

La Gestión Efectiva del Control Interno en los Municipios

Bernardo Cabrera González



AUDITORÍA
SUPERIOR
CHIHUAHUA

www.indetec.gob.mx

01

Introducción al Proceso del Control Interno en el Sector Público

02

Marco Normativo del Control Interno.

03

Necesidad por el Control Interno.

04

Proceso Administrativo

Planeación
Organización
Dirección
Control

05

Objetivo de Control Interno

Proceso del Control Interno en el Sector Público
Confiabilidad de la información financiera.
Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables

06

Estructura de Control Interno

Estructura organizacional (con funciones, responsabilidades y obligaciones segregadas)
Políticas.
Procedimientos
Sistema de autorizaciones y registros contables
Buenas prácticas de las áreas que lo integran
Recursos (Recursos Humanos con el perfil adecuado)

07

Tipos o Clases de Control Interno.

08

Componentes de Control Interno

PAmbiente de control
Administración de riesgos
Actividades de control
Información y comunicación
Supervisión

09

Beneficios de la Implementación de Control Interno

10

Recomendaciones y Conclusiones

Objetivo

General.

Contribuir en la formación de competencias profesionales para desarrollar herramientas metodológicas para la adopción e implementación del sistema de control interno en el ente público, en sintonía con las disposiciones legales y con el entorno complejo por la contingencia sanitaria y económica.

1. Introducción al Proceso del Control Interno en el Sector Público



“El control interno es un proceso efectuado por el Órgano de Gobierno, el Titular, la Administración y los demás servidores públicos de una institución, con objeto de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos institucionales y la salvaguarda de los recursos públicos, así como para prevenir la corrupción. Estos objetivos y sus riesgos relacionados pueden ser clasificados en una o más de las siguientes categorías:

- Operación. Se refiere a la eficacia, eficiencia y economía de las operaciones.
- Información. Consiste en la confiabilidad de los informes internos y externos.
- Cumplimiento. Se relaciona con el apego a las disposiciones jurídicas y normativas.”

El mantener una adecuada estructura de control interno es responsabilidad de la dirección, la cual debe realizar las estimaciones necesarias para asegurarse de que los beneficios esperados por la implantación de los procedimientos de control, son superiores a los costos de estos respectivos procedimientos.

El control interno **ayuda para mejorar el uso de los recursos públicos.**

Para que los **gobiernos cumplan con sus objetivos.**

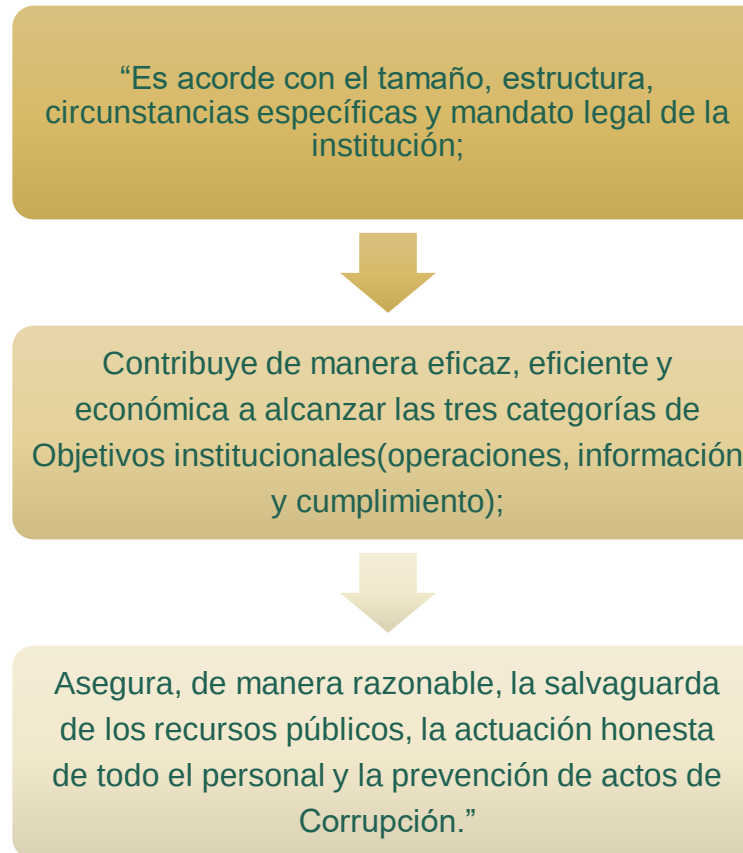
Establece una base sólida de elementos administrativos y operativos.

