos estándares dificulta la consolidación de prácticas de fiscalización más eficientes y comparables a nivel internacional.

La finalidad del trabajo de investigación es proponer un modelo de auditoría de cumplimiento mediante la revisión de los procesos de comprobación del gasto en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo en el ejercicio fiscal 2025 así como la identificación de su grado de alineación con los principios y normas de la INTOSAI.

Los objetivos específicos comprenden: contextualizar el papel de la educación superior y la gestión financiera universitaria en el ámbito internacional y nacional; analizar el marco normativo aplicable a la comprobación del gasto en la UAEH; identificar las fortalezas y áreas de oportunidad en los procesos actuales mediante un ejercicio de caso; y diseñar una propuesta de modelo que integre las fases del ciclo auditor, los pilares de control y la interacción de las partes interesadas.

La investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, con tipo de investigación descriptiva y aplicada, con diseño de estudio de caso, siguiendo los criterios metodológicos planteados por Hernández Sampieri (2014). Asimismo, se retoman los planteamientos de Ander-Egg (1995), quienes señalan que el estudio de caso puede sustentarse válidamente en el uso de diversas fuentes de evidencia, incluyendo documentos institucionales y modelos de referencia internacional, cuando estos son examinados críticamente tanto en la autenticidad como en el contenido de los textos analizados. El alcance del estudio es analítico y propositivo, ya que además de examinar los procedimientos institucionales existentes para la comprobación del gasto, se plantea el diseño de un modelo metodológico orientado a fortalecer los procesos de verificación del cumplimiento normativo en el ejercicio del gasto universitario.

Si bien el presente estudio se sustenta principalmente en el análisis documental de instrumentos normativos, esta decisión metodológica responde a la naturaleza del objeto de estudio, centrado en la evaluación del cumplimiento formal de disposiciones institucionales, como los instrumentos normativos que regulan el ejercicio y la comprobación del gasto en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, entre los que

destacan los Lineamientos para operar y ejercer el Presupuesto Anual 2025, el Manual de Procedimientos de Egresos y el Reglamento del Sistema Institucional de Control Interno. De manera complementaria, se realizó el análisis de los estándares internacionales de auditoría emitidos por la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), particularmente las normas ISSAI 100 y 400.

Asimismo, este enfoque permite una aproximación sistemática al funcionamiento del control institucional desde una perspectiva formal. No obstante, se reconoce que futuras investigaciones podrían complementar este análisis mediante la incorporación de técnicas cualitativas adicionales, como entrevistas a actores clave, con el fin de ampliar la comprensión empírica del fenómeno estudiado.

Con el propósito de sistematizar la información analizada, se elaboró una matriz de contraste normativo que permitió organizar los criterios institucionales y compararlos con algunos principios de auditoría de cumplimiento propuestos por INTOSAI.

En el capítulo I “Conceptos generales de la industria / del sector”, se explora la relevancia de la educación superior en el contexto global y nacional; asimismo, aborda los sistemas de fiscalización en México y detalla las fases del proceso de auditoría conforme a las directrices de la INTOSAI. El capítulo II “Marco regulatorio” presenta el marco normativo del cual se rige el trabajo; y se detalla el proceso de gasto a comprobar en la UAEH. En el capítulo III “Desarrollo”, presenta el desarrollo del trabajo, iniciando con el 1) Sustento Teórico, que explica la evolución de la auditoría interna en el sector público; después el 2) Ejercicio de caso, presenta la aplicación a la UAEH; posteriormente presenta el diseño y presentación gráfica de la matriz de evaluación y la discusión de los hallazgos, así como el Modelo de Auditoría de Cumplimiento basado en INTOSAI propuesto para organismos autónomos universitarios, se detalla sus etapas, partes interesadas y pilares operativos de la propuesta de modelo, así como sus propias conclusiones; expone también los 3) Resultados, análisis y/o discusión, derivados de la matriz de evaluación y el modelo de auditoría de cumplimiento, así como la discusión de los hallazgos. Finalmente, en el capítulo IV “Conclusiones y/o recomendaciones”, aquí se presentan las conclusiones y una serie de recomendaciones estratégicas derivadas del estudio.

Es importante señalar las limitaciones del presente trabajo. En primer término, su carácter propositivo implica que el modelo desarrollado es una construcción teórico-metodológica, elaborada a partir de la investigación documental, pero no ha sido sometido a su implementación en un ejercicio fiscal real. También destaca la restricción en la disponibilidad de información institucional detallada, derivada del carácter administrativo y reservado de algunos procesos internos; asimismo, el alcance se delimita al caso específico de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, por lo que la generalización de los hallazgos a otros organismos universitarios autónomos en la entidad o en el país requeriría estudios complementarios que consideren sus particularidades normativas, organizacionales y contextuales.

CAPÍTULO I. CONCEPTOS GENERALES DE LA INDUSTRIA / DEL SECTOR

La educación superior en el contexto internacional

La educación superior es reconocida a nivel internacional como un factor estratégico para el desarrollo económico, social y cultural de los países. Organismos multilaterales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el Banco Mundial y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) coinciden en que las instituciones de educación superior deben fortalecer no solo la calidad académica, sino también sus sistemas de gobernanza, gestión administrativa y rendición de cuentas.

La educación es la máxima prioridad de la UNESCO, por lo que es un derecho humano esencial y señala que las universidades cumplen un papel clave en la generación de conocimiento, la formación de capital humano y la promoción de sociedades más justas e inclusivas, lo que exige modelos de gestión institucional transparentes y responsables. Por lo que la UNESCO, considera que el órgano de gobierno universitario debe estar sustentado en principios de autonomía, responsabilidad social y uso eficiente de los recursos públicos para un buen funcionamiento (UNESCO, 2022).

De acuerdo con el World Higher Education Conference 2022 (WHEC2022), se espera que las universidades e instituciones de educación superior (IES) expandan el conocimiento que generan y mejoren la formación educativa, para abordar los problemas globales, contemplando principalmente los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Las temáticas pueden ir desde el cambio climático hasta la desigualdad, por lo que estas dificultades pueden ser tratadas y por eso se necesita un programa que transforme e impulse nuevas alianzas, incentivos y perspectivas completamente diferentes (UNESCO, 2022).

Por lo anterior, la UNESCO identifica la importancia de mejorar la especialización e impulsar avances científicos, siendo que esto es insuficiente para abordar problemas que requieren aspectos generales, así como también es necesario que se forme una visión

multidisciplinaria a partir de las ciencias básicas, sociales y humanidades. De la misma manera se deben desarrollar programas educativos y líneas de investigación que estén orientadas a la solución de problemas y la realización de revisiones a los sistemas de evaluación docente para valorar el compromiso social y de impacto.

En este proceso, los alumnos deben contar con mayor capacitación técnica para integrar bases éticas, que promueva la sostenibilidad y la igualdad social en sus futuras carreras. Esto implica, contar con un modelo de educación donde se fomente el diálogo con las comunidades, la adquisición de experiencia laboral y aplicar enfoques pedagógicos inclusivos, donde se respete la cultura y sistemas de conocimiento, para poder generalizar las decisiones en torno a la educación, incorporando activamente a estudiantes y docentes.

La UNESCO también menciona que las IES tienen que considerar e identificar lo que la sociedad requiere, por lo que se deben incluir en el diseño de políticas educativas que apoyen a la investigación multidisciplinaria, para ofrecer programas de aprendizaje accesibles a todos los sectores sociales, para el correcto asesoramiento científico de las autoridades gubernamentales y realizar una autoevaluación crítica e imparcial de sus propias prácticas, incluyendo su huella ambiental y sus alianzas estratégicas.

En Latinoamérica, el Banco Mundial ha impulsado e implementado algunas acciones, que cuenten con la colaboración técnica y administrativa de los gobiernos locales, las cuales utilizaran como un posible cambio estructural y que este alineado con su figura política y económica. Su enfoque está basado en la idea de que, para lograr la sostenibilidad de las universidades, es necesario que se administren sus finanzas con eficacia, para su supervivencia y crecimiento, específicamente cuando los recursos públicos son limitados. Por lo tanto, se está fomentando el contar con la auditoría y sistemas de control interno complementarios, ya que son condiciones imprescindibles para garantizar que el gasto público esté en armonía con las metas institucionales. (Campaña Latinoamericana por el Derecho a la Educación (CLADE) y Oxfam IBIS , 2020).

Aunado a lo anterior, la principal herramienta de esta influencia son las “condicionalidades” ligadas a sus préstamos, ya que cuentan con una cartera activa de

créditos para educación en América Latina que supera los 6,000 millones de dólares, por lo que el BM posee un poder de negociación sustancial para orientar las políticas de educación superior de los países prestatarios. Estas condiciones le permiten definir agendas de largo plazo, influyendo en aspectos que van desde los modelos de gestión hasta las prioridades académicas y de investigación.

Un aspecto crítico es que estos préstamos requieren una contrapartida financiera de los países receptores (además del pago de intereses y tarifas). Este mecanismo garantiza que los gobiernos nacionales incorporen y financien parcialmente las reformas impulsadas por el BM, lo que algunos analistas interpretan como una forma de hacer prevalecer un proyecto político externo utilizando recursos públicos locales. (UNAM, 2008).

Por su parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) promueve un modelo de gobernanza basado en la evaluación, la rendición de cuentas y la alineación estratégica con las demandas del siglo XXI. Su enfoque considera que las principales herramientas para conducir los sistemas universitarios son la evaluación de la calidad educativa, la acreditación de programas e instituciones y el establecimiento de acuerdos formales entre gobiernos y universidades para la asignación y uso de recursos financieros (OCDE, 2019).

La educación superior en México y el papel de las universidades públicas

En México, la educación superior se encuentra regulada por un marco constitucional y legal que reconoce su carácter estratégico para el desarrollo nacional. El artículo 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, establece que toda persona tiene derecho a la educación, por lo que el Estado impartirá y garantizará la educación inicial como obligatoria, universal, inclusiva, pública, gratuita y laica, es decir hablamos de la educación preescolar, primaria, secundaria y media superior; mientras que en su fracción X refiere que la obligación de la educación superior corresponde al Estado, mientras que las autoridades federales y locales establecerán políticas para fomentar la inclusión, permanencia y continuidad, en los términos que la ley señale, asimismo, proporcionarán medios de acceso para las personas que cumplan con los requisitos dispuestos por las instituciones públicas (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2024).

Este reconocimiento constitucional implica que la educación superior no solo es un derecho, sino también una responsabilidad pública, cuya provisión recae en gran medida en las universidades públicas y en los organismos universitarios autónomos. Estas instituciones desempeñan funciones sustantivas de docencia, investigación, difusión de la cultura y extensión de los servicios, lo que las posicionan como actores clave en el desarrollo social y económico del país.

En México las universidades autónomas, tienen la capacidad de gobernarse a sí mismas, es decir que cuentan con facultades para definir sus programas y planes académicos, así como gestionar su patrimonio. Sin embargo, ante esta autonomía no quedan exentas de atender la responsabilidad de rendir cuentas, porque al ser organismos públicos utilizan los recursos que reciben de la federación o de los gobiernos estatales, para someterse a los principios de honradez, transparencia, legalidad y eficiencia en el ejercicio del gasto, tal como lo estipula el artículo 134 constitucional.

La Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) señala que la calidad en la gestión institucional está relacionada con la calidad de la educación superior. Por lo que la ANUIES considera necesario fortalecer los sistemas de planeación, evaluación, control interno y así como la rendición de cuentas en las universidades públicas para garantizar su sostenibilidad financiera y la aceptación y confianza de la sociedad (ANUIES, 2018).

En México la educación superior tiene estos principales desafíos: la cobertura de una educación pública eficiente, el financiamiento autogenerado y de recursos públicos, la equidad para acceder y permanecer en la educación superior y la administración eficaz de los recursos con lo que cuentan, ya que las universidades públicas funcionan mediante esquemas de financiamiento específicos, que consisten en subsidios estatales y federales, que se someten a reglas operativas, lineamientos presupuestarios y métodos de fiscalización, los cuales deben de cumplir con ciertos procedimientos para su aplicación. Por lo que, esta circunstancia nos habla de la necesidad de contar con procedimientos administrativos firmes y sistemas de control interno que garanticen una verificación adecuada del gasto (ANUIES, 2018).

De lo anterior, resaltamos que la gestión pública de las universidades estatales deben de coordinar sus procedimientos tanto financieros como los administrativos, estando en armonía con los objetivos institucionales que se han fijado en sus planes de desarrollo, además con las políticas educativas nacionales (Secretaría de Educación Pública, 2023).

En este contexto, la auditoría interna es un instrumento de respaldo para la administración universitaria, puesto que facilita la evaluación de la eficacia y legalidad de los procedimientos administrativos, el reconocimiento de riesgos y oportunidades potenciales, y la mejora constante de la organización de las universidades públicas (Institute of Internal Auditors, 2017).

Por lo que, la UAEH es una entidad pública independiente, con personalidad jurídica y patrimonio propio. Tiene su sede en Pachuca de Soto, en Mineral de la Reforma y en otros municipios del estado de Hidalgo. Fue fundada en 1869 y se estableció como el Instituto Literario y Escuela de Artes y Oficios; luego cambió a Instituto Científico y Literario; por último fue hasta 1961 cuando se convirtió en Universidad Autónoma por decreto del Congreso del Estado de Hidalgo (UAEH, 2023). De acuerdo con su Ley Orgánica, la Universidad tiene por objeto “impartir educación media superior y superior, realizar investigación científica y tecnológica, y extender los beneficios de la cultura” (UAEH, 2023), lo que define sus funciones propias como: la docencia, la investigación, la vinculación y la extensión.

En cuanto a su estructura orgánica, la UAEH se integra por el Honorable Consejo Universitario como máxima autoridad, la Rectoría, el Patronato Universitario y diversas secretarías y dependencias administrativas encargadas de la planeación, administración y control institucional (UAEH, 2023). Esta configuración responde al principio de autonomía universitaria reconocido en el artículo 3° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que establece que las universidades autónomas tienen la facultad y responsabilidad de gobernarse a sí mismas y administrar su patrimonio.

En el ámbito financiero, la Universidad opera bajo un esquema de financiamiento mixto, integrado principalmente por subsidios federales y estatales, así como por ingresos propios derivados de servicios académicos y proyectos de investigación. La Secretaría de

Educación Pública (SEP) señala que los recursos federales asignados a universidades públicas estatales deben ejercerse conforme a criterios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, en apego a la normatividad presupuestaria aplicable (Secretaría de Educación Pública, 2023). En el mismo sentido, la Ley General de Contabilidad Gubernamental establece que los entes públicos deben “registrar las operaciones presupuestarias y contables derivadas de la gestión pública” de manera armonizada (DOF, 2008).

Derivado de lo anterior, los procesos financieros generales que serán objeto de evaluación en este estudio comprenden: la programación y presupuestación del gasto; la gestión y ministración de recursos; el registro contable y presupuestal; los procedimientos de adquisición, arrendamientos y servicios; la integración y comprobación documental del gasto; y la elaboración de informes financieros y rendición de cuentas. Estos procesos se desarrollan conforme a manuales internos, lineamientos administrativos y disposiciones de fiscalización superior.

Al respecto, la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI, por sus siglas en inglés) define que el control interno debe proporcionar “una seguridad razonable en el logro de los objetivos relacionados con la eficacia y eficiencia de las operaciones, la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables” (INTOSAI, 2019).

En este contexto, la auditoría interna en organismos autónomos universitarios como la UAEH se concibe como un mecanismo técnico de aseguramiento y mejora que permite evaluar el grado de cumplimiento normativo en los procesos de comprobación del gasto durante el ejercicio fiscal 2025. Conforme al marco internacional de control interno del sector público (INTOSAI, 2019), la función de auditoría interna contribuye a fortalecer la gobernanza institucional mediante la identificación de riesgos, la evaluación de controles y la emisión de recomendaciones orientadas a la mejora continua, sin perder la autonomía universitaria.

Sistemas de control y fiscalización en México bajo estándares internacionales de auditoría

El ejercicio y control de los recursos públicos en México se sustentan en un marco constitucional y legal que establece principios rectores para la administración pública, los cuales resultan plenamente aplicables a las universidades públicas y a los organismos autónomos universitarios. Este marco normativo no solo regula la gestión financiera, sino que también define los mecanismos de control, fiscalización y rendición de cuentas que deben observarse en el uso de los recursos públicos.

El artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece que los recursos económicos de que dispongan la Federación, las entidades federativas y los municipios deberán administrarse con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, para satisfacer los objetivos a los que estén destinados. Asimismo, señala que dichos recursos deberán ser evaluados con el propósito de asegurar su correcta asignación y ejercicio conforme a los presupuestos autorizados (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2024).

Derivado de este mandato, se han desarrollado diversos instrumentos institucionales orientados a prevenir, detectar y sancionar irregularidades en el ejercicio de los recursos públicos. Entre ellos destaca el Sistema Nacional Anticorrupción (SNA), cuyo objetivo es coordinar a las autoridades de los distintos órdenes de gobierno en materia de prevención y combate a la corrupción. El SNA establece los elementos de enlace entre los sistemas de control interno, auditoría, fiscalización y responsabilidades administrativas, fortaleciendo la rendición de cuentas en el sector público (SNA, 2023).

De manera complementaria, la Ley General de Responsabilidades Administrativas establece aquellos deberes de los servidores públicos, así como cuales son consideradas como faltas administrativas y las posibles sanciones aplicables por incumplimiento. Esta ley es fundamental en las universidades públicas, ya que su personal administrativo y directivo participa de manera directa en los procesos de planeación, ejecución y comprobación del gasto público (Cámara de Diputados, 2025).

Asimismo, el Sistema Nacional de Fiscalización su función es organizar los trabajos de las instancias encargadas de la fiscalización y el control interno, proporcionando patrones usuales, promoviendo el intercambio de información y prácticas apropiadas en materia de auditoría gubernamental. Este sistema, propone que al fortalecer la auditoría interna como un elemento esencial del control interno, en entidades que administran recursos públicos de manera autónoma, permitirá un mejor control y manejo administrativo de los recursos (Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno, 2022).

Por lo que la auditoría interna es un elemento clave para verificar que se cumplan las normas, también para evaluar la eficacia de los controles internos y prevenir aquellos riesgos asociados al ejercicio del gasto. No obstante, la complejidad de los procesos administrativos y financieros en las instituciones públicas han generado la necesidad de dirigir enfoques integrales y estandarizados, que estén acorde con prácticas internacionales.

Es aquí, donde la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores es importante por ser un organismo autónomo, independiente y apolítico, siendo este la principal referencia internacional en materia de fiscalización del sector público. Su objetivo es la elaboración de normas internacionales en materia de auditoría, también de fortalecer las capacidades institucionales con las que cuentan las entidades fiscalizadoras y promover una buena dirección, con transparencia y rendición de cuentas en el uso de los recursos públicos.

Las Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI) establecen los principios de la auditoría financiera, en armonía y alineados al marco constitucional mexicano y con los objetivos del Sistema Nacional de Fiscalización. Específicamente, la auditoría de cumplimiento, conforme a la ISSAI 400, resulta oportuna en la evaluación de las operaciones, transacciones y procesos administrativos, que se realizan acorde al marco legal y normativo aplicable, incluye los procesos de comprobación del gasto en las universidades públicas (INTOSAI, 2019).

Partes Interesadas y el Proceso de Auditoría

El marco INTOSAI refiere que la auditoría pública tiene lugar en un ambiente institucional en el que participan varios interesados, cuyas expectativas y responsabilidades a su vez afectan el alcance, el enfoque y los resultados de la auditoría. Ésta no es solo una actividad privada entre el auditor y el auditado; lo que hace parte de un sistema de rendición de cuentas que relaciona la EFS con el poder legislativo, la administración y la ciudadanía. Es la Entidad Fiscalizadora Superior un organismo independiente que tiene la facultad para planificar, llevar a cabo e informar la auditoría.

También entrega información, evidencia documental y aclaraciones necesarias para la evaluación. La interacción se rige por los principios del profesionalismo y el debido proceso y asegura que todos los hallazgos se basen en evidencia verificable y otorgue a la entidad auditada, el derecho a la presentación antes de la emisión del informe final. Otra audiencia clave de los informes de auditoría son los poderes legislativos, que utilizan sus resultados para permitir la supervisión política y presupuestaria.

La auditoría se fortalece dentro del sistema democrático, ya que convierte los hallazgos técnicos en elementos para la toma de decisiones públicas. La ciudadanía, por su parte, representa el último receptor del proceso. Esto además del interés público y la adecuada aplicación de los recursos estatales detallados desde la transparencia y la rendición de cuentas.

Plan de Trabajo Anual de una Auditoría

El plan de trabajo anual es el instrumento guía a través de la cual la Entidad Fiscalizadora organiza, prioriza y programa sus actividades de auditoría para un ejercicio determinado. Según el marco INTOSAI, este plan debe elaborarse bajo un enfoque estratégico y basado en riesgos, de tal manera que los recursos de fiscalización se apliquen en las áreas de mayor relevancia financiera, operativa o social. Así, el plan anual no es simplemente un compendio de revisiones, sino también una herramienta de la gestión que convierte el marco normativo en actividades de control específicas.

Los pasos para la elaboración del plan incluyen un análisis del entorno de la entidad auditora, que consiste en la revisión, la materialidad del gasto público y los resultados de auditorías previas. Por lo que, el INTOSAI detalla que factores como el volumen presupuestario, la exhibición de riesgos, la recepción pública en torno a los programas y la capacidad de recursos de auditoría deberían ser considerados. A través de esta evaluación, se puede priorizar temas y definir cuáles auditorías pueden tener un mayor impacto en la contraloría.