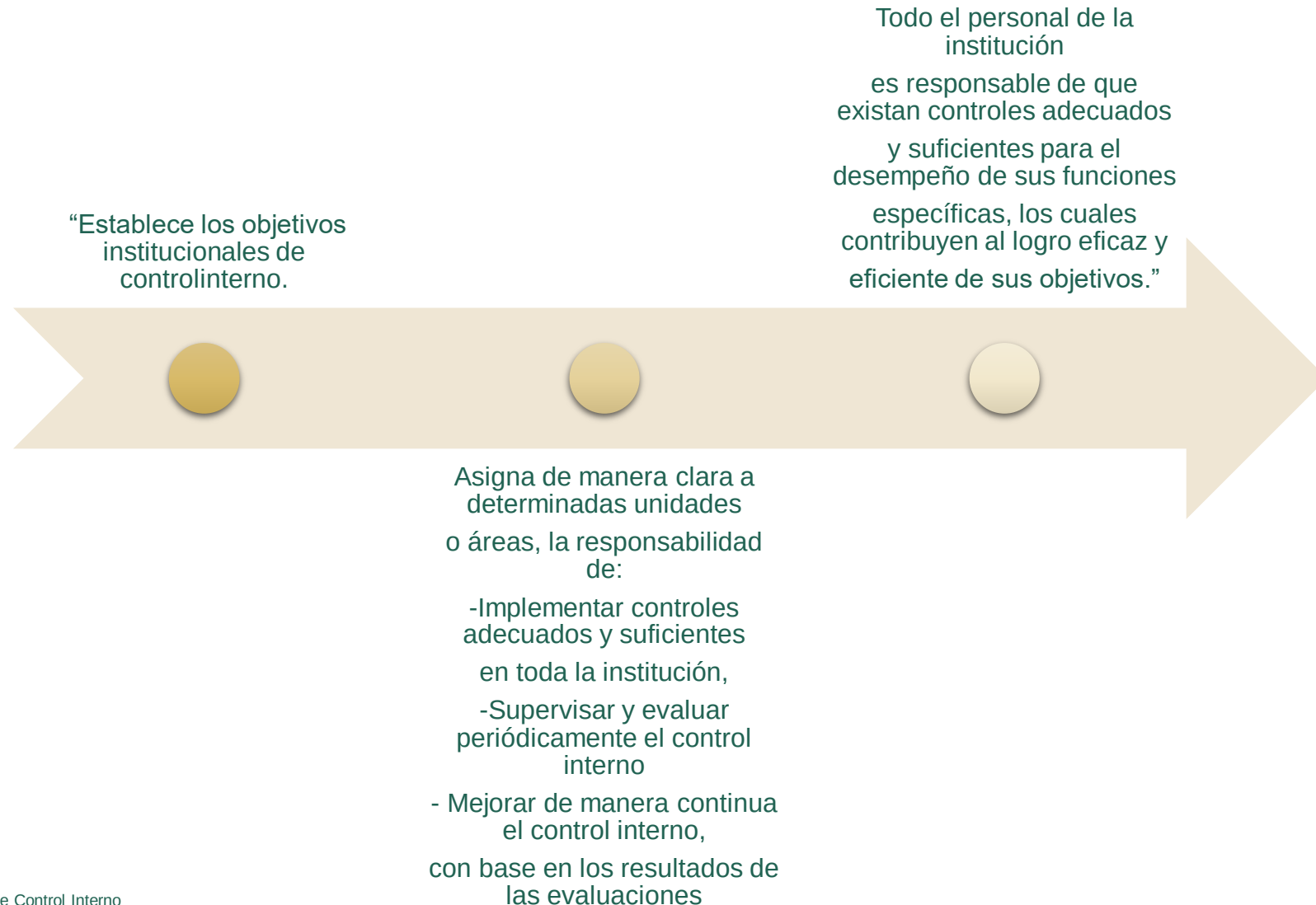
Que les permitan **manejar y controlar mejor los ingresos locales y federales (Gestión de recursos).**

Proporciona satisfacción en la población por tener buenos insumos públicos, servicios básicos entregados con calidad y oportunidad, programas que les ayuden en su situación social y económica, así como simplificación de trámites que juntos elevan su calidad de vida.



Fuente: Auditoría Superior de la Federación. Marco Integrado de Control Interno











2. Marco Normativo del Control Interno



Hechos Relevantes



CPEUM

Art. 113. El Sistema Nacional Anticorrupción es la instancia de coordinación entre las autoridades de todos los órdenes de gobierno competentes en la prevención, detección y sanción de responsabilidades administrativas y hechos de corrupción, así como en la fiscalización y control de recursos públicos.... control de recursos públicos.

I. El Sistema contará con un Comité Coordinador que estará integrado por los titulares de la Auditoría Superior de la Federación; de la Fiscalía Especializada en Combate a la Corrupción; de la secretaría del Ejecutivo Federal responsable del control interno e)...

Derivado de este informe, podrá emitir recomendaciones no vinculantes a las autoridades, con el objeto de que adopten medidas dirigidas al fortalecimiento institucional para la prevención de faltas administrativas y hechos de corrupción, así como al mejoramiento de su desempeño y del control interno

Art. 134. Los recursos económicos... se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados.

Con Relación a la Fiscalización:

Art. 74. Son facultades exclusivas de la Cámara de Diputados:

Fracción VI. Revisar la Cuenta Pública del año anterior, con el objeto de evaluar los resultados de la gestión financiera, comprobar si se ha ajustado a los criterios señalados por el Presupuesto y verificar el cumplimiento de los objetivos contenidos en los programas.

CPEUM

Art. 108. ...dichos servidores públicos serán responsables por el manejo indebido de recursos públicos y la deuda pública.

Art. 109. Los servidores públicos y particulares que incurran en responsabilidad frente al Estado, serán sancionados conforme a lo siguiente:

III.- Los servidores públicos y particulares que incurran en responsabilidad frente al Estado, serán sancionados conforme a lo siguiente:

Se aplicarán sanciones administrativas a los servidores públicos por los actos u omisiones que afecten la legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia que deban observar en el desempeño de sus empleos, cargos o comisiones

CPEUM

Art. 115. Los Estados adoptarán, para su régimen interior, la forma de gobierno republicano, representativo, democrático, laico y popular, teniendo como base de su división territorial y de su organización política y administrativa, el municipio libre, conforme a las siguientes bases:

II. Los municipios estarán investidos de personalidad jurídica... Los ayuntamientos tendrán facultades para aprobar... los bandos de policía y gobierno, los reglamentos, circulares y disposiciones administrativas... que organicen la administración pública municipal, regulen las materias, procedimientos, funciones y servicios públicos de su competencia...

El objeto de las leyes a que se refiere el párrafo anterior sería establecer:

-Las bases generales de la administración pública municipal

Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública

Art. 70. En la Ley Federal y de las Entidades Federativas se contemplará que los sujetos obligados pongan a disposición del público y mantengan actualizada, en los respectivos medios electrónicos, de acuerdo con sus facultades, atribuciones, funciones u objeto social, según corresponda, la información, por lo menos, de los temas, documentos y políticas que continuación se señalan:

I. Marco normativo aplicable al sujeto obligado, en el que deberán incluirse leyes, códigos, reglamentos, decretos de creación, manuales administrativos, reglas de operación, criterios, políticas, entre otros