Un plan anual completo contiene: los objetivos estratégicos de fiscalización, el conjunto de auditorías planificadas, financieras, de cumplimiento o de desempeño, calendario de ejecución, equipos de trabajo y plan de recursos necesarios. Además, debe considerar elementos de seguimiento y evaluación del propio plan, para medir su grado de cumplimiento y ajustar las prioridades cuando cambien las condiciones de riesgo o el entorno institucional.

La INTOSAI menciona que el plan institucional, debe ser flexible y estar sujeto a revisiones constantes, ya que el ámbito del sector público cambia durante las actividades fiscales anuales. De esta manera, es posible incluir auditorías emergentes contra riesgos imprevistos sin perder coherencia estratégica. El plan de trabajo anual funciona como una relación entre la planeación estratégica de la auditoría y la ejecución operativa, asegurando de tal manera que la fiscalización pública sea oportuna, relevante y orientada a resultados.

El Proceso General de la Auditoría conforme al Marco INTOSAI

El proceso de auditoría en el marco de la INTOSAI es un ciclo de actividad integral y estructurado diseñado para proporcionar apoyo independiente a la gestión gubernamental. Consiste en una sucesión de fases que abarcan planificación, ejecución, divulgación y monitoreo de una auditoría. Aseguran que los resultados se basan en evidencia suficiente, conveniente y relevante. En la raíz de la normativa se encuentra la exigencia de que la auditoría genere información útil para la rendición de cuentas y la mejora de las normas.

La primera etapa es la planificación, el equipo de auditoría identifica los riesgos que considera significativos, establece objetivos, el alcance y los criterios de la auditoría. El

INTOSAI subraya que “la importancia de esta fase radica en que guía todo el resto del trabajo; una planificación deficiente pelagra la calidad del aseguramiento”. Es en esta etapa donde la estrategia de auditoría está en construcción y los recursos necesarios para su implementación están determinados.

La segunda etapa, es el diseño del programa de auditoría, aquí se elabora la estrategia y se traduce a procedimientos específicos. En esta etapa la auditoría presenta un vínculo, además establece las pruebas de cumplimiento, los métodos de muestreo y las técnicas de cómo se obtuvo la evidencia. El programa es el manual de operación para el equipo auditor y se define de tal forma que pueda ser un generador operativo en el trabajo.

La etapa de ejecución es la tercera etapa; es la aplicación de procedimientos definidos y la recopilación de la evidencia de auditoría. INTOSAI indica que la evidencia debe satisfacer la cantidad y calidad al menos para respaldar. Durante esta etapa, los papeles de trabajo son documentados, se llevan a cabo las entrevistas, las revisiones documentales, y las pruebas analíticas y se evalúa el funcionamiento real de los controles internos.

Una vez que el trabajo de campo ha terminado, se abre la fase de informe, que incluye formulación de hallazgos, establecimiento de conclusiones y emisión de recomendaciones. El informe será claro y objetivo, además de mostrar su relación entre el hecho y el resultado. Es importante que se dé oportunidad a la entidad auditada para hacer sus observaciones antes de la emisión de la versión final, asegurando ello el debido proceso y la calidad del producto auditor.

Por último, INTOSAI incluye la fase de seguimiento, considerado importante para cerrar el ciclo de auditoría, porque en esta última etapa se permite la ejecución de las recomendaciones y si hubo mejoras, además que mediante este seguimiento se evita que la auditoría se limite a un ejercicio explicativo, para medir sus resultados en la gestión pública.

CAPÍTULO II. MARCO REGULATORIO

Marco Normativo

El marco constitucional mexicano establece las bases para la actuación de las universidades públicas autónomas y la gestión de los recursos públicos. El artículo 3° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos reconoce la autonomía de las universidades para gobernarse y administrar su patrimonio, mientras que el artículo 134 dispone que los recursos económicos deberán administrarse con “eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados” (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2024).

En concordancia, la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo establece en su Ley Orgánica y en su Estatuto General que su objeto es impartir educación media superior y superior, realizar investigación científica y tecnológica y extender los beneficios de la cultura (UAEH, 2023). Para cumplir eficazmente estas funciones resulta necesario el uso óptimo de los recursos públicos mediante procesos administrativos y financieros.

Los lineamientos vigentes para el ejercicio presupuestal de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo establecen las reglas operativas que deben seguir las dependencias universitarias para administrar, ejercer y comprobar los recursos financieros. A partir del análisis de los Lineamientos para operar y ejercer el Presupuesto Anual de Ingresos y Egresos 2025, se observa que el gasto institucional se rige por principios de legalidad, disciplina financiera, eficiencia y transparencia, con el fin de asegurar que los recursos públicos se utilicen conforme al presupuesto autorizado (UAEH, 2025).

El instrumento normativo exige que todo compromiso de gasto cuente previamente con suficiencia presupuestal y autorización formal. Esta disposición evita la generación de pasivos sin respaldo financiero. Asimismo, se establece que las erogaciones deben registrarse en los sistemas institucionales y respaldarse con documentación comprobatoria válida, principalmente comprobantes fiscales digitales por internet (CFDI), lo que permite la trazabilidad del recurso y facilita las revisiones internas y externas (UAEH, 2025).

En materia de comprobación, los lineamientos fijan plazos y responsabilidades específicas para los titulares de las unidades ejecutoras. Dichos servidores universitarios deben integrar expedientes completos de gasto y, en caso de incumplimiento o recursos no ejercidos, se prevé el reintegro correspondiente.

El marco de control interno de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo se sustenta en las Normas del Control Interno, el Reglamento del Sistema Institucional de Control Interno, la Ley Orgánica y el Estatuto General. El análisis conjunto de estos instrumentos muestra que el control interno se concibe como un proceso integral orientado a proporcionar “seguridad razonable en el logro de los objetivos institucionales”, particularmente en materia financiera, operativa y de cumplimiento normativo (Gobierno del Estado de Hidalgo, 2015).

Las normas establecen que la responsabilidad del control interno es compartida. El Honorable Consejo Universitario y la administración central deben diseñar y mantener el sistema, mientras que cada unidad administrativa es responsable de aplicar los controles en sus procesos cotidianos. Esta distribución promueve la cultura de control en toda la estructura universitaria (Garceta-UAEH, 2022).

El Sistema Institucional de Control Interno incorpora componentes alineados con marcos internacionales: ambiente de control, administración de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión. Entre las medidas más relevantes identificadas se encuentran la segregación de funciones, la autorización formal de operaciones, la documentación obligatoria de los procesos y la supervisión periódica mediante auditorías internas. Estos elementos buscan reducir riesgos de uso indebido de recursos y fortalecer la confiabilidad de la información financiera (Garceta-UAEH, 2022).

Adicionalmente, el acuerdo de creación del Comité del Sistema Institucional de Control Interno establece un mecanismo colegiado de seguimiento y mejora continua. Este órgano es la instancia de coordinación para evaluar la eficacia del sistema, emitir recomendaciones y promover acciones correctivas, lo que fortalece la gobernanza institucional en materia de control.

Proceso de Gasto a Comprobar en la UAEH

En los Lineamientos para operar y ejercer el Presupuesto Anual de Ingresos y Egresos de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Ejercicio 2025, se especifican las reglas de operación que se deben seguir para comprobar un gasto.

Se explica que para poder ejercer un recurso, primero debe estar contemplado y autorizado en un Proyecto Integral del Presupuesto Anual Universitario, el cual es únicamente para la realización de las actividades sustantivas de la Universidad; aplicar y comprobar exclusivamente en las claves presupuestales, periodos y montos que fueron autorizados y que los documentos comprobatorios deben cumplir con los requisitos fiscales vigentes (numeral 30).

Se menciona que para ejercer los recursos de los proyectos autorizados, se debe elaborar la solicitud a través del sistema de “Solicitud del Ejercicio Presupuestal” y que son los gestores los responsables de elaborar dichas solicitudes de acuerdo a las fechas ya establecidas durante el año, mismas que avanzarán de acuerdo a la revisión de las diferentes áreas y direcciones de la Coordinación de Administración y Finanza de la UAEH, hasta llegar al 100% (numeral 45).

Una vez que se haya pagado un bien y/o servicio, cobrado el cheque, así como realizado el pago mediante transferencia electrónica, de acuerdo a la solicitud del recurso, se debe comprobar de la siguiente manera:

1. Cuando el recurso sea otorgado para ejercerse en el territorio nacional, se debe entregar Comprobante Fiscal Digital por Internet (CFDI), el cual debe cumplir con los requisitos fiscales contenidos en los artículos 29 y 29 A del Código Fiscal de la Federación y Resolución Miscelánea Fiscal (numeral 206).
2. Mientras que cuando el recurso sea otorgado para ejercerse en el extranjero deben presentar comprobantes físicos originales, pueden ser tickets o Invoice que sean emitidos en el país en el cual se autorizó el recurso (numeral 219), así como el comprobante de conversión a moneda nacional (numeral 84).

Una vez que se ha revisado cada comprobante de acuerdo a las partidas presupuestales, periodos, y montos que fueron autorizados (numeral 212); se deben cargar los archivos electrónicos de los comprobantes en el Sistema “Gastos a Comprobar”, y se genera el Reporte de Gastos, el cual debe se debe imprimir y firmar por el beneficiario o responsable de ejercer el recurso, el cual se debe entregar en el Departamento de Contabilidad de la Dirección de Recursos Financieros de la UAEH (numeral 210).

Hablando específicamente de hospedajes ejercidos en el país y que los recursos hayan pasado por la Dirección de Recursos Materiales, se debe adjuntar en el sistema de Gastos a comprobar la factura, oficio de liberación y oficio de justificación, lo que hará que se genere su reporte de gastos, el cual se debe entregar también en el Departamento de Contabilidad (numeral 75).

Cuando exista diferencia menor entre el importe total del cheque cobrado y la suma de los comprobantes presentados, se debe realizar la devolución en la Caja Universitaria de Torres de Rectoría, para cubrir el monto total del recurso otorgado y una vez que en el sistema refleje el importe total, se podrá emitir el Reporte de Gastos, el cual debe ser firmado y entregado en el Departamento de Contabilidad de la Dirección de Recursos Financieros en el mismo mes en que fue gastado el recurso (numeral 213).

Adicional a todos los comprobantes fiscales que presentan quienes comprueban un gasto, se debe también entregar la evidencia académica (constancias, informes, fotografías, etc.), que demuestre que la actividad se realizó con el recurso otorgado y que se ha cumplido la meta.

CAPÍTULO III. DESARROLLO

3.1 Sustento teórico

La auditoría interna en el sector público ha sido testigo de una múltiple transformación, pasando de ser una función exclusivamente de vigilancia contable para convertirse en una consultoría independiente que genera un valor agregado a las organizaciones gubernamentales (Karagiorgos, Pantelidis , & Syllaidopoulos, 2025). Hoy podemos definirla como un mecanismo que asiste a las instituciones en el cumplimiento de sus objetivos a través de una perspectiva sistemática y disciplinada para evaluar los procesos de gestión de riesgos, control y gobernanza (Urefe, Odonkor, & Agu, 2024). Esta transformación ha llevado a considerar a la auditoría interna no solo como un perro guardián sino como un socio estratégico en el desempeño financiero y eficiente de los recursos públicos (Cantú & Langella, 2024).

Esta nueva mentalidad o visión fue impulsada en la década de los ochentas, en consecuencia, de las reformas de la Nueva Gestión Pública y la Nueva Gobernanza Pública, surgiendo así el fenómeno conocido como la explosión de la auditoría (Cantú & Langella, 2024). Dichas corrientes promovieron esquemas de administración orientados a resultados, eficiencia y rendición de cuentas, lo que impulsó una expansión significativa de las prácticas de auditoría en el sector público (Cantú & Langella, 2024), aludiendo no solo al incremento en el número de revisiones, sino a la ampliación de su alcance e influencia en la gestión gubernamental.

En términos cualitativos, esta evolución llevó a un cambio en la cultura organizacional, tanto en individuos como en instituciones, las cuales comenzaron a reconocerse como sujetos permanentes de evaluación dentro de una lógica de control administrativo más persuasiva que meramente sancionadora (Cantú & Langella, 2024). Así, la auditoría dejó de entenderse exclusivamente como un mecanismo reactivo de fiscalización, para consolidarse como una herramienta de gobernanza, transparencia y mejora continua en las organizaciones públicas.

Desde el aspecto conceptual, la literatura especializada explica la eficacia de la auditoría interna mediante los enfoques de la teoría de la agencia y la teoría institucional (Nerantzidis, Pazarskis, Drogalas, & Galanis, 2020).

La primera teoría de la agencia, argumenta que la auditoría es el medio para mitigar conflictos de interés entre los legisladores y los agentes, que son los funcionarios que se encargan de gestionar los fondos públicos (Nerantzidis, Pazarskis, Drogalas, & Galanis, 2020).

Mientras que la segunda teoría institucional, sugiere que la implementación de prácticas de control no es solamente para necesidades técnicas, sino que va más allá como la presión de normas, rutinas y convenciones sociales mismas que se encargan de dar forma al comportamiento político, así como los resultados institucionales (Nerantzidis, Pazarskis, Drogalas, & Galanis, 2020).

Aplicado a los organismos autónomos universitarios, ambas teorías permiten comprender que la auditoría interna es el equilibrio entre la supervisión de lo legal contra la búsqueda de optimización, eficiencia y efectividad operativa, ajustándose y adaptándose a entornos cada vez más complejos.

Para lograr la efectividad de la auditoría interna, hay factores que deben cumplirse rigurosamente, siendo la independencia y la autoridad operativa las columnas esenciales. De acuerdo a lo ya establecido en los marcos globales, todas las instituciones de auditoría su autonomía funcional y organizacional debe estar protegida por la constitución a fin de evitar interferencias ajenas a la misma (Hasan, 2025). Esta independencia es esencial, ya que permite a los auditores crear sus propias agendas de trabajos, metodologías, y mecanismos de reporte con absoluta libertad, sin temor a futuras represalias, garantizando la veracidad y confiabilidad de sus hallazgos (Hasan, 2025).

De manera complementaria, la evidencia empírica muestra una relación positiva entre el respaldo de la alta dirección y la eficacia del sistema de control interno. Cuando la dirección superior promueve la implementación de las recomendaciones y garantiza a los auditores acceso pleno y oportuno a la información, se incrementa la capacidad de la

auditoría para generar valor institucional (Karagiorgos, Pantelidis , & Syllaidopoulos, 2025). Por el contrario, la ausencia de apoyo directivo puede reducir la auditoría interna a un ejercicio meramente formal de cumplimiento normativo, sin efectos sustantivos en la mejora organizacional (Almășan & Almășan, 2024).

Otro elemento clave para lograr la efectividad de la auditoría interna es la calidad del capital humano y el aprovechamiento estratégico de la tecnología. La evidencia señala que el desempeño de la función auditora depende en gran medida de la competencia profesional del personal, la cual exige actualización permanente en normas internacionales, fortalecimiento del juicio ético y desarrollo de capacidades analíticas avanzadas (Urefe, Odonkor, & Agu, 2024).

Paralelamente, la incorporación de tecnologías de la información se ha convertido en un componente indispensable de la auditoría moderna. El uso de técnicas de auditoría asistidas por computadora, analítica de grandes volúmenes de datos e inteligencia artificial permite ampliar el alcance de las revisiones y mejorar la oportunidad de los hallazgos (Karagiorgos, Pantelidis , & Syllaidopoulos, 2025). Estas herramientas facilitan el procesamiento de operaciones complejas, favorecen la identificación temprana de desviaciones y contribuyen a disminuir los riesgos asociados tanto al error humano como a posibles irregularidades en el manejo del gasto público (Urefe, Odonkor, & Agu, 2024).

También es importante comprender que los sistemas de control interno y la gestión de riesgos, junto con el control interno no es un evento aislado, sino que involucra a la junta de gobierno, la administración y todo el personal para obtener una seguridad con respecto al cumplimiento de los objetivos institucionales (Almășan & Almășan, 2024).

De acuerdo al modelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), establece que este sistema se enfoca en tres ejes principales: la efectividad y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de los informes financieros y el cumplimiento de las leyes y reglamentos vigentes (Almășan & Almășan, 2024). En cuanto a la gestión de riesgos, nos lleva a identificar y evaluar periódicamente las amenazas financieras, operativas y reputacionales que obstruyan el logro de la misión institucional. (Olawale, Isibor, & Fiemotongha, 2022).

Bajo este esquema de gobernanza, la auditoría interna se encuentra ubicada en la tercera línea de defensa. La primera línea se refiere a la gestión operativa, mientras que la segunda se refiere a las funciones de riesgo y la tercera al cumplimiento; no obstante, la auditoría interna crea una barrera de equilibrio independiente y de seguridad frente a las dos primeras líneas (Olawale, Isibor, & Fiemotongha, 2022).

Esta articulación es fundamental para evitar que el control institucional se fragmente en áreas que trabajan por separado. Cuando esto ocurre, se generan vacíos o duplicidades de supervisión (Cantú & Langella, 2024). Por ello, la coordinación entre auditoría interna y las estructuras de gestión de riesgos resulta clave para prevenir redundancias y asegurar una vigilancia efectiva, especialmente en procesos críticos como la comprobación del gasto.

El cumplimiento normativo en el ejercicio del gasto público se ha convertido en uno de los retos más sensibles para las universidades y organismos autónomos. En términos prácticos, la auditoría de cumplimiento tiene la tarea de revisar que las erogaciones y operaciones institucionales se apeguen al marco legal, presupuestario y procedimental vigente (Urefe, Odonkor, & Agu, 2024). Más que un trámite formal, esta revisión busca asegurar que los recursos públicos se utilicen conforme a las reglas establecidas y con plena trazabilidad.

Los principios establecidos por la organización internacional INTOSAI brindan un parámetro global mediante las Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI), las cuales establecen parámetros sobre transparencia, rendición de cuentas e integridad en los procedimientos (Hasan, 2025). La vanguardia tecnológica a partir del ejercicio fiscal 2025, permitirá el monitoreo continuo de las erogaciones a los organismos para detectar desviaciones legales, prevenir fraudes y el exceso en los recursos públicos (Urefe, Odonkor, & Agu, 2024). La implementación de estas normas internacionales complementa la legitimidad de las instituciones a la vez que genera confianza en cuanto a la utilización de los recursos estatales.

Mientras que la autonomía universitaria, se encuentra fundamentada en la capacidad de cada institución para establecer y regir sus propios asuntos sin dirección o influencia indebida del gobierno (Võ & Laking, 2020). La autonomía de dichas instituciones puede incluir, la libertad de determinar sus planes de estudio, así como sus métodos de enseñanza,

también le brinda autonomía organizacional para gestionar sus finanzas y su personal (Võ & Laking, 2020). No obstante, a lo anterior, la autonomía financiera no es un poder sin control o supervisión, sino que es una responsabilidad conjunta que exige la rendición de cuentas para el uso eficiente y transparente de los ingresos (Hong, 2023).

En este contexto, aunque la autonomía otorga a las universidades la facultad de captar y asignar su presupuesto, también las obliga a contar con mecanismos internos de control sólidos que garanticen la integridad del gasto (Võ & Laking, 2020). De hecho, en diversos sistemas de educación superior, los procesos para ejercer la autonomía han buscado reducir la dependencia del financiamiento central e incentivar la generación de ingresos propios; sin embargo, esta mayor libertad financiera puede incrementar los riesgos de gestión si no se acompaña de contrapesos efectivos y esquemas fuertes de supervisión interna.

Existen ciertos rasgos particulares en las normativas en los organismos autónomos universitarios que influyen en la configuración de sus funciones de control. Muchas de ellas, enfrentan estructuras de supervisión que se encuentran partidas, sin un sistema de control, con múltiples proveedores de aseguramiento y sin una coordinación clara (Cantú & Langella, 2024). Un obstáculo más lo encontramos al implementar modelos de auditoría modernos debido a la resistencia al cambio por el personal, la falta de recursos para la capacitación técnica y una mala cultura institucional.

Estas prácticas informales como el clientelismo o el nepotismo, pueden afectar la meritocracia y la observación de la legalidad en procesos clave como la contratación de personal o la asignación presupuestaria, generando riesgos para la efectividad del control institucional (Võ & Laking, 2020). Por ello, el diseño de modelos de cumplimiento en universidades autónomas no puede centrarse únicamente en la normativa formal; también debe considerar la dinámica organizacional, los incentivos internos y la gestión del cambio.

En este escenario, la tendencia apunta hacia esquemas de aseguramiento combinado que integren de manera coordinada a las distintas líneas de defensa para fortalecer la gestión financiera universitaria (Cantú & Langella, 2024). La literatura destaca que la existencia de órganos de gobierno activos y de comités de auditoría fuertes es fundamental para vigilar el uso de los recursos y asegurar que la autonomía institucional no derive en vacíos de

supervisión (Hong, 2023). Asimismo, se vuelve necesario que las universidades cuenten con regulaciones internas de gasto claras y transparentes especialmente en materia de adquisiciones, reembolsos y toma de decisiones financieras.

Por lo que, la capacitación continua del personal involucrado en la comprobación del gasto es un factor crítico para lograr una aplicación homogénea y correcta de la normativa financiera (Hong, 2023). Sin el fortalecimiento de capacidades técnicas y sin una cultura organizacional alineada al control y la rendición de cuentas, se podría tener un impacto limitado en la mejora real de la gestión universitaria.

Desde esta base teórica, se plantea que la efectividad de los procesos de comprobación del gasto en los organismos autónomos universitarios de Hidalgo para el ejercicio fiscal 2025 estará estrechamente vinculada a la adopción de un modelo de cumplimiento integrado sustentado en los principios de la INTOSAI. Bajo este enfoque, la auditoría interna ubicada como tercera línea de defensa y una gestión de riesgos apoyada en analítica de datos y liderazgo institucional comprometido son elementos clave para reducir la fragmentación operativa que suele debilitar los sistemas de control.

3.2 Ejercicio de Caso

El presente ejercicio de caso se centra en analizar los lineamientos y manuales que regulan la operación del gasto público en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH), con especial atención en los procesos de comprobación de recursos realizados en el ejercicio fiscal 2025. El objetivo es elaborar y proponer un modelo de auditoría de cumplimiento que se sustente en los principios y normas de la INTOSAI, mediante el análisis de los procesos de comprobación del gasto en organismos autónomos universitarios del estado de Hidalgo, a fin de contar con una herramienta que permita obtener y evaluar evidencia objetiva sobre si las actividades, operaciones financieras e información se ajustan a la normatividad aplicable. Este análisis se fundamenta en la premisa de que la auditoría interna, como tercera línea de defensa, desempeña un papel estratégico en la garantía de cumplimiento, eficiencia y transparencia (Urefe, Odonkor, & Agu, 2024).

La revisión documental, se fundamentó en la construcción del presente ejercicio y se limitó a los instrumentos normativos de mayor relevancia de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo: Lineamientos para operar y ejercer el Presupuesto Anual de Ingresos y Egresos 2025; Manual de Procedimientos de Egresos; Manual de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios, acoplados en las disposiciones contables de control interno aplicables para 2025.

Este análisis se organizó en cinco dimensiones fundamentales: independencia y autoridad operativa, gestión de riesgos, control interno, transparencia y reporte, y uso de herramientas tecnológicas. Cada una de estas dimensiones fue contrastada con estándares internacionales y buenas prácticas de auditoría interna, considerando la evidencia de los lineamientos y manuales que fueron consultados.

Para la *dimensión de independencia y autoridad operativa* se consideró la capacidad de la auditoría interna para planificar y ejecutar sus revisiones de manera autónoma, así como el acceso irrestricto a información financiera y administrativa. Estos resultados indican la existencia de un cumplimiento parcial, dado que, si bien la normativa reconoce la existencia de una función de supervisión, al mismo tiempo carece de disposiciones que protejan la agenda de auditoría frente a posibles presiones políticas o administrativas (Hasan, 2025).

En cuanto a la *dimensión de gestión de riesgos*, se realizó una revisión sobre la existencia de aquellos procedimientos formales para identificar, priorizar y mitigar riesgos financieros, operativos y reputacionales. Donde se observó que existe un cumplimiento bajo, puesto que los lineamientos aún no adoptan un enfoque principalmente reactivo, y sin integrar un esquema donde den priorización basado en probabilidad así como de impacto, ni mecanismos preventivos automatizados (Olawale, Isibor, & Fiemotongha, 2022).

El *control interno como dimensión*, se valoró mediante el análisis de la asignación de responsabilidades, cuáles son las secuencias de autorización y que trazabilidad documental cuentan de los recursos. En este ámbito, la UAEH demuestra un alto cumplimiento, con procedimientos claros que definen responsables, documentos de soporte obligatorios y controles cruzados que aseguran la integridad del gasto y la posibilidad de auditorías posteriores (Almășan & Almășan, 2024).

La *dimensión de transparencia y reporte*, también presentan alto cumplimiento. Los lineamientos establecen plazos precisos para la comprobación del gasto, formatos estandarizados de información y obligaciones de resguardo documental consistentes con los principios de rendición de cuentas e integridad procedimental de INTOSAI (Urefe, Odonkor, & Agu, 2024). Esto garantiza que la información financiera sea verificable, uniforme y accesible para la supervisión interna y externa.

Finalmente, la *dimensión de uso de herramientas tecnológicas*, refleja un cumplimiento parcial. Si bien existen sistemas electrónicos para el registro y control del gasto, la normativa no incorpora formalmente monitoreo continuo ni análisis de datos avanzados que permitan identificar desviaciones de manera preventiva (Karagiorgos, Pantelidis , & Syllaidopoulos, 2025). La automatización actual está limitada al registro y seguimiento básico, lo que restringe la capacidad de detección temprana de irregularidades.

A continuación, se presenta el análisis realizado a las dimensiones contrastadas con estándares internacionales y buenas prácticas de auditoría interna:

Tabla1. Matriz de cumplimiento aplicada en el caso de estudio

Dimensión	Elemento evaluado	Estándar INTOSAI de referencia	Nivel de alineación	Observaciones técnicas
Independencia y autoridad operativa	Facultades de supervisión y acceso a información	ISSAI sobre independencia y mandato claro	Cumplimiento parcial	La normativa reconoce funciones de control, pero la autonomía operativa de auditoría interna podría fortalecerse mediante disposiciones más explícitas.
Gestión de riesgos	Identificación preventiva de riesgos en el gasto	Enfoque de auditoría basada en riesgos	Bajo cumplimiento	Predomina un enfoque procedimental; la gestión de riesgos no se encuentra plenamente integrada en los lineamientos.
Control interno	Definición de responsables y trazabilidad documental	Principios de control interno del sector público	Alto cumplimiento	Existen procedimientos secuenciales, responsables definidos y requisitos de comprobación documental claros.
Transparencia y reporte	Plazos, formatos y resguardo de documentación	Principios de rendición de cuentas	Alto cumplimiento	La normativa establece tiempos, formatos y obligaciones de comprobación consistentes con buenas prácticas.
Uso de tecnología	Sistemas electrónicos de control presupuestal	Auditoría continua y analítica de datos	Cumplimiento parcial	Se observan herramientas digitales, pero sin un esquema formal de monitoreo continuo o analítica avanzada.

Fuente: Elaboración propia con base en estándares INTOSAI (2026)

En el ejercicio de caso se identificaron como partes interesadas principales a las autoridades superiores de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, al Comité del Sistema Institucional de Control Interno, a la instancia de auditoría interna, a las unidades ejecutoras del gasto y a los órganos externos de fiscalización. También se consideró como actores indirectos a la comunidad universitaria y a la ciudadanía, en tanto los beneficiarios finales del uso eficiente y transparente de los recursos públicos.

La valoración de estas partes se realizó con base en su nivel de influencia sobre el proceso de comprobación del gasto y su grado de interés en los resultados de control. Las autoridades universitarias y la auditoría interna se clasificaron con alta influencia y alto interés, debido a su papel en la toma de decisiones y en la supervisión del cumplimiento. Al mismo tiempo, las unidades administrativas ejecutoras se presentaron con alta influencia operativa, pero también interés en función de su nivel de responsabilidad presupuestal. Por otro lado, los órganos de fiscalización externos y la sociedad se plantearon como los actores con alta relevancia respecto de la rendición de cuentas, aunque con indirecta intervención en el proceso cotidiano.

Por lo tanto, se ha estructurado el proceso de auditoría en función de un enfoque compatible con las directrices de la INTOSAI, en virtud de un proceso comprensivo de tres fases: planeación, ejecución y comunicación de resultados.

En la *fase de planeación*, se define el alcance de la revisión, así como la identificaron riesgos asociados al ejercicio del gasto y de estos se seleccionaron los procesos críticos a evaluar. En esta etapa se integra el análisis normativo y la construcción de la matriz de cumplimiento como instrumento central de esta evaluación.

Durante la *fase de ejecución*, se verifica que existe y se aplican controles de revisión documental, con los contrastes a los lineamientos presupuestales y análisis de trazabilidad del gasto.

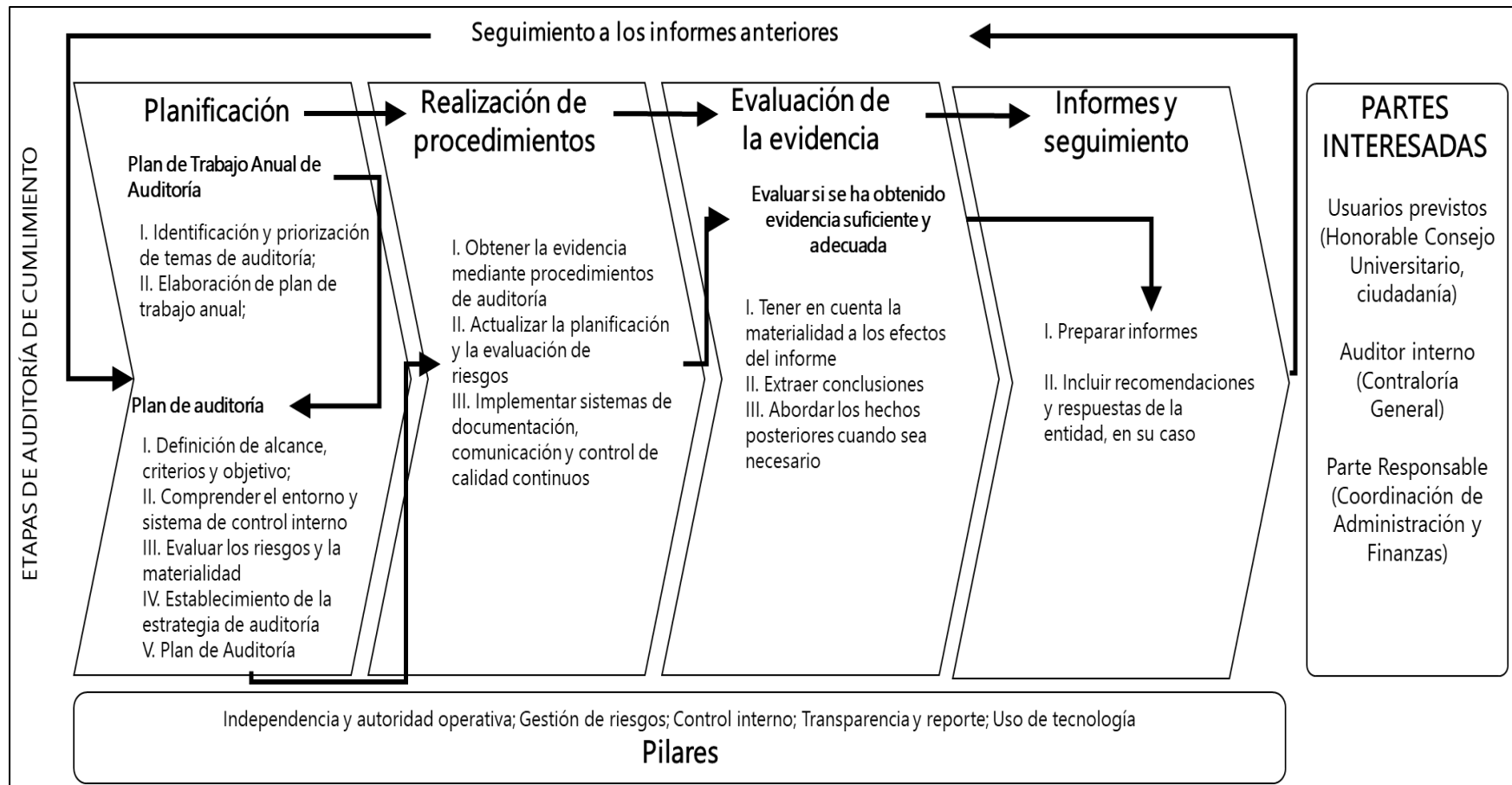
Finalmente, en la *fase de comunicación*, se sistematizaron los hallazgos y se emitió una valoración técnica sobre el nivel de cumplimiento institucional, identificando fortalezas, áreas de mejora y riesgos residuales.

Propuesta de Modelo de Auditoría de cumplimiento para Organismos Autónomos en Hidalgo, conforme a la INTOSAI.

La implementación de un modelo de auditoría de cumplimiento en el entorno de la autonomía universitaria, no debe entenderse únicamente como un conjunto de procedimientos técnicos, sino como un ecosistema de gobernanza donde convergen diversos intereses institucionales y sociales. En este sentido, la identificación y articulación de las partes interesadas constituye el eje vertebrador de la propuesta, asegurando que el control no sea un fin en sí mismo, sino un generador de valor público.

El modelo adopta un enfoque basado en riesgos, control interno y mejora continua, orientado al fortalecimiento de la gestión institucional, como se observa en el siguiente diagrama:

Figura 1. Modelo de auditoría de cumplimiento basado en INTOSAI para organismos autónomos universitarios



Fuente: Elaboración propia con base en normativa UAEH y principios INTOSAI (2026).

El modelo de auditoría de cumplimiento que se propone para los organismos autónomos del estado de Hidalgo, no constituye únicamente un conjunto de procedimientos de revisión, sino un sistema estratégico de gobernanza alineado con los estándares internacionales de la INTOSAI. En el contexto del ejercicio fiscal 2025, la gestión de los recursos públicos exige una transición de la fiscalización punitiva y reactiva hacia un modelo preventivo que garantice los principios constitucionales de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez. Este modelo se sustenta en la Norma Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI) 400, la cual define la auditoría de cumplimiento como la evaluación independiente de si un asunto determinado cumple con las disposiciones legales y reglamentarias. Para una universidad autónoma, este enfoque es vital: permite salvaguardar la autonomía institucional al tiempo que asegura una rendición de cuentas robusta ante la sociedad y los entes fiscalizadores.

Esta delimitación institucional asegura claridad en la rendición de cuentas, fortalece el principio de legalidad y se alinea con los estándares internacionales de auditoría pública al establecer roles diferenciados y complementarios dentro del sistema de gobernanza.

El modelo incorpora además un enfoque de seguimiento sistemático a informes anteriores, lo que permite que la auditoría de cumplimiento no sea un ejercicio aislado, sino un proceso continuo de mejora institucional. La verificación del cumplimiento de recomendaciones emitidas previamente fortalece el control interno, reduce la reincidencia de observaciones y consolida una cultura administrativa orientada a resultados. Este componente cíclico refuerza la responsabilidad institucional y promueve una gestión pública más eficiente y transparente.

Etapas de la Propuesta del Modelo

En cuanto al proceso metodológico, la auditoría de cumplimiento se desarrolla a través de cuatro etapas secuenciales e interrelacionadas.

La primera etapa corresponde a la *planificación*, fase fundamental en la que se identifican y se da preferencia a las áreas o procesos que serán revisados con criterios de riesgo,

importantes o con impacto institucional. Aquí se limita el objeto, alcance y objetivos de la auditoría, se identifica la normativa que se aplicará, se evalúa con anticipación el sistema de control interno y se establecen los riesgos que no se cumplen, culminando con la elaboración del programa de auditoría que orientará el trabajo técnico.

La segunda etapa consiste en la *realización de procedimientos*, en la que se realiza el trabajo técnico para ir juntando los elementos que después nos permitirán sacar conclusiones. Básicamente, aquí se revisa la documentación, se revisa que todo esté en orden con las normas, se identifican a detenimiento los números del presupuesto y lo financiero, y se analizan contratos y compras. También se hacen pruebas más específicas para intervenir en donde haga falta. La idea es que todo lo que se vaya recogiendo tenga peso suficiente, sea pertinente y confiable, para que después las conclusiones no queden en el aire. Y si durante el camino aparecen riesgos nuevos o algo que no estaba previsto, siempre se pueda reajustar el plan, pero dejando constancia de esos cambios.

La tercera etapa corresponde a la *evaluación de evidencia* y la determinación de hallazgos. En esta fase se examina con detenimiento la información para detectar si hubo cosas que no se hicieron como correspondía y qué tan graves pueden ser. Se compara lo que se encontró con lo que establecen las normas, se mira la magnitud del asunto y se van armando los hallazgos teniendo en cuenta cuatro puntos claves: qué fue lo que pasó, con qué regla no está articulada, por qué se dio así y qué consecuencias trajo. De esta forma se puede saber si lo que anduvo mal afecta la legalidad, si se manejaron mal los recursos o si faltó transparencia, y si todo esto representa un peligro para la institución.

Finalmente, la cuarta etapa comprende la elaboración de *informes y seguimiento*. Es la que cierra el proceso, donde toca escribir el informe y no perderle el rastro al tema. Hay que dejar plasmado los resultados bien claros y con todo el respaldo, incluyendo las conclusiones y esas recomendaciones técnicas que ayudan a corregir lo que falló y a fortalecer los controles internos. También se adjunta lo que la entidad auditada tenga para decir al respecto y se establecen mecanismos para después ir mirando si las correcciones se hicieron efectivas o si todo quedó en promesas.

Partes Interesadas de la Propuesta del Modelo

Conforme al marco INTOSAI, el éxito del modelo depende de la interacción armónica entre diversas partes interesadas, cuyas expectativas definen el valor público de la auditoría, por lo que dentro de este esquema, la interacción se da entre tres partes interesadas fundamentales:

Primero tenemos al *Honorable Consejo Universitario*, que funciona como el usuario principal de todo el proceso y la máxima autoridad; su papel es crítico, ya que de ellos depende que los hallazgos de la auditoría se transformen en decisiones estratégicas y cambios reales para la universidad. Su compromiso es fundamental para dotar a la auditoría de autoridad operativa y acceso pleno a la información. Su respaldo transforma la cultura de control en un eje transversal de la institución. El Poder Legislativo y la Ciudadanía: El destinatario último de la fiscalización. La ciudadanía exige que la autonomía universitaria no sea un velo de opacidad, sino una garantía de excelencia educativa respaldada por una gestión financiera impecable.

Después se refiere a la unidad de auditoría interna es decir el *auditor interno*, quien actúa como el órgano técnico responsable de planificar y ejecutar la fiscalización con independencia y objetividad, normalmente se vincula con la Contraloría General. Aquí la clave es su autonomía: para que el trabajo sea válido, debe operar con una independencia funcional absoluta y un rigor profesional que no deje lugar a dudas, proporcionando aseguramiento y asesoría para mitigar riesgos antes de que se conviertan en irregularidades.

Finalmente son las unidades ejecutoras del gasto la *parte responsable* es decir el auditado, su responsabilidad bajo este modelo es doble: garantizar la existencia de evidencia documental y participar proactivamente en la implementación de las recomendaciones, representado por las dependencias universitarias que administran el presupuesto. Es la parte responsable en la Coordinación de Administración y Finanzas. Al ser los gestores directos

del presupuesto y los recursos, su disposición para transparentar la información es lo que permite, en última instancia, que la normativa se cumpla al pie de la letra.

Pilares Operativos del Modelo de Cumplimiento 2025

De manera transversal, la estructura del modelo se apoya en pilares rectores que garantizan su solidez técnica y operativa. Entre ellos destacan la independencia y autoridad operativa del órgano auditor, la gestión integral de riesgos, la evaluación permanente del sistema de control interno, la transparencia en la comunicación de resultados y el uso estratégico de tecnologías de la información para documentar y sistematizar los procesos. Estos pilares permiten que la auditoría trascienda la mera revisión documental y se consolide como un instrumento estratégico para el fortalecimiento institucional, alineado con principios internacionales de buena gobernanza y rendición de cuentas.

En el modelo propuesto se estructura en cuatro fases cíclicas que integran el marco normativo interno de la UAEH con las mejores prácticas globales:

La *Planeación Estratégica Basada en Riesgos*, a diferencia de las auditorías tradicionales, este modelo prioriza el universo auditable mediante un análisis de materialidad y exposición al riesgo. Para el ejercicio 2025, se propone el uso de una matriz de riesgos que identifique procesos críticos en la comprobación del gasto, tales como adquisiciones, servicios profesionales y viáticos, asegurando que los esfuerzos de fiscalización se concentren donde el impacto financiero es mayor.

La *Ejecución con Integración Tecnológica*, el modelo incorpora el uso de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) para el monitoreo continuo. Se propone la implementación de analítica de datos aplicada a los registros contables y presupuestales de la UAEH, permitiendo la detección temprana de anomalías en los comprobantes fiscales y asegurando que cada erogación cuente con la suficiencia presupuestal requerida por los lineamientos institucionales.

La *Comunicación y Debido Proceso*, siguiendo los principios de la INTOSAI, el modelo garantiza el derecho de audiencia de las áreas auditadas. Los informes no solo deben listar hallazgos, sino establecer la relación entre causa y efecto, proporcionando recomendaciones de mejora que ataquen la raíz del problema y no solo el síntoma procedimental.

El *Seguimiento y Mejora Continua*, esta fase es la que cierra el ciclo de valor. El modelo establece un Comité del Sistema Institucional de Control Interno encargado de vigilar el cumplimiento de las recomendaciones emitidas. El objetivo no es solo corregir el error, sino ajustar los controles internos (segregación de funciones, autorizaciones formales) para prevenir su recurrencia.

Conclusión del Modelo

La implementación de esta propuesta permitirá a los organismos autónomos universitarios de Hidalgo transitar hacia una tercera línea de defensa efectiva. Al alinear los manuales y lineamientos locales con los estándares internacionales de la INTOSAI, la UAEH no solo asegura el cumplimiento legal para el ejercicio 2025, sino que fortalece su legitimidad institucional y social, demostrando que la autonomía y la rendición de cuentas son conceptos complementarios e indispensables para el bienestar público.

3.3 Resultados, análisis y/o discusión

La investigación realizada permite concluir que la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH) ha consolidado una infraestructura normativa correcta y coherente, lo que indica el punto de partida de una evolución administrativa orientada a garantizar la confiabilidad de la información financiera.

No obstante, los hallazgos obtenidos en el estudio de caso permiten establecer un diálogo relevante con la literatura especializada en auditoría del sector público y control institucional. En particular, la evidencia empírica confirma que la existencia de marcos normativos sólidos no garantiza por sí misma la efectividad de los mecanismos de control,

tal como lo plantean diversos enfoques teóricos sobre institucionalismo y gobernanza pública.

Para transitar hacia una fiscalización de clase mundial que genere valor público y proteja la autonomía universitaria, se proponen los siguientes tres ejes de transformación:

1. Reingeniería del Enfoque: De la Verificación al Riesgo Estratégico

Se propone la institucionalización de una metodología de auditoría basada en riesgos. La evidencia analizada indica que, aunque existen controles, estos se orientan al cumplimiento ex post. El nuevo modelo debe permitir a la unidad de auditoría interna priorizar los recursos y esfuerzos de fiscalización en aquellos procesos donde la probabilidad e impacto de desviaciones sea mayor. Al alinear la planeación con el mapa de riesgos institucionales, la auditoría deja de ser un examen exhaustivo de papeles para convertirse en un mecanismo de alerta temprana que mitiga irregularidades antes de que impacten el patrimonio universitario.