Ley General de Contabilidad Gubernamental

- Art. 16. El sistema de contabilidad gubernamental, al que deberán sujetarse los entes públicos, registrará de manera armónica, delimitada y específica las operaciones presupuestarias y contables derivadas de la gestión pública, así como otros flujos económicos. Asimismo, generará estados financieros, confiables, oportunos, comprensibles, periódicos y comparables, los cuales serán expresados en términos monetarios.
- Art. 18. El sistema estará conformado por el conjunto de registros, procedimientos, criterios e informes, estructurados sobre la base de principios técnicos comunes destinados a captar, valorar, registrar, clasificar, informar e interpretar, las transacciones, transformaciones y eventos que, derivados de la actividad económica, modifican la situación patrimonial del gobierno y de las finanzas públicas.
- Art. 19. Los entes públicos deberán asegurarse que el sistema:
 - I. Refleje la aplicación de los principios, normas contables generales y específicas e instrumentos que establezca el consejo;
 - II. Facilite el reconocimiento de las operaciones de ingresos, gastos, activos, pasivos y patrimoniales de los entes públicos;
 - III. Integre en forma automática el ejercicio presupuestario con la operación contable, a partir de la utilización del gasto devengado;
 - IV. Permita que los registros se efectúen considerando la base acumulativa para la integración de la información presupuestaria y contable;
 - V. Refleje un registro congruente y ordenado de cada operación que genere derechos y obligaciones derivados de la gestión económico-financiera de los entes públicos;
 - VI. Genere, en tiempo real, estados financieros, de ejecución presupuestaria y otra información que coadyuve a la toma de decisiones, a la transparencia, a la programación con base en resultados, a la evaluación y a la rendición de cuentas, y
 - VII. Facilite el registro y control de los inventarios de los bienes muebles e inmuebles de los entes públicos

Ley General de Contabilidad Gubernamental

Art. 20. - Los entes públicos deberán contar con manuales de contabilidad, así como con otros instrumentos contables que defina el consejo.

Art. 23. Los entes públicos deberán registrar en su contabilidad los bienes muebles e inmuebles...

-Artículo 25.- Los entes públicos, conforme lo determine el Consejo en términos de las disposiciones jurídicas aplicables, elaborarán un registro auxiliar sujeto a inventario de los bienes bajo su custodia que, por su naturaleza, sean inalienables e imprescriptibles

Art. 38. El registro de las etapas del presupuesto de los entes públicos se efectuará en las cuentas contables que, para tal efecto, establezca el consejo, las cuales deberán reflejar:

I. En lo relativo al gasto, el aprobado, modificado, comprometido, devengado, ejercido y pagado, y

II. En lo relativo al ingreso, el estimado, modificado, devengado y recaudado.

Ley General de Contabilidad
Gubernamental

Art. 46. En lo relativo a la Federación, los sistemas contables de los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, las entidades de la Administración Pública Paraestatal y los órganos autónomos, permitirán en la medida que corresponda, la generación periódica de los estados y la información financiera que a continuación se señala:

I. Información contable (Estado de actividades; Estado de la situación financiera; Estado de variación en la hacienda pública; Estado de cambios en la situación financiera; Estado de flujos de efectivo; Informes sobre pasivos contingentes; Notas a los estados financieros; Estado analítico del activo; Estado analítico de la deuda y otros pasivos, -Corto y largo plazo, así como por su origen en interna y externa; Fuentes de financiamiento-).

II. Información presupuestaria

III. Información programática

IV. La información complementaria para generar las cuentas nacionales y atender otros requerimientos provenientes de organismos internacionales de los que México es miembro

Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios

Art. 18. Las iniciativas de las Leyes de Ingresos y los proyectos de Presupuestos de Egresos de los Municipios se deberán elaborar conforme a lo establecido...

I. Proyecciones de finanzas públicas, considerando las premisas empleadas en los Criterios Generales de Política Económica.

II. Descripción de los riesgos relevantes para las finanzas públicas, incluyendo los montos de Deuda Contingente, acompañados de propuestas de acción para enfrentarlos...

Art. 19. El Gasto total propuesto por el Ayuntamiento del Municipio en el proyecto de Presupuesto de Egresos, el aprobado y el que se ejerza en el año fiscal, deberán contribuir al Balance presupuestario sostenible.

Art. 20. Los recursos para cubrir los adeudos del ejercicio fiscal anterior, previstos en el proyecto de Presupuesto de Egresos, podrán ser hasta por el 2.5 por ciento de los Ingresos totales del respectivo Municipio.