2. Blindaje de la Independencia Operativa y Funcional

Si bien la normativa vigente reconoce la función de supervisión, la madurez institucional exige disposiciones más explícitas que garanticen la autonomía técnica del auditor interno. Es imperativo fortalecer el diseño institucional para asegurar que la definición del Programa Anual de Trabajo, el acceso irrestricto a los sistemas de información y la comunicación de hallazgos se realicen sin interferencias operativas. Una independencia operativa robusta es el único camino para garantizar que los reportes de auditoría gocen de la credibilidad y objetividad necesarias para la toma de decisiones al más alto nivel de gobierno universitario.

3. Transformación Digital: Auditoría Continua y Analítica Avanzada

El hallazgo más crítico se sitúa en la dimensión tecnológica. Para el ejercicio 2025, no basta con herramientas de registro presupuestal; es necesaria la integración de sistemas de monitoreo automatizado y minería de datos. Esta propuesta impulsa el tránsito hacia la

auditoría continua, donde algoritmos de detección temprana identifiquen desviaciones en tiempo real. La tecnología debe actuar como un multiplicador de la capacidad fiscalizadora, permitiendo un análisis de cobertura total en lugar de pruebas selectivas tradicionales. La implementación integral de estas mejoras transformará la percepción de la auditoría interna dentro de la UAEH. Siguiendo la tesis de Vö & Laking (2020), este modelo no solo asegura la integridad financiera, sino que convierte la autonomía en un activo de eficiencia y transparencia. De este modo, la auditoría interna trasciende su rol tradicional de vigilancia para consolidarse como la tercera línea de defensa estratégica, fundamental para la mejora continua y el fortalecimiento de la confianza social en la gestión del gasto público universitario.

En este sentido, aunque la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo presenta avances significativos en el cumplimiento normativo, persisten áreas de oportunidad vinculadas a la implementación operativa de dichos lineamientos, especialmente en lo relativo a la gestión de riesgos y la sistematización de procesos. Estos resultados coinciden con estudios recientes que advierten una transición incompleta hacia modelos de auditoría más preventivos y estratégicos en organizaciones públicas.

Asimismo, el contraste de esta realidad frente a los estándares internacionales promovidos por la INTOSAI permite identificar una brecha estratégica: el sistema actual opera bajo un paradigma predominantemente reactivo y procedimental. Por lo tanto, el caso analizado no solo refleja un nivel aceptable de cumplimiento, sino también evidencia los desafíos estructurales que enfrentan las instituciones para alinearse plenamente con estándares internacionales y avanzar hacia esquemas de fiscalización más eficaces.

CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y/O RECOMENDACIONES

Desde una perspectiva historiográfica, el análisis de la trayectoria administrativa de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH) revela un proceso de maduración institucional que culmina, para el ejercicio fiscal 2025, en la consolidación de una arquitectura normativa y procedimental de notable solidez. Los hallazgos derivados de la matriz de cumplimiento aplicada demuestran que la institución ha transitado exitosamente hacia una etapa de "estandarización burocrática", donde el control interno y la trazabilidad documental no son ya meras exigencias externas, sino componentes intrínsecos de su identidad orgánica. Esta evidencia sitúa a la UAEH en un proceso avanzado de rendición de cuentas, logrando una alineación significativa con las mejores prácticas del sector público y las directrices de la INTOSAI. El estudio confirma que la base documental existente es suficiente para sostener procesos de comprobación del gasto con altos niveles de transparencia, reflejando un legado de reformas que han buscado blindar el patrimonio universitario frente a las exigencias de la fiscalización superior contemporánea.

Sin embargo, es imperativo reconocer que este estudio se sitúa en un proceso de potencialidad normativa, enfrentando la limitación histórica de no haber sido aún sometido a la praxis de una implementación fáctica. El análisis identifica una brecha entre la letra de la norma y la cultura organizacional: predomina una "lógica de la verificación" (herencia de modelos administrativos tradicionales) que prioriza el cumplimiento formal y correctivo sobre la prevención estratégica basada en riesgos. Esta discontinuidad en la madurez del modelo se manifiesta también en una independencia operativa que, si bien goza de reconocimiento legal, carece todavía de las salvaguardas técnicas que garanticen una autonomía absoluta frente a las estructuras de mando. Asimismo, la transición hacia una auditoría digital y proactiva permanece como una asignatura pendiente; aunque el uso de tecnologías ha iniciado su despliegue, la ausencia de un ecosistema de analítica de datos impide que la supervisión del gasto trascienda el examen ex post para convertirse en un monitoreo continuo en tiempo real.

En última instancia, las implicaciones de esta investigación trascienden la técnica contable para incidir en la teleología misma de la autonomía universitaria. La confirmación parcial de la hipótesis de investigación sugiere que, si bien las bases estructurales están dadas, el éxito del modelo propuesto reside en un cambio de paradigma: la transformación de la auditoría interna de una instancia de fiscalización punitiva a una "tercera línea de defensa" estratégica. La relevancia de este giro radica en que permite cambiar el enfoque de la autonomía no como un espacio de excepción, sino como un mecanismo de eficiencia superior y confianza institucional. Al adoptar un nuevo enfoque basado en riesgos e integrar herramientas de supervisión tecnológica, la UAEH tiene la oportunidad histórica de convertir la comprobación del gasto en un proceso generador de valor público. Así, el modelo propuesto no solo garantiza la integridad financiera, sino que fortalece el contrato social de la universidad con la ciudadanía, asegurando que la gestión de los recursos sea, en sí misma, un testimonio de honradez y excelencia administrativa (Võ & Laking, 2020).

Recomendaciones estratégicas

- Primero, se recomienda institucionalizar formalmente la auditoría basada en riesgos en los procesos de comprobación del gasto. Esto implica desarrollar mapas de riesgo específicos para el ejercicio presupuestal, definir criterios de materialidad y probabilidad, y vincular el Programa Anual de Auditoría a dichas prioridades. Con ello se optimizará la asignación de recursos de fiscalización y se fortalecerá el carácter preventivo del control.
- Segundo, es necesario fortalecer la independencia y autoridad operativa de la auditoría interna. Se sugiere incorporar disposiciones normativas que garanticen: (a) aprobación del plan anual por el órgano máximo de gobierno, (b) acceso irrestricto a información financiera y administrativa, (c) canales directos de reporte al Honorable Consejo Universitario o comité equivalente. Estas medidas incrementarán la credibilidad institucional de los resultados de auditoría.
- Tercero, se recomienda avanzar hacia un modelo de auditoría continúa apoyado en tecnologías de información. La integración de analítica de datos, cruces automatizados de

información presupuestal y sistemas de notificaciones tempranas advirtiendo desviaciones en tiempo real, reducir riesgos de fraude y elevar la eficiencia del proceso de comprobación del gasto.

- Cuarto, debe fortalecerse la cultura organizacional de control y cumplimiento. Para ello se propone implementar programas permanentes de capacitación dirigidos tanto a auditores como a unidades ejecutoras del gasto, con énfasis en control interno, gestión de riesgos y responsabilidades administrativas. La evidencia muestra que la resistencia cultural es uno de los principales obstáculos para la modernización de la auditoría en entornos universitarios.

- Quinto, se recomienda consolidar el enfoque de aseguramiento combinado entre las tres líneas de defensa. La coordinación sistemática entre áreas operativas, funciones de riesgo/cumplimiento y auditoría interna reducirá la fragmentación del control, evitará duplicidades y cerrará posibles brechas de supervisión en procesos críticos de gasto.

REFERENCIAS

- Almășan, C. M., & Almășan, A. I. (2024). Transforming public governance: Leveraging leadership, innovation and strategic internal control for institutional excellence. *Proceedings of the 18th International Management Conference*, 75-88. doi:10.24818/IMC/2024/02.01
- Ander-Egg, E. (1995). Técnicas de investigación social. 24. Obtenido de <https://epiprimero.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/01/ander-egg-tecnicas-de-investigacion-social.pdf>
- ANUIES. (2018). *Visión y acción 2030. Propuesta de la ANUIES para renovar la educación superior en México*. Obtenido de Diseño y concertación de políticas públicas para impulsar el cambio institucional: https://www.anuies.mx/media/docs/avisos/pdf/VISION_Y_ACCION_2030.pdf
- Cámara de Diputados. (2025). *Ley General de Responsabilidades Administrativas*. Obtenido de Última Reforma DOF 15-12-2025: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGRA.pdf>
- Campaña Latinoamericana por el Derecho a la Educación (CLADE) y Oxfam IBIS . (2020). *Banco Mundial: Lineamientos para educación y proyectos financiados en América Latina y el Caribe*. Obtenido de https://redclade.org/wp-content/uploads/CLADE_Banco-Mundial_v7.pdf
- Cantú, E., & Langella, C. (2024). Making Sense of the Internal Audit Function: Toward Internal Controls Integration and Organizational Learning. *FINANCIAL ACCOUNTABILITY & MANAGEMENT*, 41(2), 262-273. Obtenido de <https://publicatt.unicatt.it/handle/10807/293358>
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (2024). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Obtenido de Artículo 3º: <https://www.constitucionpolitica.mx/>
- DOF. (2008). *Ley General de Contabilidad Gubernamental* .

- Garceta-UAEH. (31 de Marzo de 2022). *Acuerdo por parte del Honorable Consejo Universitario por el que establece la Unidad de Igualdad de Género de la UAEH.* (UAEH, Ed.)
- Garceta-UAEH. (10 de Junio de 2022). *Reglamento Sobre las Normas de Control Interno para la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.*
- Gobierno del Estado de Hidalgo. (2015). *La Ley Orgánica de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.* Obtenido de https://www.uaeh.edu.mx/js/pdf.js-1.5b/web/viewer.html?file=/adminyserv/dir_generales/juridica/pdf/ley_organica_2015.pdf
- Hasan, A. M. (2025). Global soft law instruments in public auditing: The role of INTOSAI and JURISAI in shaping supreme audit institutions. *TCA Journal/Sayıştay Dergisi*, 36(136), 97-124. Obtenido de https://dergipark.org.tr/en/pub/sayistay/article/1601674?utm_source
- Hong, L. T. (Mayo de 2023). Autonomy and responsibility: Proposed solutions to enhance financial management in Vietnamese public universities. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 10(3), 176-188. doi:<https://doi.org/10.21744/irjmis.v10n3.2320>
- Institute of Internal Auditors. (2017). *International Professional Practices Framework (IPPF).* Obtenido de <https://www.theiia.org/en/standards/international-professional-practices-framework/>
- INTOSAI. (2019). *ISSAI 400 Principios de la Auditoría de Cumplimiento.* Obtenido de https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/open_access/ISSAI_100_t_o_400/issai_400/ISSAI_400_es_2019.pdf
- INTOSAI. (2019). *INTOSAI GOV 9100: Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector.*
- INTOSAI. (2019). *Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores.* Obtenido de <https://www.intosai.org/es/que-hacemos/normas-profesionales.html>
- INTOSAI. (2022). *Auditoría de cumplimiento Manual de implementación de ISSAI.* Iniciativa de Desarrollo de la INTOSAI (IDI) .

- Karagiorgos, A., Pantelidis, P., & Syllaidopoulos, P. (03 de Abril de 2025). Efficiency and Performance Factors in Internal Audits in the Public Sector: A Literature Review. *Proceeding Paper*, 19(111), 8. Obtenido de https://www.mdpi.com/2504-3900/111/1/19?utm_source
- Nerantzidis, M., Pazarskis, M., Drogalas, G., & Galanis, S. (2020). Internal auditing in the public sector: a systematic literature review and future research agenda. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 34, 189-209. doi:10.1108/JPBAFM-02-2020-0015
- OCDE. (2019). *Educación superior en México*. Obtenido de https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2019/01/higher-education-in-mexico_g1g99aff/a93ed2b7-es.pdf
- OCDE. (2019). *El trabajo de la OCDE sobre: Educación y competencias*. Obtenido de https://www.cna.gov.co/1779/articles-401134_documento.pdf
- Oghenekome, U., Odonkor, h. N., & Agu, E. E. (2024). Methodologies and best practices for audit and compliance in governmental financial management. *Finance & Accounting Research Journal*, 6(8), 1391-1402. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/383044916_Methodologies_and_best_practices_for_audit_and_compliance_in_governmental_financial_management
- Olawale, H. O., Isibor, N. J., & Fiemotongha, J. E. (2022). An integrated audit and internal control modeling framework for risk-based compliance in insurance and financial services. *International Journal of Social Science Exceptional Research*, 01(03), 31-35. doi:<https://doi.org/10.54660/IJSSER.2022.1.3.31-35>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2022). *Trends Shaping Education 2022*.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). México, México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. doi:978-1-4562-2396-0
- Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno. (2022). *Sistema Nacional de Fiscalización*. Obtenido de <https://www.gob.mx/buengobierno/documentos/sistema-nacional-de-fiscalizacion>

- Secretaría de Educación Pública. (2023). *Programa Sectorial de Educación 2020–2024*.
Obtenido de Gobierno de México: <https://www.gob.mx/sep>
- SNA. (2023). *Sistema Nacional Anticorrupción*. Obtenido de Marco normativo al Sistema Nacional Anticorrupción: <https://www.sna.org.mx/>
- UAEH. (2023). *Ley Orgánica de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*.
- UAEH. (2025). *Lineamientos para operar y ejercer el Presupuesto Anual de Ingresos y Egresos de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo Ejercicio 2025*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Obtenido de https://www.uaeh.edu.mx/adminyserv/dir_generales/juridica/pdf/2025/lineamientos-operar-ejercer-presupuesto-anual-ingresos-egresos-2025.pdf
- UNAM. (2008). *Facultad de contaduría y administración*. (L. D. SIERRA, Ed.) Obtenido de <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/contaduria/6/1658.pdf>
- UNESCO. (2022). Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. (3rd). Barcelona, España. Obtenido de Educación superior y los ODS: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000389861_spa
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2019). *Facultad de Contaduría y Administración*. (C. d. Conocimiento, Ed.) Obtenido de Auditoría interna (LC-1658, Plan de estudios 2016 actualizado): https://cedigec.fca.unam.mx/materiales/contaduria/7/LC_1658_A_AUDITORIAINTERNA_Plan2016Act216_010322.pdf
- Urefe, O., Odonkor, T. N., & Agu, E. E. (2024). Methodologies and best practices for audit and compliance in governmental financial management. *Finance & Accounting Research Journal*, 6(8), 1391-1402. doi:10.51594/farj.v6i8.1383
- Võ, M., & Laking, R. (30 de Octubre de 2020). An institutional study of autonomisation of public universities in Vietnam. 79, 1079-1097. doi:<https://doi.org/10.1007/s10734-019-00457-6>

ANEXOS

Anexo 1. Carta de aceptación de la publicación de la investigación científica



CARTA DE ACEPTACIÓN

San Agustín Tlaxiaca, Hgo., 20 de marzo de 2026

Estimados Esther Janett López Pérez, Oscar González Ruiz, Brenda Midhely García Ortiz, Verónica Ocadíz Amador, Sergio Demetrio Polo Jiménez, José Luis Sosa Martínez

Nos complace informarle que su trabajo titulado "Modelo de auditoría de cumplimiento basado en INTOSAI para los procesos de comprobación del gasto en un organismo autónomo universitario en Hidalgo" ha sido **ACEPTADO** para formar parte del libro seriado continuo y arbitrado titulado "Tópicos de investigación contable. Promoviendo entidades económicas resilientes y sostenibles Vol. 2" en su Serie Auditoría.

El capítulo de su libro ha cumplido satisfactoriamente el proceso de evaluación científico – académico, llevado a cabo mediante el sistema de **dobles ciegos por árbitros nacionales expertos en el área y externos a las instituciones que avalan la publicación**. Estos árbitros recomendaron la publicación del capítulo, resultado de la investigación, dado que aprobó aspectos como la calidad del contenido, originalidad, presentación y estructura, actualidad de las referencias bibliográficas y consideraciones éticas tras la verificación de los soportes asociados al mismo.

Confiamos en que su participación seguirá enriqueciendo el contenido de nuestro libro y fomentando el desarrollo de entidades económicas resilientes y sostenibles.

Agradecemos su contribución y esperamos seguir colaborando en futuras ediciones.

Atentamente


DRA. TERESA DE JESÚS VARGAS VEGA
PRESIDENTE DEL COMITÉ EDITORIAL

Copia: Archivo

Circuito la Concepción Km 2.2, Col. San Juan
Tilcuautla, San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo,
México; C.P. 42160
coordinador.libros@gmail.com

Anexo 2. Lineamientos editoriales



Publicación de capítulos de libros

Preparación del documento

(Usar plantilla anexa)

Todos los capítulos de libros deberán enviarse en versión electrónica, utilizando las plantillas que hemos preparado para tal fin (plantillas en cada idioma), rellenas con el procesador de texto Word (.doc o .docx) y enviado como anexo de un correo electrónico.

De los capítulos de libros

1. Sólo se aceptarán trabajos originales e inéditos que no estén comprometidos con otras publicaciones, y se reservará el derecho de efectuar las modificaciones de forma que los compiladores consideren pertinentes.
2. La extensión de cada capítulo de libro será de 20 páginas tamaño carta.
3. En estas 20 páginas deberán estar incluidos los gráficos, tablas y referencias bibliográficas.
4. Los capítulos de libros deberán incluir un resumen del mismo, tanto en inglés como en el idioma original (español, portugués...), con una extensión no mayor de 300 palabras.
5. Título del capítulo del libro (tipo oración, negrita y centrado).
6. Los capítulos de libros se presentarán en formato Word con tipo de letra Arial, cuerpo 16 e interlineado de 1,15.
7. Palabras clave (entre 3 a 4 palabras separadas por comas) en los idiomas del texto presentado.
8. Resumen en inglés (Abstract) (mínimo de 200 palabras y máximo de 300 palabras), justificado.
9. Keywords: entre 3 a 4 palabras separadas por comas.
10. Proyecto de investigación del cual se deriva el capítulo y financiación si la tiene.
11. Es recomendable que los gráficos y figuras sean entregados aparte en JPG o TIFF. Asimismo, es recomendable las Tablas y Cuadros deben ser entregados en formato Excel (XLS o XLSX), pero en caso de que se incluyan en el cuerpo, no se deberán pegar como imagen.



Publicación de capítulos de libros

12. Los capítulos de libros serán sometidos a revisión por parte de árbitros especialistas en el tema tratado con el sistema doble ciego.
13. Las opiniones y comentarios emitidos en cada capítulo de libro son responsabilidad exclusiva del autor o los autores.
14. Se aceptará un máximo de seis (6) autores por capítulo de libro.
15. Las referencias bibliográficas tienen que estar actualizadas, cada capítulo de libro tiene que tener por lo menos 15 autores citados.
16. Se hace una primera revisión por parte de los compiladores, y si en esta primera revisión los documentos son rechazados, se devuelven al autor, acompañados de una carta explicativa junto con los archivos recibidos.
17. A los capítulos de libros aprobados en el proceso de revisión inicial por parte de los compiladores, se les asignan dos revisores.
18. El capítulo de libro que necesita modificarse se le devuelve al autor para la corrección respectiva y se le adjunta una lista con las modificaciones recomendadas.
19. Los capítulos de libros deberán ser enviados exclusivamente por medio electrónico en soporte informático Word al correo: coordinador.libros@gmail.com
20. El envío de un capítulo de libros por parte del autor y su aceptación por parte del Editor en representación del Consejo Editorial representa una autorización para la publicación de su capítulo de libro en el libro "Tópicos de investigación contable. Promoviendo entidades económicas resilientes y sostenibles. Vol. 2".

Se anexa a estos lineamientos el "Template" autorizado para esta edición

Lineamientos editoriales para la publicación de Capítulos de Libros

1. Formato del Texto

- a. **Originalidad:** Solo se aceptarán trabajos originales e inéditos que no estén comprometidos con otras publicaciones, los compiladores se reservan el derecho de realizar las modificaciones que consideren necesarias.



Publicación de capítulos de libros

- b. **Extensión:** La longitud máxima permitida para cada capítulo es de 20 páginas tamaño carta, incluyendo gráficos, tablas, y referencias bibliográficas.
- c. **Título:** El título debe estar escrito en negritas, centrado en la parte superior de la primera página.
- d. **Subtítulo:** El subtítulo debe estar en negritas, alineado a la izquierda, con un espacio antes y después del párrafo que lo precede y lo sigue.
- e. **Cuerpo del texto:**
 - El documento debe ser capturado en Microsoft Word, con un interlineado de espacio y medio.
 - La tipografía debe ser Times New Roman, tamaño 10 puntos, y el texto no debe estar justificado.
 - El documento debe elaborarse en papel tamaño carta, utilizando solo una cara, y con márgenes amplios.
- f. **Recomendaciones Técnicas:**
 - Evitar el uso de comandos ocultos o complejos en Word, no se deben aplicar características de diseño adicionales al texto, y no se debe justificar el texto.

2. Material Gráfico

- a. **Digitalización:** Todo material gráfico (fotografías, dibujos, planos, mapas, etc.) debe digitalizarse en formatos .tif, .jpg o .png, con una resolución mínima de 300 ppp (puntos por pulgada) al tamaño real.
- b. **Derechos de autor:** Es fundamental verificar que las ilustraciones no estén protegidas por derechos de autor, o contar con las autorizaciones necesarias.

3. Tablas y Gráficas

- a. **Elaboración:** Las tablas y gráficas deben crearse preferentemente en Excel y guardarse en un archivo digital editable, en un subdirectorío separado.



Publicación de capítulos de libros

- Cada tabla o gráfica debe estar numerada consecutivamente.
- Aunque deben insertarse en el cuerpo del texto de Word para indicar su ubicación, se deben entregar los archivos originales por separado.

b. Formato:

- Las tablas y gráficas deben ser uniformes en cuanto a tipografía y características, preferentemente usando Times New Roman de 11 puntos.
- Cada tabla o gráfica debe tener un título claro y un número de referencia si es necesario.
- Si las tablas son muy amplias, es recomendable segmentar la información para facilitar su consulta.

c. Ubicación y referencias:

- Indicar la ubicación exacta de las tablas o gráficas en el texto mediante un "llamado" o remisión, por ejemplo: *"En la tabla 4.2 se muestra..."* o *"La economía se mantuvo estable... (véase gráfica 4.2)."*
- Las tablas o gráficas deben incorporarse después del párrafo donde se mencionan por primera vez.
- Al final de cada tabla o gráfica, incluir una nota de fuente que indique si el material ha sido creado o adaptado para la obra, o si ha sido tomado de otro material.

4. Ilustraciones y dibujos

- a. **Uso:** las ilustraciones, como fotografías, dibujos, esquemas y diagramas, deben facilitar la comprensión del texto.
 - La resolución mínima debe ser de 300 ppp en la versión electrónica.



Publicación de capítulos de libros

b. **Ubicación y referencias:** Las ilustraciones deben incluirse después del párrafo en el que se mencionan por primera vez.

- Indicar su ubicación con precisión en el texto mediante un "llamado" o remisión, por ejemplo: *"En la figura 4 se presenta..."* o *"El esquema funcional del aparato digestivo (véase figura 4.2)."*
- Cada ilustración debe llevar un pie de figura explicativo, si es necesario, precederlo con un número de referencia, por ejemplo: *"Figura 9. Esquema del aparato digestivo."*

5. Requisitos específicos para dibujos

a. **Digitalización:** Los dibujos deben digitalizarse siguiendo los mismos requisitos que las ilustraciones.

b. **Estilo y técnica:** Los dibujos deben tener unidad de estilo y ser realizados en tinta negra, con trazos bien definidos.

- Las sombras y tonos grises deben ser nítidos para evitar pérdida de calidad en la impresión.

c. **Denominación:** Los dibujos deben denominarse como "ilustraciones" y seguir las mismas indicaciones para su llamado y pie de figura.

6. Fotografía

a. **Calidad:** Las fotografías deben cumplir con los requisitos de calidad mencionados para el material digitalizado.

- Se deben cuidar aspectos como el encuadre, la definición de los detalles, la ausencia de elementos distractores, y un contraste adecuado.

b. **Formato y presentación:** Las fotografías deben presentarse bajo el nombre de "ilustraciones" y seguir las mismas reglas para su llamado y pie de figura.



7. Lista de obras citadas

- a. **Uniformidad y coherencia:** Las referencias documentales deben estar ordenadas alfabéticamente y presentarse de manera uniforme a lo largo del documento.
- b. **Referencias a internet:** En el caso de referencias a páginas web, se debe incluir el formato APA 7.

8. Notas y referencias documentales

- a. **Notas explicativas:** Se recomienda que las notas explicativas sean breves.
- b. **Numeración:** Si el autor elige mencionar referencias documentales a pie de página, estas deben numerarse consecutivamente en combinación con las notas explicativas.

9. Proceso de revisión

- a. **Evaluación:** Los capítulos serán sometidos a una revisión por pares, bajo el sistema de doble ciego.
- b. **Correcciones:** Si un capítulo requiere modificaciones, se devolverá al autor con una lista detallada de las recomendaciones. El autor deberá realizar las correcciones y reenviar el documento para su evaluación final.
- c. **Envío y publicación**
- d. **Procedimiento de envío:** Todos los capítulos deben enviarse electrónicamente al correo coordinador.libros@gmail.com en formato Word.
- e. **Autorización de publicación:** El envío del capítulo por parte del autor y su posterior aceptación por el Editor implica la autorización para su publicación en el libro "Tópicos de investigación contable. Promoviendo entidades económicas resilientes y sostenibles. Vol. 1".

Anexo 3. Capítulo del libro

Modelo de auditoría de cumplimiento basado en INTOSAI para los procesos de comprobación del gasto en un organismo autónomo universitario en Hidalgo

*INTOSAI based compliance audit model for expenditure verification
processes in an autonomous university body in Hidalgo*

Esther Janett López Pérez, Oscar González Ruiz, Brenda Midhely García Ortiz,
Verónica Ocadiz Amador, José Luis Sosa Martínez y Sergio Demetrio Polo Jiménez*

Resumen:

(Máximo 300 palabras)

Las universidades enfrentan exigencias de rendición de cuentas, al mismo tiempo que deben resguardar su autonomía constitucional. En este marco, la presente investigación analiza los procesos de comprobación del gasto en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo correspondientes al ejercicio fiscal 2025, con el objetivo de proponer un modelo de auditoría de cumplimiento sustentado en los principios establecidos por la INTOSAI. La metodología, adoptó un enfoque cualitativo con diseño de estudio de caso. Se realizó revisión documental de los Lineamientos para operar el Presupuesto 2025, el Manual de Procedimientos de Egresos y el Reglamento de Control Interno. Se diseñó una matriz de cumplimiento para contrastar cinco dimensiones con estándares INTOSAI. Los resultados muestran un desempeño desigual en las dimensiones evaluadas. La universidad presenta altos niveles de cumplimiento en control interno y transparencia. Los lineamientos establecen procedimientos claros, responsables definidos y requisitos documentales que permiten seguir el proceso del gasto desde la solicitud del recurso hasta su comprobación final, lo que favorece la rendición de cuentas. Sin embargo, se identifican tres áreas de mejora: la primera es la gestión de riesgos, se maneja de forma reactiva y sin una metodología institucional que permita priorizar riesgos según su probabilidad e impacto; la segunda es la independencia del órgano auditor, que, aunque tiene funciones de supervisión reconocidas, no cuenta con disposiciones claras que protejan plenamente su autonomía frente a posibles presiones administrativas; la tercera es el uso de tecnología: existen sistemas electrónicos para registrar el gasto, pero todavía no se utilizan mecanismos de monitoreo continuo ni análisis de datos que ayuden a detectar irregularidades de manera temprana. Se concluye que es pertinente adoptar un modelo basado en INTOSAI que integre cuatro fases secuenciales: planificación, realización de procedimientos, evaluación de la evidencia, informes y seguimiento. Sustentado en cinco pilares, con el involucramiento del Honorable Consejo Universitario, la Contraloría General y la Coordinación de Administración y Finanzas para garantizar la rendición de cuentas en el ejercicio del gasto universitario.

Palabras Clave:

Auditoría de cumplimiento, educación superior, gasto y control interno

Abstract:

Universities face demands for accountability while simultaneously safeguarding their constitutional autonomy. Within this framework, this research analyzes the expenditure verification processes at the Autonomous University of the State of Hidalgo for the 2025 fiscal year, with the objective of proposing a compliance audit model based on the principles established by INTOSAI. The methodology adopted a qualitative approach with a case study design. A document review was conducted of the Guidelines for Operating the 2025 Budget, the Expenditure Procedures Manual, and the Internal Control Regulations. A compliance matrix was designed to compare five dimensions with INTOSAI standards. The results show uneven performance across the five dimensions evaluated. The university demonstrates high levels of compliance in internal control and transparency. The guidelines establish clear procedures, defined responsibilities, and documentary requirements that allow for tracking the expenditure process from the initial request for funds to final verification, thus promoting accountability. However, three areas for improvement were identified: the first is risk management, which is handled reactively and without an institutional methodology to prioritize risks according to their probability and impact; the second is the independence of the auditing body, which, although it has recognized oversight functions, lacks clear provisions to fully protect its autonomy from potential administrative pressures; the third is the use of technology: electronic systems exist for recording expenditures, but continuous monitoring mechanisms and data analysis tools to help detect irregularities early are not yet in use. It is concluded that it is pertinent to adopt an INTOSAI-based model that integrates four sequential phases: planning, implementation of procedures, evaluation of evidence, reporting, and follow-up. This model should be based on five pillars, with the involvement of the University Council, the Comptroller General's Office, and the Administration and Finance Coordination Office to guarantee accountability in university spending.

Keywords: *Compliance audit, higher education, expenditure, internal control*

Introducción

La presente investigación aborda la problemática sobre las deficiencias en los procesos de auditoría interna en los organismos autónomos universitarios del estado de Hidalgo, específicamente sobre la comprobación del gasto público durante el ejercicio fiscal 2025. A pesar de que estas instituciones administran recursos provenientes del erario y están sujetas a obligaciones de transparencia y rendición de cuentas, los procedimientos de revisión interna no se encuentran completamente alineados con estándares internacionales de auditoría gubernamental, en el ámbito de las universidades públicas autónomas.

En este contexto, resulta pertinente considerar los estándares emitidos por la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) como referente metodológico para el análisis de los procesos de

auditoría aplicados a la comprobación del gasto público en las instituciones de educación superior. Si bien las universidades públicas cuentan con áreas de auditoría interna encargadas de supervisar el cumplimiento de las disposiciones administrativas y financieras, la adopción de marcos internacionales de fiscalización permite fortalecer dichos procesos mediante criterios técnicos estandarizados, orientados a la transparencia, la rendición de cuentas y la evaluación sistemática del uso de los recursos públicos. En este sentido, los principios y directrices de auditoría de cumplimiento propuestos por INTOSAI ofrecen una base conceptual y metodológica que puede complementar las prácticas de auditoría interna existentes.

Desde una perspectiva académica, existe un vacío en la literatura especializada sobre la aplicación de estándares internacionales de

auditoría, particularmente los emitidos por la INTOSAI, en el contexto específico de las universidades públicas autónomas mexicanas. Profesionalmente, la investigación responde a la necesidad práctica de las unidades de auditoría interna de contar con herramientas metodológicas que les permitan evaluar el cumplimiento normativo con mayor efectividad, anticipando riesgos en lugar de solo documentar desviaciones realizadas.

Adicionalmente, el tema resulta de interés para la propia comunidad universitaria y para la sociedad en general, en tanto que beneficia el uso correcto de los recursos públicos destinados a la educación superior. La ausencia de modelos específicos de auditoría basados en dichos estándares dificulta la consolidación de prácticas de fiscalización más eficientes y comparables a nivel internacional.

La finalidad del trabajo de investigación es proponer un modelo de auditoría de cumplimiento mediante la revisión de los procesos de comprobación del gasto en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo en el ejercicio fiscal 2025 así como la identificación de su grado de alineación con los principios y normas de la INTOSAI.

Los objetivos específicos comprenden: contextualizar el papel de la educación superior y la gestión financiera universitaria en el ámbito internacional y nacional; analizar el marco normativo aplicable a la comprobación del gasto en la UAEH; identificar las fortalezas y áreas de oportunidad en los procesos actuales mediante un ejercicio de caso; y diseñar una propuesta de modelo que integre las fases del ciclo auditor, los pilares de control y la interacción de las partes interesadas.

La investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, con tipo de investigación descriptiva y aplicada, con diseño de estudio de caso, siguiendo los criterios metodológicos planteados por Hernández Sampieri (2014). Asimismo, se retoman los planteamientos de Ander-Egg (1995), quienes señalan que el estudio de caso puede sustentarse válidamente en el uso de diversas fuentes de evidencia, incluyendo

documentos institucionales y modelos de referencia internacional, cuando estos son examinados críticamente tanto en la autenticidad como en el contenido de los textos analizados. El alcance del estudio es analítico y propositivo, ya que además de examinar los procedimientos institucionales existentes para la comprobación del gasto, se plantea el diseño de un modelo metodológico orientado a fortalecer los procesos de verificación del cumplimiento normativo en el ejercicio del gasto universitario.

Si bien el presente estudio se sustenta principalmente en el análisis documental de instrumentos normativos, esta decisión metodológica responde a la naturaleza del objeto de estudio, centrado en la evaluación del cumplimiento formal de disposiciones institucionales, como los instrumentos normativos que regulan el ejercicio y la comprobación del gasto en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, entre los que destacan los Lineamientos para operar y ejercer el Presupuesto Anual 2025, el Manual de Procedimientos de Egresos y el Reglamento del Sistema Institucional de Control Interno. De manera complementaria, se realizó el análisis de los estándares internacionales de auditoría emitidos por la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), particularmente las normas ISSAI 100 y 400.

Asimismo, este enfoque permite una aproximación sistemática al funcionamiento del control institucional desde una perspectiva formal. No obstante, se reconoce que futuras investigaciones podrían complementar este análisis mediante la incorporación de técnicas cualitativas adicionales, como entrevistas a actores clave, con el fin de ampliar la comprensión empírica del fenómeno estudiado.

Con el propósito de sistematizar la información analizada, se elaboró una matriz de contraste normativo que permitió organizar los criterios institucionales y compararlos con algunos principios de auditoría de cumplimiento propuestos por INTOSAI.

En la sección I “Conceptos generales de la industria / del sector”, se explora la relevancia de

la educación superior en el contexto global y nacional; asimismo, aborda los sistemas de fiscalización en México y detalla las fases del proceso de auditoría conforme a las directrices de la INTOSAI. En la sección II “Marco regulatorio” presenta el marco normativo del cual se rige el trabajo; y se detalla el proceso de gasto a comprobar en la UAEH. En la sección III “Desarrollo”, presenta el desarrollo del trabajo, iniciando con el 1) Sustento Teórico, que explica la evolución de la auditoría interna en el sector público; después el 2) Ejercicio de caso, presenta la aplicación a la UAEH; posteriormente presenta el diseño y presentación gráfica de la matriz de evaluación y la discusión de los hallazgos, así como el Modelo de Auditoría de Cumplimiento basado en INTOSAI propuesto para organismos autónomos universitarios, se detalla sus etapas, partes interesadas y pilares operativos de la propuesta de modelo, así como sus propias conclusiones; expone también los 3) Resultados, análisis y/o discusión, derivados de la matriz de evaluación y el modelo de auditoría de cumplimiento, así como la discusión de los hallazgos. Finalmente, en la sección IV “Conclusiones y/o recomendaciones”, aquí se presentan las conclusiones y una serie de recomendaciones estratégicas derivadas del estudio.

Es importante señalar las limitaciones del presente trabajo. En primer término, su carácter propositivo implica que el modelo desarrollado es una construcción teórico-metodológica, elaborada a partir de la investigación documental, pero no ha sido sometido a su implementación en un ejercicio fiscal real. También destaca la restricción en la disponibilidad de información institucional detallada, derivada del carácter administrativo y reservado de algunos procesos internos; asimismo, el alcance se delimita al caso específico de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, por lo que la generalización de los hallazgos a otros organismos universitarios autónomos en la entidad o en el país requeriría estudios complementarios que

consideren sus particularidades normativas, organizacionales y contextuales.

I. Conceptos generales de la industria/del sector

La educación superior en el contexto internacional

La educación superior es reconocida a nivel internacional como un factor estratégico para el desarrollo económico, social y cultural de los países. Organismos multilaterales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el Banco Mundial y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) coinciden en que las instituciones de educación superior deben fortalecer no solo la calidad académica, sino también sus sistemas de gobernanza, gestión administrativa y rendición de cuentas.

La educación es la máxima prioridad de la UNESCO, por lo que es un derecho humano esencial y señala que las universidades cumplen un papel clave en la generación de conocimiento, la formación de capital humano y la promoción de sociedades más justas e inclusivas, lo que exige modelos de gestión institucional transparentes y responsables. Por lo que la UNESCO, considera que el órgano de gobierno universitario debe estar sustentado en principios de autonomía, responsabilidad social y uso eficiente de los recursos públicos para un buen funcionamiento (UNESCO, 2022).

De acuerdo con el World Higher Education Conference 2022 (WHEC2022), se espera que las universidades e instituciones de educación superior (IES) expandan el conocimiento que generan y mejoren la formación educativa, para abordar los problemas globales, contemplando principalmente los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Las temáticas pueden ir desde el cambio climático hasta la desigualdad, por lo que estas dificultades pueden ser tratadas y por eso se necesita un programa que transforme e impulse nuevas alianzas, incentivos y

perspectivas completamente diferentes (UNESCO, 2022).

Por lo anterior, la UNESCO identifica la importancia de mejorar la especialización e impulsar avances científicos, siendo que esto es insuficiente para abordar problemas que requieren aspectos generales, así como también es necesario que se forme una visión multidisciplinaria a partir de las ciencias básicas, sociales y humanidades. De la misma manera se deben desarrollar programas educativos y líneas de investigación que estén orientadas a la solución de problemas y la realización de revisiones a los sistemas de evaluación docente para valorar el compromiso social y de impacto.

En este proceso, los alumnos deben contar con mayor capacitación técnica para integrar bases éticas, que promueva la sostenibilidad y la igualdad social en sus futuras carreras. Esto implica, contar con un modelo de educación donde se fomente el diálogo con las comunidades, la adquisición de experiencia laboral y aplicar enfoques pedagógicos inclusivos, donde se respete la cultura y sistemas de conocimiento, para poder generalizar las decisiones en torno a la educación, incorporando activamente a estudiantes y docentes.

La UNESCO también menciona que las IES tienen que considerar e identificar lo que la sociedad requiere, por lo que se deben incluir en el diseño de políticas educativas que apoyen a la investigación multidisciplinaria, para ofrecer programas de aprendizaje accesibles a todos los sectores sociales, para el correcto asesoramiento científico de las autoridades gubernamentales y realizar una autoevaluación crítica e imparcial de sus propias prácticas, incluyendo su huella ambiental y sus alianzas estratégicas.

En Latinoamérica, el Banco Mundial ha impulsado e implementado algunas acciones, que cuenten con la colaboración técnica y administrativa de los gobiernos locales, las cuales utilizaran como un posible cambio estructural y que este alineado con su figura política y económica. Su enfoque está basado en la idea de que, para lograr la sostenibilidad de las universidades, es necesario que se administren

sus finanzas con eficacia, para su supervivencia y crecimiento, específicamente cuando los recursos públicos son limitados. Por lo tanto, se está fomentando el contar con la auditoría y sistemas de control interno complementarios, ya que son condiciones imprescindibles para garantizar que el gasto público esté en armonía con las metas institucionales. (Campaña Latinoamericana por el Derecho a la Educación (CLADE) y Oxfam IBIS , 2020).

Aunado a lo anterior, la principal herramienta de esta influencia son las “condicionalidades” ligadas a sus préstamos, ya que cuentan con una cartera activa de créditos para educación en América Latina que supera los 6,000 millones de dólares, por lo que el BM posee un poder de negociación sustancial para orientar las políticas de educación superior de los países prestatarios. Estas condiciones le permiten definir agendas de largo plazo, influyendo en aspectos que van desde los modelos de gestión hasta las prioridades académicas y de investigación.

Un aspecto crítico es que estos préstamos requieren una contrapartida financiera de los países receptores (además del pago de intereses y tarifas). Este mecanismo garantiza que los gobiernos nacionales incorporen y financien parcialmente las reformas impulsadas por el BM, lo que algunos analistas interpretan como una forma de hacer prevalecer un proyecto político externo utilizando recursos públicos locales. (UNAM, 2008).

Por su parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) promueve un modelo de gobernanza basado en la evaluación, la rendición de cuentas y la alineación estratégica con las demandas del siglo XXI. Su enfoque considera que las principales herramientas para conducir los sistemas universitarios son la evaluación de la calidad educativa, la acreditación de programas e instituciones y el establecimiento de acuerdos formales entre gobiernos y universidades para la asignación y uso de recursos financieros (OCDE, 2019).

La educación superior en México y el papel de las universidades públicas

En México, la educación superior se encuentra regulada por un marco constitucional y legal que reconoce su carácter estratégico para el desarrollo nacional. El artículo 3° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, establece que toda persona tiene derecho a la educación, por lo que el Estado impartirá y garantizará la educación inicial como obligatoria, universal, inclusiva, pública, gratuita y laica, es decir hablamos de la educación preescolar, primaria, secundaria y media superior; mientras que en su fracción X refiere que la obligación de la educación superior corresponde al Estado, mientras que las autoridades federales y locales establecerán políticas para fomentar la inclusión, permanencia y continuidad, en los términos que la ley señale, asimismo, proporcionarán medios de acceso para las personas que cumplan con los requisitos dispuestos por las instituciones públicas (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2024).

Este reconocimiento constitucional implica que la educación superior no solo es un derecho, sino también una responsabilidad pública, cuya provisión recae en gran medida en las universidades públicas y en los organismos universitarios autónomos. Estas instituciones desempeñan funciones sustantivas de docencia, investigación, difusión de la cultura y extensión de los servicios, lo que las posicionan como actores clave en el desarrollo social y económico del país.

En México las universidades autónomas, tienen la capacidad de gobernarse a sí mismas, es decir que cuentan con facultades para definir sus programas y planes académicos, así como gestionar su patrimonio. Sin embargo, ante esta autonomía no quedan exentas de atender la responsabilidad de rendir cuentas, porque al ser organismos públicos utilizan los recursos que reciben de la federación o de los gobiernos estatales, para someterse a los principios de honradez, transparencia, legalidad y eficiencia en

el ejercicio del gasto, tal como lo estipula el artículo 134 constitucional.

La Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) señala que la calidad en la gestión institucional está relacionada con la calidad de la educación superior. Por lo que la ANUIES considera necesario fortalecer los sistemas de planeación, evaluación, control interno y así como la rendición de cuentas en las universidades públicas para garantizar su sostenibilidad financiera y la aceptación y confianza de la sociedad (ANUIES, 2018).