Art. 24. La autorización de los Financiamientos y Obligaciones por parte de la Legislatura local deberá especificar por lo menos lo siguiente: Monto autorizado de la Deuda Pública u Obligación a incurrir; Plazo máximo autorizado para el pago; Destino de los recursos; la Fuente de pago o la contratación de una Garantía de pago de la Deuda Pública; En caso de autorizaciones específicas, establecer la vigencia de la autorización

Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios

Art. 30. Las Entidades Federativas y los Municipios podrán contratar Obligaciones a corto plazo sin autorización de la Legislatura local, siempre y cuando se cumplan las siguientes condiciones:

I. En todo momento, el saldo insoluto total del monto principal de estas Obligaciones a corto plazo no exceda del 6 por ciento de los Ingresos totales...

II. Las Obligaciones a corto plazo queden totalmente pagadas a más tardar tres meses antes de que concluya el periodo de gobierno de la administración correspondiente, no pudiendo contratar nuevas Obligaciones a corto plazo durante esos últimos tres meses;

III. Las Obligaciones a corto plazo deberán ser quirografarias, y

~~IV. Ser inscritas en el Registro Público Único.~~

Art. 58. Los Entes Públicos se sujetarán a la Ley General de Contabilidad Gubernamental para presentar la información financiera en los informes periódicos correspondientes y en su respectiva Cuenta Pública...

Art. 59. Los Entes Públicos deberán entregar la información financiera que solicite la Secretaría para dar cumplimiento a esta Ley, en los términos de las disposiciones que para tal efecto emita.

Art. 60. La fiscalización sobre el cumplimiento de lo dispuesto en esta Ley corresponderá a las entidades de fiscalización superior de las Entidades Federativas, así como a la Auditoría Superior de la Federación, conforme a lo dispuesto en el artículo 79 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

La Auditoría Superior de la Federación, en los términos de las disposiciones federales aplicables, fiscalizará las garantías que, en su caso, otorgue el Gobierno Federal respecto a Financiamientos de los Estados y Municipios, así como el destino y ejercicio de los recursos correspondientes que hayan realizado dichos gobiernos locales.

Ley General de
Responsabilidades
Administrativas
(Art. 7)

Los Servidores Públicos observarán en el desempeño de su empleo, cargo o comisión, los principios de disciplina, legalidad, objetividad, profesionalismo, honradez, lealtad, imparcialidad, integridad, rendición de cuentas, eficacia y eficiencia que rigen el servicio público.

V. Actuar conforme a una cultura de servicio orientada al logro de resultados...

VI. Administrar los recursos públicos que estén bajo su responsabilidad, sujetándose a los principios de austeridad, eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados

Art. 10. ... además de las atribuciones señaladas con anterioridad, los Órganos internos de control serán competentes para:

I. **Implementar los mecanismos internos que prevengan actos u omisiones que pudieran constituir responsabilidades administrativas**, en los términos establecidos por el Sistema

Nacional Anticorrupción;

II. Revisar el ingreso, egreso, manejo, custodia y aplicación de recursos públicos federales y participaciones federales, así como de recursos públicos locales, según corresponda en el ámbito de su competencia.

III. Presentar denuncias por hechos que las leyes señalen como delitos ante la Fiscalía



Art. 50. También **se considerará Falta administrativa no grave**, los daños y perjuicios que, de manera culposa o negligente y sin incurrir en alguna de las faltas administrativas graves señaladas en el Capítulo siguiente, cause un servidor público a la Hacienda Pública o al patrimonio de un Ente público.

Marco Integrado de Control Interno para el Sector Público (MICI).

27



La intención del MICI 2014 era fungir como un documento de soporte para que las organizaciones del sector público en México desarrollaran sus propios sistemas de control interno.

Marco Integrado de Control Interno para el Sector Público (MICI).

28

Acordado en el seno del Sistema Nacional de Fiscalización (SNF), el cual es aplicable a toda institución del sector público, independientemente del orden de gobierno en que se encuadre (Federal, Estatal o Municipal) el Poder al que pertenezca (Ejecutivo, Legislativo, Judicial u Órganos Constitucionales Autónomos)

El Marco provee criterios para evaluar el diseño, la implementación y la eficacia operativa del control interno en las instituciones del sector público y para determinar si el control interno es apropiado y suficiente para cumplir con las tres categorías de objetivos: operación, información y cumplimiento, incluyendo la protección de la integridad y la prevención de actos corruptos en los diversos procesos realizados por la institución.