En México la educación superior tiene estos principales desafíos: la cobertura de una educación pública eficiente, el financiamiento autogenerado y de recursos públicos, la equidad para acceder y permanecer en la educación superior y la administración eficaz de los recursos con lo que cuentan, ya que las universidades públicas funcionan mediante esquemas de financiamiento específicos, que consisten en subsidios estatales y federales, que se someten a reglas operativas, lineamientos presupuestarios y métodos de fiscalización, los cuales deben de cumplir con ciertos procedimientos para su aplicación. Por lo que, esta circunstancia nos habla de la necesidad de contar con procedimientos administrativos firmes y sistemas de control interno que garanticen una verificación adecuada del gasto (ANUIES, 2018).

De lo anterior, resaltamos que la gestión pública de las universidades estatales deben de coordinar sus procedimientos tanto financieros como los administrativos, estando en armonía con los objetivos institucionales que se han fijado en sus planes de desarrollo, además con las políticas educativas nacionales (Secretaría de Educación Pública, 2023).

En este contexto, la auditoría interna es un instrumento de respaldo para la administración universitaria, puesto que facilita la evaluación de la eficacia y legalidad de los procedimientos administrativos, el reconocimiento de riesgos y oportunidades potenciales, y la mejora constante

de la organización de las universidades públicas (Institute of Internal Auditors, 2017).

Por lo que, la UAEH es una entidad pública independiente, con personalidad jurídica y patrimonio propio. Tiene su sede en Pachuca de Soto, en Mineral de la Reforma y en otros municipios del estado de Hidalgo. Fue fundada en 1869 y se estableció como el Instituto Literario y Escuela de Artes y Oficios; luego cambió a Instituto Científico y Literario; por último fue hasta 1961 cuando se convirtió en Universidad Autónoma por decreto del Congreso del Estado de Hidalgo (UAEH, 2023). De acuerdo con su Ley Orgánica, la Universidad tiene por objeto “impartir educación media superior y superior, realizar investigación científica y tecnológica, y extender los beneficios de la cultura” (UAEH, 2023), lo que define sus funciones propias como: la docencia, la investigación, la vinculación y la extensión.

En cuanto a su estructura orgánica, la UAEH se integra por el Honorable Consejo Universitario como máxima autoridad, la Rectoría, el Patronato Universitario y diversas secretarías y dependencias administrativas encargadas de la planeación, administración y control institucional (UAEH, 2023). Esta configuración responde al principio de autonomía universitaria reconocido en el artículo 3° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que establece que las universidades autónomas tienen la facultad y responsabilidad de gobernarse a sí mismas y administrar su patrimonio.

En el ámbito financiero, la Universidad opera bajo un esquema de financiamiento mixto, integrado principalmente por subsidios federales y estatales, así como por ingresos propios derivados de servicios académicos y proyectos de investigación. La Secretaría de Educación Pública (SEP) señala que los recursos federales asignados a universidades públicas estatales deben ejercerse conforme a criterios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, en apego a la normatividad presupuestaria aplicable (Secretaría de Educación Pública, 2023). En el mismo sentido, la Ley General de Contabilidad Gubernamental

establece que los entes públicos deben “registrar las operaciones presupuestarias y contables derivadas de la gestión pública” de manera armonizada (DOF, 2008).

Derivado de lo anterior, los procesos financieros generales que serán objeto de evaluación en este estudio comprenden: la programación y presupuestación del gasto; la gestión y ministración de recursos; el registro contable y presupuestal; los procedimientos de adquisición, arrendamientos y servicios; la integración y comprobación documental del gasto; y la elaboración de informes financieros y rendición de cuentas. Estos procesos se desarrollan conforme a manuales internos, lineamientos administrativos y disposiciones de fiscalización superior.

Al respecto, la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI, por sus siglas en inglés) define que el control interno debe proporcionar “una seguridad razonable en el logro de los objetivos relacionados con la eficacia y eficiencia de las operaciones, la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables” (INTOSAI, 2019).

En este contexto, la auditoría interna en organismos autónomos universitarios como la UAEH se concibe como un mecanismo técnico de aseguramiento y mejora que permite evaluar el grado de cumplimiento normativo en los procesos de comprobación del gasto durante el ejercicio fiscal 2025. Conforme al marco internacional de control interno del sector público (INTOSAI, 2019), la función de auditoría interna contribuye a fortalecer la gobernanza institucional mediante la identificación de riesgos, la evaluación de controles y la emisión de recomendaciones orientadas a la mejora continua, sin perder la autonomía universitaria.

Sistemas de control y fiscalización en México bajo estándares internacionales de auditoría

El ejercicio y control de los recursos públicos en México se sustentan en un marco constitucional y legal que establece principios rectores para la

administración pública, los cuales resultan plenamente aplicables a las universidades públicas y a los organismos autónomos universitarios. Este marco normativo no solo regula la gestión financiera, sino que también define los mecanismos de control, fiscalización y rendición de cuentas que deben observarse en el uso de los recursos públicos.

El artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece que los recursos económicos de que dispongan la Federación, las entidades federativas y los municipios deberán administrarse con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, para satisfacer los objetivos a los que estén destinados. Asimismo, señala que dichos recursos deberán ser evaluados con el propósito de asegurar su correcta asignación y ejercicio conforme a los presupuestos autorizados (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2024).

Derivado de este mandato, se han desarrollado diversos instrumentos institucionales orientados a prevenir, detectar y sancionar irregularidades en el ejercicio de los recursos públicos. Entre ellos destaca el Sistema Nacional Anticorrupción (SNA), cuyo objetivo es coordinar a las autoridades de los distintos órdenes de gobierno en materia de prevención y combate a la corrupción. El SNA establece los elementos de enlace entre los sistemas de control interno, auditoría, fiscalización y responsabilidades administrativas, fortaleciendo la rendición de cuentas en el sector público (SNA, 2023).

De manera complementaria, la Ley General de Responsabilidades Administrativas establece aquellos deberes de los servidores públicos, así como cuales son consideradas como faltas administrativas y las posibles sanciones aplicables por incumplimiento. Esta ley es fundamental en las universidades públicas, ya que su personal administrativo y directivo participa de manera directa en los procesos de planeación, ejecución y comprobación del gasto público (Cámara de Diputados, 2025).

Asimismo, el Sistema Nacional de Fiscalización su función es organizar los trabajos de las

instancias encargadas de la fiscalización y el control interno, proporcionando patrones usuales, promoviendo el intercambio de información y prácticas apropiadas en materia de auditoría gubernamental. Este sistema, propone que al fortalecer la auditoría interna como un elemento esencial del control interno, en entidades que administran recursos públicos de manera autónoma, permitirá un mejor control y manejo administrativo de los recursos (Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno, 2022).

Por lo que la auditoría interna es un elemento clave para verificar que se cumplan las normas, también para evaluar la eficacia de los controles internos y prevenir aquellos riesgos asociados al ejercicio del gasto. No obstante, la complejidad de los procesos administrativos y financieros en las instituciones públicas han generado la necesidad de dirigir enfoques integrales y estandarizados, que estén acorde con prácticas internacionales.

Es aquí, donde la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores es importante por ser un organismo autónomo, independiente y apolítico, siendo este la principal referencia internacional en materia de fiscalización del sector público. Su objetivo es la elaboración de normas internacionales en materia de auditoría, también de fortalecer las capacidades institucionales con las que cuentan las entidades fiscalizadoras y promover una buena dirección, con transparencia y rendición de cuentas en el uso de los recursos públicos.

Las Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI) establecen los principios de la auditoría financiera, en armonía y alineados al marco constitucional mexicano y con los objetivos del Sistema Nacional de Fiscalización. Específicamente, la auditoría de cumplimiento, conforme a la ISSAI 400, resulta oportuna en la evaluación de las operaciones, transacciones y procesos administrativos, que se realizan acorde al marco legal y normativo aplicable, incluye los procesos de comprobación del gasto en las universidades públicas (INTOSAI, 2019).

Partes Interesadas y el Proceso de Auditoría

El marco INTOSAI refiere que la auditoría pública tiene lugar en un ambiente institucional en el que participan varios interesados, cuyas expectativas y responsabilidades a su vez afectan el alcance, el enfoque y los resultados de la auditoría. Ésta no es solo una actividad privada entre el auditor y el auditado; lo que hace parte de un sistema de rendición de cuentas que relaciona la EFS con el poder legislativo, la administración y la ciudadanía. Es la Entidad Fiscalizadora Superior un organismo independiente que tiene la facultad para planificar, llevar a cabo e informar la auditoría.

También entrega información, evidencia documental y aclaraciones necesarias para la evaluación. La interacción se rige por los principios del profesionalismo y el debido proceso y asegura que todos los hallazgos se basen en evidencia verificable y otorgue a la entidad auditada, el derecho a la presentación antes de la emisión del informe final. Otra audiencia clave de los informes de auditoría son los poderes legislativos, que utilizan sus resultados para permitir la supervisión política y presupuestaria.

La auditoría se fortalece dentro del sistema democrático, ya que convierte los hallazgos técnicos en elementos para la toma de decisiones públicas. La ciudadanía, por su parte, representa el último receptor del proceso. Esto además del interés público y la adecuada aplicación de los recursos estatales detallados desde la transparencia y la rendición de cuentas.

Plan de Trabajo Anual de una Auditoría

El plan de trabajo anual es el instrumento guía a través de la cual la Entidad Fiscalizadora organiza, prioriza y programa sus actividades de auditoría para un ejercicio determinado. Según el marco INTOSAI, este plan debe elaborarse bajo un enfoque estratégico y basado en riesgos, de tal manera que los recursos de fiscalización se apliquen en las áreas de mayor relevancia financiera, operativa o social. Así, el plan anual no es simplemente un compendio de revisiones, sino también una herramienta de la gestión que

convierte el marco normativo en actividades de control específicas.

Los pasos para la elaboración del plan incluyen un análisis del entorno de la entidad auditora, que consiste en la revisión, la materialidad del gasto público y los resultados de auditorías previas. Por lo que, el INTOSAI detalla que factores como el volumen presupuestario, la exhibición de riesgos, la recepción pública en torno a los programas y la capacidad de recursos de auditoría deberían ser considerados. A través de esta evaluación, se puede priorizar temas y definir cuáles auditorías pueden tener un mayor impacto en la contraloría.

Un plan anual completo contiene: los objetivos estratégicos de fiscalización, el conjunto de auditorías planificadas, financieras, de cumplimiento o de desempeño, calendario de ejecución, equipos de trabajo y plan de recursos necesarios. Además, debe considerar elementos de seguimiento y evaluación del propio plan, para medir su grado de cumplimiento y ajustar las prioridades cuando cambien las condiciones de riesgo o el entorno institucional.

La INTOSAI menciona que el plan institucional, debe ser flexible y estar sujeto a revisiones constantes, ya que el ámbito del sector público cambia durante las actividades fiscales anuales. De esta manera, es posible incluir auditorías emergentes contra riesgos imprevistos sin perder coherencia estratégica. El plan de trabajo anual funciona como una relación entre la planeación estratégica de la auditoría y la ejecución operativa, asegurando de tal manera que la fiscalización pública sea oportuna, relevante y orientada a resultados.

El Proceso General de la Auditoría conforme al Marco INTOSAI

El proceso de auditoría en el marco de la INTOSAI es un ciclo de actividad integral y estructurado diseñado para proporcionar apoyo independiente a la gestión gubernamental. Consiste en una sucesión de fases que abarcan planificación, ejecución, divulgación y monitoreo de una auditoría. Aseguran que los resultados se basan en evidencia suficiente,

conveniente y relevante. En la raíz de la normativa se encuentra la exigencia de que la auditoría genere información útil para la rendición de cuentas y la mejora de las normas.

La primera etapa es la planificación, el equipo de auditoría identifica los riesgos que considera significativos, establece objetivos, el alcance y los criterios de la auditoría. El INTOSAI subraya que “la importancia de esta fase radica en que guía todo el resto del trabajo; una planificación deficiente peligrará la calidad del aseguramiento”. Es en esta etapa donde la estrategia de auditoría está en construcción y los recursos necesarios para su implementación están determinados.

La segunda etapa, es el diseño del programa de auditoría, aquí se elabora la estrategia y se traduce a procedimientos específicos. En esta etapa la auditoría presenta un vínculo, además establece las pruebas de cumplimiento, los métodos de muestreo y las técnicas de cómo se obtuvo la evidencia. El programa es el manual de operación para el equipo auditor y se define de tal forma que pueda ser un generador operativo en el trabajo.

La etapa de ejecución es la tercera etapa; es la aplicación de procedimientos definidos y la recopilación de la evidencia de auditoría. INTOSAI indica que la evidencia debe satisfacer la cantidad y calidad al menos para respaldar. Durante esta etapa, los papeles de trabajo son documentados, se llevan a cabo las entrevistas, las revisiones documentales, y las pruebas analíticas y se evalúa el funcionamiento real de los controles internos.

Una vez que el trabajo de campo ha terminado, se abre la fase de informe, que incluye formulación de hallazgos, establecimiento de conclusiones y emisión de recomendaciones. El informe será claro y objetivo, además de mostrar su relación entre el hecho y el resultado. Es importante que se dé oportunidad a la entidad auditada para hacer sus observaciones antes de la emisión de la versión final, asegurando ello el debido proceso y la calidad del producto auditor. Por último, INTOSAI incluye la fase de seguimiento, considerado importante para cerrar el ciclo de auditoría, porque en esta última etapa

se permite la ejecución de las recomendaciones y si hubo mejoras, además que mediante este seguimiento se evita que la auditoría se limite a un ejercicio explicativo, para medir sus resultados en la gestión pública.

II. Marco Regulatorio

Marco Normativo

El marco constitucional mexicano establece las bases para la actuación de las universidades públicas autónomas y la gestión de los recursos públicos. El artículo 3° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos reconoce la autonomía de las universidades para gobernarse y administrar su patrimonio, mientras que el artículo 134 dispone que los recursos económicos deberán administrarse con “eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados” (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2024).

En concordancia, la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo establece en su Ley Orgánica y en su Estatuto General que su objeto es impartir educación media superior y superior, realizar investigación científica y tecnológica y extender los beneficios de la cultura (UAEH, 2023). Para cumplir eficazmente estas funciones resulta necesario el uso óptimo de los recursos públicos mediante procesos administrativos y financieros.

Los lineamientos vigentes para el ejercicio presupuestal de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo establecen las reglas operativas que deben seguir las dependencias universitarias para administrar, ejercer y comprobar los recursos financieros. A partir del análisis de los Lineamientos para operar y ejercer el Presupuesto Anual de Ingresos y Egresos 2025, se observa que el gasto institucional se rige por principios de legalidad, disciplina financiera, eficiencia y transparencia, con el fin de asegurar que los recursos públicos se utilicen conforme al presupuesto autorizado (UAEH, 2025).

El instrumento normativo exige que todo compromiso de gasto cuente previamente con

suficiencia presupuestal y autorización formal. Esta disposición evita la generación de pasivos sin respaldo financiero. Asimismo, se establece que las erogaciones deben registrarse en los sistemas institucionales y respaldarse con documentación comprobatoria válida, principalmente comprobantes fiscales digitales por internet (CFDI), lo que permite la trazabilidad del recurso y facilita las revisiones internas y externas (UAEH, 2025).

En materia de comprobación, los lineamientos fijan plazos y responsabilidades específicas para los titulares de las unidades ejecutoras. Dichos servidores universitarios deben integrar expedientes completos de gasto y, en caso de incumplimiento o recursos no ejercidos, se prevé el reintegro correspondiente.

El marco de control interno de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo se sustenta en las Normas del Control Interno, el Reglamento del Sistema Institucional de Control Interno, la Ley Orgánica y el Estatuto General. El análisis conjunto de estos instrumentos muestra que el control interno se concibe como un proceso integral orientado a proporcionar “seguridad razonable en el logro de los objetivos institucionales”, particularmente en materia financiera, operativa y de cumplimiento normativo (Gobierno del Estado de Hidalgo, 2015).

Las normas establecen que la responsabilidad del control interno es compartida. El Honorable Consejo Universitario y la administración central deben diseñar y mantener el sistema, mientras que cada unidad administrativa es responsable de aplicar los controles en sus procesos cotidianos. Esta distribución promueve la cultura de control en toda la estructura universitaria (Garceta-UAEH, 2022).

El Sistema Institucional de Control Interno incorpora componentes alineados con marcos internacionales: ambiente de control, administración de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión. Entre las medidas más relevantes identificadas se encuentran la segregación de funciones, la autorización formal de operaciones, la

documentación obligatoria de los procesos y la supervisión periódica mediante auditorías internas. Estos elementos buscan reducir riesgos de uso indebido de recursos y fortalecer la confiabilidad de la información financiera (Garceta-UAEH, 2022).

Adicionalmente, el acuerdo de creación del Comité del Sistema Institucional de Control Interno establece un mecanismo colegiado de seguimiento y mejora continua. Este órgano es la instancia de coordinación para evaluar la eficacia del sistema, emitir recomendaciones y promover acciones correctivas, lo que fortalece la gobernanza institucional en materia de control.

Proceso de Gasto a Comprobar en la UAEH

En los Lineamientos para operar y ejercer el Presupuesto Anual de Ingresos y Egresos de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Ejercicio 2025, se especifican las reglas de operación que se deben seguir para comprobar un gasto.

Se explica que para poder ejercer un recurso, primero debe estar contemplado y autorizado en un Proyecto Integral del Presupuesto Anual Universitario, el cual es únicamente para la realización de las actividades sustantivas de la Universidad; aplicar y comprobar exclusivamente en las claves presupuestales, periodos y montos que fueron autorizados y que los documentos comprobatorios deben cumplir con los requisitos fiscales vigentes (numeral 30).

Se menciona que para ejercer los recursos de los proyectos autorizados, se debe elaborar la solicitud a través del sistema de “Solicitud del Ejercicio Presupuestal” y que son los gestores los responsables de elaborar dichas solicitudes de acuerdo a las fechas ya establecidas durante el año, mismas que avanzarán de acuerdo a la revisión de las diferentes áreas y direcciones de la Coordinación de Administración y Finanza de la UAEH, hasta llegar al 100% (numeral 45).

Una vez que se haya pagado un bien y/o servicio, cobrado el cheque, así como realizado el pago mediante transferencia electrónica, de acuerdo a la solicitud del recurso, se debe comprobar de la siguiente manera:

1. Cuando el recurso sea otorgado para ejercerse en el territorio nacional, se debe entregar Comprobante Fiscal Digital por Internet (CFDI), el cual debe cumplir con los requisitos fiscales contenidos en los artículos 29 y 29 A del Código Fiscal de la Federación y Resolución Miscelánea Fiscal (numeral 206).

2. Mientras que cuando el recurso sea otorgado para ejercerse en el extranjero deben presentar comprobantes físicos originales, pueden ser tickets o Invoice que sean emitidos en el país en el cual se autorizó el recurso (numeral 219), así como el comprobante de conversión a moneda nacional (numeral 84).

Una vez que se ha revisado cada comprobante de acuerdo a las partidas presupuestales, periodos, y montos que fueron autorizados (numeral 212); se deben cargar los archivos electrónicos de los comprobantes en el Sistema “Gastos a Comprobar”, y se genera el Reporte de Gastos, el cual debe se debe imprimir y firmar por el beneficiario o responsable de ejercer el recurso, el cual se debe entregar en el Departamento de Contabilidad de la Dirección de Recursos Financieros de la UAEH (numeral 210).

Hablando específicamente de hospedajes ejercidos en el país y que los recursos hayan pasado por la Dirección de Recursos Materiales, se debe adjuntar en el sistema de Gastos a comprobar la factura, oficio de liberación y oficio de justificación, lo que hará que se genere su reporte de gastos, el cual se debe entregar también en el Departamento de Contabilidad (numeral 75).

Cuando exista diferencia menor entre el importe total del cheque cobrado y la suma de los comprobantes presentados, se debe realizar la devolución en la Caja Universitaria de Torres de Rectoría, para cubrir el monto total del recurso otorgado y una vez que en el sistema refleje el importe total, se podrá emitir el Reporte de Gastos, el cual debe ser firmado y entregado en el Departamento de Contabilidad de la Dirección de Recursos Financieros en el mismo mes en que fue gastado el recurso (numeral 213).

Adicional a todos los comprobantes fiscales que presentan quienes comprueban un gasto, se debe

también entregar la evidencia académica (constancias, informes, fotografías, etc.), que demuestre que la actividad se realizó con el recurso otorgado y que se ha cumplido la meta.

III. Desarrollo

3.1 Sustento teórico

La auditoría interna en el sector público ha sido testigo de una múltiple transformación,, pasando de ser una función exclusivamente de vigilancia contable para convertirse en una consultoría independiente que genera un valor agregado a las organizaciones gubernamentales (Karagiorgos, Pantelidis , & Syllaidopoulos, 2025). Hoy podemos definirla como un mecanismo que asiste a las instituciones en el cumplimiento de sus objetivos a través de una perspectiva sistemática y disciplinada para evaluar los procesos de gestión de riesgos, control y gobernanza (Urefe, Odonkor, & Agu, 2024). Esta transformación ha llevado a considerar a la auditoría interna no solo como un perro guardián sino como un socio estratégico en el desempeño financiero y eficiente de los recursos públicos (Cantú & Langella, 2024).

Esta nueva mentalidad o visión fue impulsada en la década de los ochentas, en consecuencia, de las reformas de la Nueva Gestión Pública y la Nueva Gobernanza Pública, surgiendo así el fenómeno conocido como la explosión de la auditoría (Cantú & Langella, 2024). Dichas corrientes promovieron esquemas de administración orientados a resultados, eficiencia y rendición de cuentas, lo que impulsó una expansión significativa de las prácticas de auditoría en el sector público (Cantú & Langella, 2024), aludiendo no solo al incremento en el número de revisiones, sino a la ampliación de su alcance e influencia en la gestión gubernamental. En términos cualitativos, esta evolución llevó a un cambio en la cultura organizacional, tanto en individuos como en instituciones, las cuales comenzaron a reconocerse como sujetos permanentes de evaluación dentro de una lógica de control administrativo más persuasiva que meramente sancionadora (Cantú & Langella,

2024). Así, la auditoría dejó de entenderse exclusivamente como un mecanismo reactivo de fiscalización, para consolidarse como una herramienta de gobernanza, transparencia y mejora continua en las organizaciones públicas. Desde el aspecto conceptual, la literatura especializada explica la eficacia de la auditoría interna mediante los enfoques de la teoría de la agencia y la teoría institucional (Nerantzidis, Pazarskis, Drogalas, & Galanis, 2020).

La primera teoría de la agencia, argumenta que la auditoría es el medio para mitigar conflictos de interés entre los legisladores y los agentes, que son los funcionarios que se encargan de gestionar los fondos públicos (Nerantzidis, Pazarskis, Drogalas, & Galanis, 2020).

Mientras que la segunda teoría institucional, sugiere que la implementación de prácticas de control no es solamente para necesidades técnicas, sino que va más allá como la presión de normas, rutinas y convenciones sociales mismas que se encargan de dar forma al comportamiento político, así como los resultados institucionales (Nerantzidis, Pazarskis, Drogalas, & Galanis, 2020).

Aplicado a los organismos autónomos universitarios, ambas teorías permiten comprender que la auditoría interna es el equilibrio entre la supervisión de lo legal contra la búsqueda de optimización, eficiencia y efectividad operativa, ajustándose y adaptándose a entornos cada vez más complejos.

Para lograr la efectividad de la auditoría interna, hay factores que deben cumplirse rigurosamente, siendo la independencia y la autoridad operativa las columnas esenciales. De acuerdo a lo ya establecido en los marcos globales, todas las instituciones de auditoría su autonomía funcional y organizacional debe estar protegida por la constitución a fin de evitar interferencias ajenas a la misma (Hasan, 2025). Esta independencia es esencial, ya que permite a los auditores crear sus propias agendas de trabajos, metodologías, y mecanismos de reporte con absoluta libertad, sin temor a futuras represalias, garantizando la veracidad y confiabilidad de sus hallazgos (Hasan, 2025).

De manera complementaria, la evidencia empírica muestra una relación positiva entre el respaldo de la alta dirección y la eficacia del sistema de control interno. Cuando la dirección superior promueve la implementación de las recomendaciones y garantiza a los auditores acceso pleno y oportuno a la información, se incrementa la capacidad de la auditoría para generar valor institucional (Karagiorgos, Pantelidis, & Syllaidopoulos, 2025). Por el contrario, la ausencia de apoyo directivo puede reducir la auditoría interna a un ejercicio meramente formal de cumplimiento normativo, sin efectos sustantivos en la mejora organizacional (Almășan & Almășan, 2024).

Otro elemento clave para lograr la efectividad de la auditoría interna es la calidad del capital humano y el aprovechamiento estratégico de la tecnología. La evidencia señala que el desempeño de la función auditora depende en gran medida de la competencia profesional del personal, la cual exige actualización permanente en normas internacionales, fortalecimiento del juicio ético y desarrollo de capacidades analíticas avanzadas (Urefe, Odonkor, & Agu, 2024).

Paralelamente, la incorporación de tecnologías de la información se ha convertido en un componente indispensable de la auditoría moderna. El uso de técnicas de auditoría asistidas por computadora, analítica de grandes volúmenes de datos e inteligencia artificial permite ampliar el alcance de las revisiones y mejorar la oportunidad de los hallazgos (Karagiorgos, Pantelidis, & Syllaidopoulos, 2025). Estas herramientas facilitan el procesamiento de operaciones complejas, favorecen la identificación temprana de desviaciones y contribuyen a disminuir los riesgos asociados tanto al error humano como a posibles irregularidades en el manejo del gasto público (Urefe, Odonkor, & Agu, 2024).

También es importante comprender que los sistemas de control interno y la gestión de riesgos, junto con el control interno no es un evento aislado, sino que involucra a la junta de gobierno, la administración y todo el personal para obtener una seguridad con respecto al

cumplimiento de los objetivos institucionales (Almășan & Almășan, 2024).

De acuerdo al modelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), establece que este sistema se enfoca en tres ejes principales: la efectividad y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de los informes financieros y el cumplimiento de las leyes y reglamentos vigentes (Almășan & Almășan, 2024). En cuanto a la gestión de riesgos, nos lleva a identificar y evaluar periódicamente las amenazas financieras, operativas y reputacionales que obstruyan el logro de la misión institucional. (Olawale, Isibor, & Fiemotongha, 2022).

Bajo este esquema de gobernanza, la auditoría interna se encuentra ubicada en la tercera línea de defensa. La primera línea se refiere a la gestión operativa, mientras que la segunda se refiere a las funciones de riesgo y la tercera al cumplimiento; no obstante, la auditoría interna crea una barrera de equilibrio independiente y de seguridad frente a las dos primeras líneas (Olawale, Isibor, & Fiemotongha, 2022).

Esta articulación es fundamental para evitar que el control institucional se fragmente en áreas que trabajan por separado. Cuando esto ocurre, se generan vacíos o duplicidades de supervisión (Cantú & Langella, 2024). Por ello, la coordinación entre auditoría interna y las estructuras de gestión de riesgos resulta clave para prevenir redundancias y asegurar una vigilancia efectiva, especialmente en procesos críticos como la comprobación del gasto.

El cumplimiento normativo en el ejercicio del gasto público se ha convertido en uno de los retos más sensibles para las universidades y organismos autónomos. En términos prácticos, la auditoría de cumplimiento tiene la tarea de revisar que las erogaciones y operaciones institucionales se apeguen al marco legal, presupuestario y procedimental vigente (Urefe, Odonkor, & Agu, 2024). Más que un trámite formal, esta revisión busca asegurar que los recursos públicos se utilicen conforme a las reglas establecidas y con plena trazabilidad.

Los principios establecidos por la organización internacional INTOSAI brindan un parámetro global mediante las Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI), las cuales establecen parámetros sobre transparencia, rendición de cuentas e integridad en los procedimientos (Hasan, 2025). La vanguardia tecnológica a partir del ejercicio fiscal 2025, permitirá el monitoreo continuo de las erogaciones a los organismos para detectar desviaciones legales, prevenir fraudes y el exceso en los recursos públicos (Urefe, Odonkor, & Agu, 2024). La implementación de estas normas internacionales complementa la legitimidad de las instituciones a la vez que genera confianza en cuanto a la utilización de los recursos estatales.

Mientras que la autonomía universitaria, se encuentra fundamentada en la capacidad de cada institución para establecer y regir sus propios asuntos sin dirección o influencia indebida del gobierno (Võ & Laking, 2020). La autonomía de dichas instituciones puede incluir, la libertad de determinar sus planes de estudio, así como sus métodos de enseñanza, también le brinda autonomía organizacional para gestionar sus finanzas y su personal (Võ & Laking, 2020). No obstante, a lo anterior, la autonomía financiera no es un poder sin control o supervisión, sino que es una responsabilidad conjunta que exige la rendición de cuentas para el uso eficiente y transparente de los ingresos (Hong, 2023).

En este contexto, aunque la autonomía otorga a las universidades la facultad de captar y asignar su presupuesto, también las obliga a contar con mecanismos internos de control sólidos que garanticen la integridad del gasto (Võ & Laking, 2020). De hecho, en diversos sistemas de educación superior, los procesos para ejercer la autonomía han buscado reducir la dependencia del financiamiento central e incentivar la generación de ingresos propios; sin embargo, esta mayor libertad financiera puede incrementar los riesgos de gestión si no se acompaña de contrapesos efectivos y esquemas fuertes de supervisión interna.

Existen ciertos rasgos particulares en las normativas en los organismos autónomos universitarios que influyen en la configuración de sus funciones de control. Muchas de ellas, enfrentan estructuras de supervisión que se encuentran partidas, sin un sistema de control, con múltiples proveedores de aseguramiento y sin una coordinación clara (Cantú & Langella, 2024). Un obstáculo más lo encontramos al implementar modelos de auditoría modernos debido a la resistencia al cambio por el personal, la falta de recursos para la capacitación técnica y una mala cultura institucional.

Estas prácticas informales como el clientelismo o el nepotismo, pueden afectar la meritocracia y la observación de la legalidad en procesos clave como la contratación de personal o la asignación presupuestaria, generando riesgos para la efectividad del control institucional (Võ & Laking, 2020). Por ello, el diseño de modelos de cumplimiento en universidades autónomas no puede centrarse únicamente en la normativa formal; también debe considerar la dinámica organizacional, los incentivos internos y la gestión del cambio.

En este escenario, la tendencia apunta hacia esquemas de aseguramiento combinado que integren de manera coordinada a las distintas líneas de defensa para fortalecer la gestión financiera universitaria (Cantú & Langella, 2024). La literatura destaca que la existencia de órganos de gobierno activos y de comités de auditoría fuertes es fundamental para vigilar el uso de los recursos y asegurar que la autonomía institucional no derive en vacíos de supervisión (Hong, 2023). Asimismo, se vuelve necesario que las universidades cuenten con regulaciones internas de gasto claras y transparentes especialmente en materia de adquisiciones, reembolsos y toma de decisiones financieras.

Por lo que, la capacitación continua del personal involucrado en la comprobación del gasto es un factor crítico para lograr una aplicación homogénea y correcta de la normativa financiera (Hong, 2023). Sin el fortalecimiento de capacidades técnicas y sin una cultura organizacional alineada al control y la rendición

de cuentas, se podría tener un impacto limitado en la mejora real de la gestión universitaria.

Desde esta base teórica, se plantea que la efectividad de los procesos de comprobación del gasto en los organismos autónomos universitarios de Hidalgo para el ejercicio fiscal 2025 estará estrechamente vinculada a la adopción de un modelo de cumplimiento integrado sustentado en los principios de la INTOSAI. Bajo este enfoque, la auditoría interna ubicada como tercera línea de defensa y una gestión de riesgos apoyada en analítica de datos y liderazgo institucional comprometido son elementos clave para reducir la fragmentación operativa que suele debilitar los sistemas de control.

3.2 Ejercicio de Caso

El presente ejercicio de caso se centra en analizar los lineamientos y manuales que regulan la operación del gasto público en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH), con especial atención en los procesos de comprobación de recursos realizados en el ejercicio fiscal 2025. El objetivo es elaborar y proponer un modelo de auditoría de cumplimiento que se sustente en los principios y normas de la INTOSAI, mediante el análisis de los procesos de comprobación del gasto en organismos autónomos universitarios del estado de Hidalgo, a fin de contar con una herramienta que permita obtener y evaluar evidencia objetiva sobre si las actividades, operaciones financieras e información se ajustan a la normatividad aplicable. Este análisis se fundamenta en la premisa de que la auditoría interna, como tercera línea de defensa, desempeña un papel estratégico en la garantía de cumplimiento, eficiencia y transparencia (Urefe, Odonkor, & Agu, 2024).

La revisión documental, se fundamentó en la construcción del presente ejercicio y se limitó a los instrumentos normativos de mayor relevancia de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo: Lineamientos para operar y ejercer el Presupuesto Anual de Ingresos y Egresos 2025; Manual de Procedimientos de Egresos; Manual

de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios, acoplados en las disposiciones contables de control interno aplicables para 2025.

Este análisis se organizó en cinco dimensiones fundamentales: independencia y autoridad operativa, gestión de riesgos, control interno, transparencia y reporte, y uso de herramientas tecnológicas. Cada una de estas dimensiones fue contrastada con estándares internacionales y buenas prácticas de auditoría interna, considerando la evidencia de los lineamientos y manuales que fueron consultados.

Para la dimensión de independencia y autoridad operativa se consideró la capacidad de la auditoría interna para planificar y ejecutar sus revisiones de manera autónoma, así como el acceso irrestricto a información financiera y administrativa. Estos resultados indican la existencia de un cumplimiento parcial, dado que, si bien la normativa reconoce la existencia de una función de supervisión, al mismo tiempo carece de disposiciones que protejan la agenda de auditoría frente a posibles presiones políticas o administrativas (Hasan, 2025).

En cuanto a la dimensión de gestión de riesgos, se realizó una revisión sobre la existencia de aquellos procedimientos formales para identificar, priorizar y mitigar riesgos financieros, operativos y reputacionales. Donde se observó que existe un cumplimiento bajo, puesto que los lineamientos aún no adoptan un enfoque principalmente reactivo, y sin integrar un esquema donde den prioridad basado en probabilidad así como de impacto, ni mecanismos preventivos automatizados (Olawale, Isibor, & Fiemotongha, 2022).

El control interno como dimensión, se valoró mediante el análisis de la asignación de responsabilidades, cuáles son las secuencias de autorización y que trazabilidad documental cuentan de los recursos. En este ámbito, la UAEH demuestra un alto cumplimiento, con procedimientos claros que definen responsables, documentos de soporte obligatorios y controles cruzados que aseguran la integridad del gasto y la posibilidad de auditorías posteriores (Almășan & Almășan, 2024).

La dimensión de transparencia y reporte, también presentan alto cumplimiento. Los lineamientos establecen plazos precisos para la comprobación del gasto, formatos estandarizados de información y obligaciones de resguardo documental consistentes con los principios de rendición de cuentas e integridad procedimental de INTOSAI (Urefe, Odonkor, & Agu, 2024). Esto garantiza que la información financiera sea verificable, uniforme y accesible para la supervisión interna y externa.

Finalmente, la dimensión de uso de herramientas tecnológicas, refleja un cumplimiento parcial. Si bien existen sistemas electrónicos para el registro y control del gasto, la normativa no incorpora formalmente monitoreo continuo ni análisis de datos avanzados que permitan identificar desviaciones de manera preventiva (Karagiorgos, Pantelidis, & Syllaidopoulos, 2025). La automatización actual está limitada al registro y seguimiento básico, lo que restringe la capacidad de detección temprana de irregularidades.

A continuación, se presenta el análisis realizado a las dimensiones contrastadas con estándares internacionales y buenas prácticas de auditoría interna:

Tabla 1. Matriz de cumplimiento aplicada en el caso de estudio				
Dimensión	Elemento evaluado	Estándar INTOSAI de referencia	Nivel de alineación	Observaciones técnicas
Independencia y autoridad operativa	Facultades de supervisión y acceso a información	ISSAI sobre independencia y mandato claro	Cumplimiento parcial	La normativa reconoce funciones de control, pero la autonomía operativa de auditoría interna podría fortalecerse mediante disposiciones más explícitas.
Gestión de riesgos	Identificación preventiva de riesgos en el gasto	Enfoque de auditoría basada en riesgos	Bajo cumplimiento	Predomina un enfoque procedimental; la gestión de riesgos no se encuentra plenamente integrada en los lineamientos.
Control interno	Definición de responsables y trazabilidad documental	Principios de control interno del sector público	Alto cumplimiento	Existen procedimientos secuenciales, responsables definidos y requisitos de comprobación documental claros.
Transparencia y reporte	Plazos, formatos y resguardo de documentación	Principios de rendición de cuentas	Alto cumplimiento	La normativa establece tiempos, formatos y obligaciones de comprobación consistentes con buenas prácticas.
Uso de tecnología	Sistemas electrónicos de control presupuestal	Auditoría continua y analítica de datos	Cumplimiento parcial	Se observan herramientas digitales, pero sin un esquema formal de monitoreo continuo o analítica avanzada.

Fuente: Elaboración propia con base en estándares INTOSAI (2026)

Tabla 1. Matriz de cumplimiento aplicada. Nota: Elaboración propia, 2026

En el ejercicio de caso se identificaron como partes interesadas principales a las autoridades superiores de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, al Comité del Sistema Institucional de Control Interno, a la instancia de auditoría interna, a las unidades ejecutoras del gasto y a los órganos externos de fiscalización. También se consideró como actores indirectos a la comunidad universitaria y a la ciudadanía, en tanto los beneficiarios finales del uso eficiente y transparente de los recursos públicos.

La valoración de estas partes se realizó con base en su nivel de influencia sobre el proceso de comprobación del gasto y su grado de interés en los resultados de control. Las autoridades universitarias y la auditoría interna se clasificaron con alta influencia y alto interés, debido a su papel en la toma de decisiones y en la supervisión del cumplimiento. Al mismo tiempo, las unidades administrativas ejecutoras se presentaron con alta influencia operativa, pero

también interés en función de su nivel de responsabilidad presupuestal. Por otro lado, los órganos de fiscalización externos y la sociedad se plantearon como los actores con alta relevancia respecto de la rendición de cuentas, aunque con indirecta intervención en el proceso cotidiano.

Por lo tanto, se ha estructurado el proceso de auditoría en función de un enfoque compatible con las directrices de la INTOSAI, en virtud de un proceso comprensivo de tres fases: planeación, ejecución y comunicación de resultados.

En la fase de planeación, se define el alcance de la revisión, así como la identificaron riesgos asociados al ejercicio del gasto y de estos se seleccionaron los procesos críticos a evaluar. En esta etapa se integra el análisis normativo y la construcción de la matriz de cumplimiento como instrumento central de esta evaluación.

Durante la fase de ejecución, se verifica que existe y se aplican controles de revisión documental, con los contrastes a los lineamientos presupuestales y análisis de trazabilidad del gasto.

Finalmente, en la fase de comunicación, se sistematizaron los hallazgos y se emitió una valoración técnica sobre el nivel de cumplimiento institucional, identificando fortalezas, áreas de mejora y riesgos residuales.

Propuesta de Modelo de Auditoría de cumplimiento para Organismos Autónomos en Hidalgo, conforme a la INTOSAI.

La implementación de un modelo de auditoría de cumplimiento en el entorno de la autonomía universitaria, no debe entenderse únicamente como un conjunto de procedimientos técnicos, sino como un ecosistema de gobernanza donde convergen diversos intereses institucionales y sociales. En este sentido, la identificación y articulación de las partes interesadas constituye el eje vertebrador de la propuesta, asegurando que el control no sea un fin en sí mismo, sino un generador de valor público.

El modelo adopta un enfoque basado en riesgos, control interno y mejora continua, orientado al

fortalecimiento de la gestión institucional, como se observa en el siguiente diagrama:

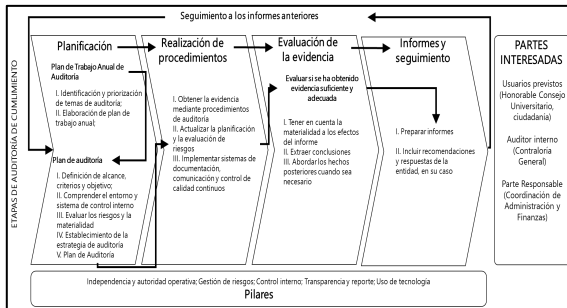


Figura 1. Propuesta de Modelo de Auditoría de Cumplimiento para Organismos Autónomos Universitarios en Hidalgo, conforme a la INTOSAI. Nota: Elaboración propia con base en la normativa interna de la UAEH así como de las Normas y Principios de la INTOSAI, 2026.

El modelo de auditoría de cumplimiento que se propone para los organismos autónomos del estado de Hidalgo, no constituye únicamente un conjunto de procedimientos de revisión, sino un sistema estratégico de gobernanza alineado con los estándares internacionales de la INTOSAI. En el contexto del ejercicio fiscal 2025, la gestión de los recursos públicos exige una transición de la fiscalización punitiva y reactiva hacia un modelo preventivo que garantice los principios constitucionales de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez. Este modelo se sustenta en la Norma Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI) 400, la cual define la auditoría de cumplimiento como la evaluación independiente de si un asunto determinado cumple con las disposiciones legales y reglamentarias. Para una universidad autónoma, este enfoque es vital: permite salvaguardar la autonomía institucional al tiempo que asegura una rendición de cuentas robusta ante la sociedad y los entes fiscalizadores.

Esta delimitación institucional asegura claridad en la rendición de cuentas, fortalece el principio de legalidad y se alinea con los estándares internacionales de auditoría pública al establecer

roles diferenciados y complementarios dentro del sistema de gobernanza.

El modelo incorpora además un enfoque de seguimiento sistemático a informes anteriores, lo que permite que la auditoría de cumplimiento no sea un ejercicio aislado, sino un proceso continuo de mejora institucional. La verificación del cumplimiento de recomendaciones emitidas previamente fortalece el control interno, reduce la reincidencia de observaciones y consolida una cultura administrativa orientada a resultados. Este componente cíclico refuerza la responsabilidad institucional y promueve una gestión pública más eficiente y transparente.

Etapas de la Propuesta del Modelo

En cuanto al proceso metodológico, la auditoría de cumplimiento se desarrolla a través de cuatro etapas secuenciales e interrelacionadas.

La primera etapa corresponde a la planificación, fase fundamental en la que se identifican y se da preferencia a las áreas o procesos que serán revisados con criterios de riesgo, importantes o con impacto institucional. Aquí se limita el objeto, alcance y objetivos de la auditoría, se identifica la normativa que se aplicará, se evalúa con anticipación el sistema de control interno y se establecen los riesgos que no se cumplen, culminando con la elaboración del programa de auditoría que orientará el trabajo técnico.

La segunda etapa consiste en la realización de procedimientos, en la que se realiza el trabajo técnico para ir juntando los elementos que después nos permitirán sacar conclusiones. Básicamente, aquí se revisa la documentación, se revisa que todo esté en orden con las normas, se identifican a detenimiento los números del presupuesto y lo financiero, y se analizan contratos y compras. También se hacen pruebas más específicas para intervenir en donde haga falta. La idea es que todo lo que se vaya recogiendo tenga peso suficiente, sea pertinente y confiable, para que después las conclusiones no queden en el aire. Y si durante el camino aparecen riesgos nuevos o algo que no estaba previsto, siempre se pueda reajustar el plan, pero dejando constancia de esos cambios.

La tercera etapa corresponde a la evaluación de evidencia y la determinación de hallazgos. En esta fase se examina con detenimiento la información para detectar si hubo cosas que no se hicieron como correspondía y qué tan graves pueden ser. Se compara lo que se encontró con lo que establecen las normas, se mira la magnitud del asunto y se van armando los hallazgos teniendo en cuenta cuatro puntos claves: qué fue lo que pasó, con qué regla no está articulada, por qué se dio así y qué consecuencias trajo. De esta forma se puede saber si lo que anduvo mal afecta la legalidad, si se manejaron mal los recursos o si faltó transparencia, y si todo esto representa un peligro para la institución.

Finalmente, la cuarta etapa comprende la elaboración de informes y seguimiento. Es la que cierra el proceso, donde toca escribir el informe y no perderle el rastro al tema. Hay que dejar plasmado los resultados bien claros y con todo el respaldo, incluyendo las conclusiones y esas recomendaciones técnicas que ayudan a corregir lo que falló y a fortalecer los controles internos. También se adjunta lo que la entidad auditada tenga para decir al respecto y se establecen mecanismos para después ir mirando si las correcciones se hicieron efectivas o si todo quedó en promesas.

Partes Interesadas de la Propuesta del Modelo

Conforme al marco INTOSAI, el éxito del modelo depende de la interacción armónica entre diversas partes interesadas, cuyas expectativas definen el valor público de la auditoría, por lo que dentro de este esquema, la interacción se da entre tres partes interesadas fundamentales:

Primero tenemos al Honorable Consejo Universitario, que funciona como el usuario principal de todo el proceso y la máxima autoridad; su papel es crítico, ya que de ellos depende que los hallazgos de la auditoría se transformen en decisiones estratégicas y cambios reales para la universidad. Su compromiso es fundamental para dotar a la auditoría de autoridad operativa y acceso pleno a la información. Su respaldo transforma la cultura de control en un eje transversal de la institución.

El Poder Legislativo y la Ciudadanía: El destinatario último de la fiscalización. La ciudadanía exige que la autonomía universitaria no sea un velo de opacidad, sino una garantía de excelencia educativa respaldada por una gestión financiera impecable.

Después se refiere a la unidad de auditoría interna es decir el auditor interno, quien actúa como el órgano técnico responsable de planificar y ejecutar la fiscalización con independencia y objetividad, normalmente se vincula con la Contraloría General. Aquí la clave es su autonomía: para que el trabajo sea válido, debe operar con una independencia funcional absoluta y un rigor profesional que no deje lugar a dudas, proporcionando aseguramiento y asesoría para mitigar riesgos antes de que se conviertan en irregularidades.

Finalmente son las unidades ejecutoras del gasto la parte responsable es decir el auditado, su responsabilidad bajo este modelo es doble: garantizar la existencia de evidencia documental y participar proactivamente en la implementación de las recomendaciones, representado por las dependencias universitarias que administran el presupuesto. Es la parte responsable en la Coordinación de Administración y Finanzas. Al ser los gestores directos del presupuesto y los recursos, su disposición para transparentar la información es lo que permite, en última instancia, que la normativa se cumpla al pie de la letra.

Pilares Operativos del Modelo de Cumplimiento 2025

De manera transversal, la estructura del modelo se apoya en pilares rectores que garantizan su solidez técnica y operativa. Entre ellos destacan la independencia y autoridad operativa del órgano auditor, la gestión integral de riesgos, la evaluación permanente del sistema de control interno, la transparencia en la comunicación de resultados y el uso estratégico de tecnologías de la información para documentar y sistematizar los procesos. Estos pilares permiten que la auditoría trascienda la mera revisión documental y se consolide como un instrumento estratégico

para el fortalecimiento institucional, alineado con principios internacionales de buena gobernanza y rendición de cuentas.

En el modelo propuesto se estructura en cuatro fases cíclicas que integran el marco normativo interno de la UAEH con las mejores prácticas globales:

La Planeación Estratégica Basada en Riesgos, a diferencia de las auditorías tradicionales, este modelo prioriza el universo auditable mediante un análisis de materialidad y exposición al riesgo. Para el ejercicio 2025, se propone el uso de una matriz de riesgos que identifique procesos críticos en la comprobación del gasto, tales como adquisiciones, servicios profesionales y viáticos, asegurando que los esfuerzos de fiscalización se concentren donde el impacto financiero es mayor.

La Ejecución con Integración Tecnológica, el modelo incorpora el uso de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) para el monitoreo continuo. Se propone la implementación de analítica de datos aplicada a los registros contables y presupuestales de la UAEH, permitiendo la detección temprana de anomalías en los comprobantes fiscales y asegurando que cada erogación cuente con la suficiencia presupuestal requerida por los lineamientos institucionales.

La Comunicación y Debido Proceso, siguiendo los principios de la INTOSAI, el modelo garantiza el derecho de audiencia de las áreas auditadas. Los informes no solo deben listar hallazgos, sino establecer la relación entre causa y efecto, proporcionando recomendaciones de mejora que ataquen la raíz del problema y no solo el síntoma procedimental.

El Seguimiento y Mejora Continua, esta fase es la que cierra el ciclo de valor. El modelo establece un Comité del Sistema Institucional de Control Interno encargado de vigilar el cumplimiento de las recomendaciones emitidas. El objetivo no es solo corregir el error, sino ajustar los controles internos (segregación de funciones, autorizaciones formales) para prevenir su recurrencia.

Conclusión del Modelo

La implementación de esta propuesta permitirá a los organismos autónomos universitarios de Hidalgo transitar hacia una tercera línea de defensa efectiva. Al alinear los manuales y lineamientos locales con los estándares internacionales de la INTOSAI, la UAEH no solo asegura el cumplimiento legal para el ejercicio 2025, sino que fortalece su legitimidad institucional y social, demostrando que la autonomía y la rendición de cuentas son conceptos complementarios e indispensables para el bienestar público.

3.3 Resultados, análisis y/o discusión

La investigación realizada permite concluir que la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH) ha consolidado una infraestructura normativa correcta y coherente, lo que indica el punto de partida de una evolución administrativa orientada a garantizar la confiabilidad de la información financiera.

No obstante, los hallazgos obtenidos en el estudio de caso permiten establecer un diálogo relevante con la literatura especializada en auditoría del sector público y control institucional. En particular, la evidencia empírica confirma que la existencia de marcos normativos sólidos no garantiza por sí misma la efectividad de los mecanismos de control, tal como lo plantean diversos enfoques teóricos sobre institucionalismo y gobernanza pública.

Para transitar hacia una fiscalización de clase mundial que genere valor público y proteja la autonomía universitaria, se proponen los siguientes tres ejes de transformación:

1. Reingeniería del Enfoque: De la Verificación al Riesgo Estratégico

Se propone la institucionalización de una metodología de auditoría basada en riesgos. La evidencia analizada indica que, aunque existen controles, estos se orientan al cumplimiento ex post. El nuevo modelo debe permitir a la unidad de auditoría interna priorizar los recursos y esfuerzos de fiscalización en aquellos procesos donde la probabilidad e impacto de desviaciones sea mayor. Al alinear la planeación con el mapa

de riesgos institucionales, la auditoría deja de ser un examen exhaustivo de papeles para convertirse en un mecanismo de alerta temprana que mitiga irregularidades antes de que impacten el patrimonio universitario.

2. Blindaje de la Independencia Operativa y Funcional

Si bien la normativa vigente reconoce la función de supervisión, la madurez institucional exige disposiciones más explícitas que garanticen la autonomía técnica del auditor interno. Es imperativo fortalecer el diseño institucional para asegurar que la definición del Programa Anual de Trabajo, el acceso irrestricto a los sistemas de información y la comunicación de hallazgos se realicen sin interferencias operativas. Una independencia operativa robusta es el único camino para garantizar que los reportes de auditoría gocen de la credibilidad y objetividad necesarias para la toma de decisiones al más alto nivel de gobierno universitario.

3. Transformación Digital: Auditoría Continua y Analítica Avanzada

El hallazgo más crítico se sitúa en la dimensión tecnológica. Para el ejercicio 2025, no basta con herramientas de registro presupuestal; es necesaria la integración de sistemas de monitoreo automatizado y minería de datos. Esta propuesta impulsa el tránsito hacia la auditoría continua, donde algoritmos de detección temprana identifiquen desviaciones en tiempo real. La tecnología debe actuar como un multiplicador de la capacidad fiscalizadora, permitiendo un análisis de cobertura total en lugar de pruebas selectivas tradicionales. La implementación integral de estas mejoras transformará la percepción de la auditoría interna dentro de la UAEH. Siguiendo la tesis de Vö & Laking (2020), este modelo no solo asegura la integridad financiera, sino que convierte la autonomía en un activo de eficiencia y transparencia. De este modo, la auditoría interna trasciende su rol tradicional de vigilancia para consolidarse como la tercera línea de defensa estratégica, fundamental para la mejora continua y el fortalecimiento de la confianza social en la gestión del gasto público universitario.

En este sentido, aunque la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo presenta avances significativos en el cumplimiento normativo, persisten áreas de oportunidad vinculadas a la implementación operativa de dichos lineamientos, especialmente en lo relativo a la gestión de riesgos y la sistematización de procesos. Estos resultados coinciden con estudios recientes que advierten una transición incompleta hacia modelos de auditoría más preventivos y estratégicos en organizaciones públicas.

Asimismo, el contraste de esta realidad frente a los estándares internacionales promovidos por la INTOSAI permite identificar una brecha estratégica: el sistema actual opera bajo un paradigma predominantemente reactivo y procedimental. Por lo tanto, el caso analizado no solo refleja un nivel aceptable de cumplimiento, sino también evidencia los desafíos estructurales que enfrentan las instituciones para alinearse plenamente con estándares internacionales y avanzar hacia esquemas de fiscalización más eficaces.

IV. Conclusiones y/o recomendaciones

Desde una perspectiva historiográfica, el análisis de la trayectoria administrativa de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH) revela un proceso de maduración institucional que culmina, para el ejercicio fiscal 2025, en la consolidación de una arquitectura normativa y procedimental de notable solidez. Los hallazgos derivados de la matriz de cumplimiento aplicada demuestran que la institución ha transitado exitosamente hacia una etapa de "estandarización burocrática", donde el control interno y la trazabilidad documental no son ya meras exigencias externas, sino componentes intrínsecos de su identidad orgánica. Esta evidencia sitúa a la UAEH en un proceso avanzado de rendición de cuentas, logrando una alineación significativa con las mejores prácticas del sector público y las directrices de la INTOSAI. El estudio confirma que la base documental existente es suficiente para sostener

procesos de comprobación del gasto con altos niveles de transparencia, reflejando un legado de reformas que han buscado blindar el patrimonio universitario frente a las exigencias de la fiscalización superior contemporánea.

Sin embargo, es imperativo reconocer que este estudio se sitúa en un proceso de potencialidad normativa, enfrentando la limitación histórica de no haber sido aún sometido a la praxis de una implementación fáctica. El análisis identifica una brecha entre la letra de la norma y la cultura organizacional: predomina una "lógica de la verificación" (herencia de modelos administrativos tradicionales) que prioriza el cumplimiento formal y correctivo sobre la prevención estratégica basada en riesgos. Esta discontinuidad en la madurez del modelo se manifiesta también en una independencia operativa que, si bien goza de reconocimiento legal, carece todavía de las salvaguardas técnicas que garanticen una autonomía absoluta frente a las estructuras de mando. Asimismo, la transición hacia una auditoría digital y proactiva permanece como una asignatura pendiente; aunque el uso de tecnologías ha iniciado su despliegue, la ausencia de un ecosistema de analítica de datos impide que la supervisión del gasto trascienda el examen ex post para convertirse en un monitoreo continuo en tiempo real.

En última instancia, las implicaciones de esta investigación trascienden la técnica contable para incidir en la teleología misma de la autonomía universitaria. La confirmación parcial de la hipótesis de investigación sugiere que, si bien las bases estructurales están dadas, el éxito del modelo propuesto reside en un cambio de paradigma: la transformación de la auditoría interna de una instancia de fiscalización punitiva a una "tercera línea de defensa" estratégica. La relevancia de este giro radica en que permite cambiar el enfoque de la autonomía no como un espacio de excepción, sino como un mecanismo de eficiencia superior y confianza institucional. Al adoptar un nuevo enfoque basado en riesgos e integrar herramientas de supervisión tecnológica, la UAEH tiene la oportunidad histórica de

convertir la comprobación del gasto en un proceso generador de valor público. Así, el modelo propuesto no solo garantiza la integridad financiera, sino que fortalece el contrato social de la universidad con la ciudadanía, asegurando que la gestión de los recursos sea, en sí misma, un testimonio de honradez y excelencia administrativa (Vö & Laking, 2020).

Recomendaciones estratégicas

- Primero, se recomienda institucionalizar formalmente la auditoría basada en riesgos en los procesos de comprobación del gasto. Esto implica desarrollar mapas de riesgo específicos para el ejercicio presupuestal, definir criterios de materialidad y probabilidad, y vincular el Programa Anual de Auditoría a dichas prioridades. Con ello se optimizará la asignación de recursos de fiscalización y se fortalecerá el carácter preventivo del control.
- Segundo, es necesario fortalecer la independencia y autoridad operativa de la auditoría interna. Se sugiere incorporar disposiciones normativas que garanticen: (a) aprobación del plan anual por el órgano máximo de gobierno, (b) acceso irrestricto a información financiera y administrativa, (c) canales directos de reporte al Honorable Consejo Universitario o comité equivalente. Estas medidas incrementarán la credibilidad institucional de los resultados de auditoría.
- Tercero, se recomienda avanzar hacia un modelo de auditoría continua apoyado en tecnologías de información. La integración de analítica de datos, cruces automatizados de información presupuestal y sistemas de notificaciones tempranas advirtiendo desviaciones en tiempo real, reducir riesgos de fraude y elevar la eficiencia del proceso de comprobación del gasto.
- Cuarto, debe fortalecerse la cultura organizacional de control y cumplimiento. Para ello se propone implementar programas permanentes de capacitación dirigidos tanto a auditores como a unidades ejecutoras del gasto, con énfasis en control interno, gestión de riesgos y responsabilidades administrativas. La evidencia muestra que la resistencia cultural es

uno de los principales obstáculos para la modernización de la auditoría en entornos universitarios.

- Quinto, se recomienda consolidar el enfoque de aseguramiento combinado entre las tres líneas de defensa. La coordinación sistemática entre áreas operativas, funciones de riesgo/cumplimiento y auditoría interna reducirá la fragmentación del control, evitará duplicidades y cerrará posibles brechas de supervisión en procesos críticos de gasto.

Referencias

Almășan, C. M., & Almășan, A. I. (2024). Transforming public governance: Leveraging leadership, innovation and strategic internal control for institutional excellence. *Proceedings of the 18th International Management Conference*, 75-88. doi:10.24818/IMC/2024/02.01

Ander-Egg, E. (1995). *Técnicas de investigación social*. 24. Obtenido de <https://epiprimero.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/01/ander-egg-tecnicas-de-investigacion-social.pdf>

ANUIES. (2018). *Visión y acción 2030. Propuesta de la ANUIES para renovar la educación superior en México*. Obtenido de *Diseño y concertación de políticas públicas para impulsar el cambio institucional*: https://www.anui.es.mx/media/docs/avisos/pdf/VISION_Y_ACCION_2030.pdf

Cámara de Diputados. (2025). *Ley General de Responsabilidades Administrativas*. Obtenido de *Última Reforma DOF 15-12-2025*: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGRA.pdf>

Campaña Latinoamericana por el Derecho a la Educación (CLADE) y Oxfam IBIS. (2020). *Banco Mundial: Lineamientos para educación y proyectos financiados en América Latina y el Caribe*. Obtenido de https://redclade.org/wp-content/uploads/CLADE_Banco-Mundial_v7.pdf

Cantú, E., & Langella, C. (2024). *Making Sense of the Internal Audit Function: Toward Internal*

Controls Integration and Organizational Learning. *FINANCIAL ACCOUNTABILITY & MANAGEMENT*, 41(2), 262-273. Obtenido de <https://publicatt.unicatt.it/handle/10807/293358>

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (2024). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Obtenido de *Artículo 3º*: <https://www.constitucionpolitica.mx/>
DOF. (2008). *Ley General de Contabilidad Gubernamental*

Garceta-UAEH. (31 de Marzo de 2022). *Acuerdo por parte del Honorable Consejo Universitario por el que establece la Unidad de Igualdad de Género de la UAEH*. (UAEH, Ed.)

Garceta-UAEH. (10 de Junio de 2022). *Reglamento Sobre las Normas de Control Interno para la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*.

Gobierno del Estado de Hidalgo. (2015). *La Ley Orgánica de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Obtenido de https://www.uaeh.edu.mx/js/pdf.js-1.5b/web/viewer.html?file=/adminyserv/dir_generales/juridica/pdf/ley_organica_2015.pdf

Hasan, A. M. (2025). *Global soft law instruments in public auditing: The role of INTOSAI and JURISAI in shaping supreme audit institutions*. *TCA Journal/Sayıstay Dergisi*, 36(136), 97-124. Obtenido de https://dergipark.org.tr/en/pub/sayistay/article/1601674?utm_source

Hong, L. T. (Mayo de 2023). *Autonomy and responsibility: Proposed solutions to enhance financial management in Vietnamese public universities*. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 10(3), 176-188. doi:<https://doi.org/10.21744/irjmis.v10n3.2320>

Institute of Internal Auditors. (2017). *International Professional Practices Framework (IPPF)*. Obtenido de <https://www.theiia.org/en/standards/international-professional-practices-framework/>

- INTOSAI. (2019). ISSAI 400 Principios de la Auditoría de Cumplimiento. Obtenido de https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/open_access/ISSAI_100_to_400/issai_400/ISSAI_400_es_2019.pdf
- INTOSAI. (2019). NTOSAI GOV 9100: Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector.
- INTOSAI. (2019). Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores. Obtenido de <https://www.intosai.org/es/que-hacemos/normas-profesionales.html>
- INTOSAI. (2022). Auditoría de cumplimiento Manual de implementación de ISSAI. Iniciativa de Desarrollo de la INTOSAI (IDI).
- Karagiorgos, A., Pantelidis, P., & Syllaidopoulos, P. (03 de Abril de 2025). Efficiency and Performance Factors in Internal Audits in the Public Sector: A Literature Review. *Proceeding Paper*, 19(111), 8. Obtenido de https://www.mdpi.com/2504-3900/111/1/19?utm_source
- Nerantzidis, M., Pazarskis, M., Drogalas, G., & Galanis, S. (2020). Internal auditing in the public sector: a systematic literature review and future research agenda. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 34, 189-209. doi:10.1108/JPBAFM-02-2020-0015
- OCDE. (2019). Educación superior en México. Obtenido de https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2019/01/higher-education-in-mexico_g1g99aff/a93ed2b7-es.pdf
- OCDE. (2019). El trabajo de la OCDE sobre: Educación y competencias. Obtenido de https://www.cna.gov.co/1779/articles-401134_documento.pdf
- Oghenekome, U., Odonkor, h. N., & Agu, E. E. (2024). Methodologies and best practices for audit and compliance in governmental financial management. *Finance & Accounting Research Journal*, 6(8), 1391-1402. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/383044916_Methodologies_and_best_practices_for_audit_and_compliance_in_governmental_financial_management
- Olawale, H. O., Isibor, N. J., & Fiemotongha, J. E. (2022). An integrated audit and internal control modeling framework for risk-based compliance in insurance and financial services. *International Journal of Social Science Exceptional Research*, 01(03), 31-35. doi:<https://doi.org/10.54660/IJSSER.2022.1.3.31-35>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2022). *Trends Shaping Education 2022*.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). México, México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. doi:978-1-4562-2396-0
- Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno. (2022). *Sistema Nacional de Fiscalización*. Obtenido de <https://www.gob.mx/buengobierno/documentos/sistema-nacional-de-fiscalizacion>
- Secretaría de Educación Pública. (2023). *Programa Sectorial de Educación 2020–2024*. Obtenido de [Gobierno de México: https://www.gob.mx/sep](https://www.gob.mx/sep)
- SNA. (2023). *Sistema Nacional Anticorrupción*. Obtenido de [Marco normativo al Sistema Nacional Anticorrupción: https://www.sna.org.mx/](https://www.sna.org.mx/)
- UAEH. (2023). *Ley Orgánica de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*.
- UAEH. (2025). *Lineamientos para operar y ejercer el Presupuesto Anual de Ingresos y Egresos de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo Ejercicio 2025*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Obtenido de https://www.uaeh.edu.mx/adminyserv/dir_generales/juridica/pdf/2025/lineamientos-operar-ejercer-presupuesto-anual-ingresos-egresos-2025.pdf
- UNAM. (2008). *Facultad de contaduría y administración*. (L. D. SIERRA, Ed.) Obtenido

de

<http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/contaduria/6/1658.pdf>

UNESCO. (2022). Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. (3rd). Barcelona, España. Obtenido de Educación superior y los ODS: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000389861_spa

Universidad Nacional Autónoma de México. (2019). Facultad de Contaduría y Administración. (C. d. Conocimiento, Ed.) Obtenido de Auditoría interna (LC-1658, Plan de estudios 2016 actualizado): https://cedigec.fca.unam.mx/materiales/contaduria/7/LC_1658_A_AUDITORIAINTERNA_Plan2016Act216_010322.pdf

Urefe, O., Odonkor, T. N., & Agu, E. E. (2024). Methodologies and best practices for audit and compliance in governmental financial management. *Finance & Accounting Research Journal*, 6(8), 1391-1402. doi:10.51594/farj.v6i8.1383

Võ, M., & Laking, R. (30 de Octubre de 2020). An institutional study of autonomisation of public universities in Vietnam. 79, 1079-1097. doi:<https://doi.org/10.1007/s10734-019-00457-6>