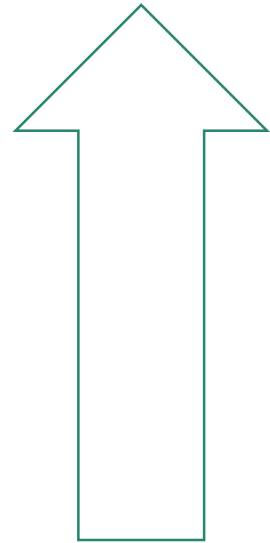
MICI

Ésta última debe tener un control interno acorde con su mandato, naturaleza, tamaño y las disposiciones jurídicas para cumplir con los objetivos para los que fue creada

El Marco es aplicable a todas las categorías de objetivos. Sin embargo, su enfoque no es limitativo, ni pretende interferir o contraponerse con las disposiciones jurídicas y normativas aplicables. En la implementación de este Marco, los titulares de las unidades administrativas asumen la responsabilidad de diseñar las políticas y procedimientos que se ajusten a las disposiciones jurídicas y normativas y a las circunstancias específicas de la institución.

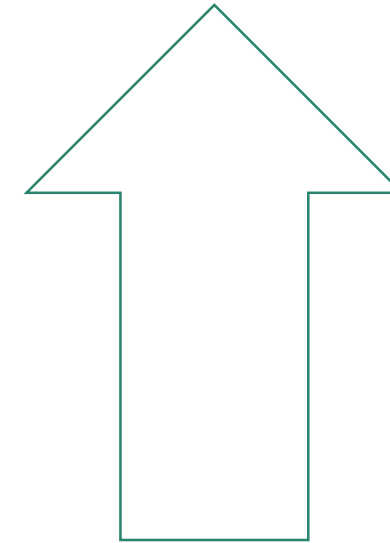
El Control Interno Alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

29



ODS:

- Reducir la corrupción
- Desarrollar instituciones sólidas
- Ejecutar operaciones eficaces y eficientes



Control Interno:

- Consecución de objetivos institucionales
- Salvaguarda de Recursos Públicos
- Prevenir la corrupción
- Operación. Se refiere a la eficacia, eficiencia y economía de las operaciones.
- Información. Consiste en la confiabilidad de los informes internos y externos.
- Cumplimiento. Se relaciona con el apego a las disposiciones jurídicas y normativas.”

ODS 11: lograr que las **ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles** (Objetivos: **salvaguarda de recursos públicos y operación**)

ODS 16: promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia a todos y **crear instituciones eficaces**, responsables e inclusivas a todos los niveles. (Objetivos: **Corrupción**)

Constitución Política del Estado de Chihuahua:

Artículo 170 y 171. El Sistema Estatal de Fiscalización.

Artículo 178. Responsabilidades de los servidores públicos.

Artículo 187. El Sistema Estatal Anticorrupción.

- Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Contratación de Servicios del Estado de Chihuahua
- Ley de Fiscalización Superior del Estado de Chihuahua
- Ley de Protección de Datos Personales del Estado De Chihuahua
- Ley de Obra Pública y Servicios relacionados con la misma
- Ley de Entrega Recepción para el Estado de Chihuahua
- Lineamientos en materia de Control Interno para la Administración Pública Estatal
- Ley de Transparencia y Acceso a la información Pública del Estado de Chihuahua
- Ley de Responsabilidad Hacendaria del Estado de Chihuahua
- Código Municipal para el Estado de Chihuahua
- Reglamentos interiores municipales
- Código de ética y conducta

3. Necesidad por el Control Interno



Parte del sector público se encuentra inmerso en una crisis como consecuencia de su incapacidad para prevenir:

- Mala gestión administrativa y operativa
- El dispendio y desvío de recursos en ciertos programas y activos
- La corrupción.

Necesidad por el Control Interno (Razones Estructurales).

33

Aumento de riesgos para el sector público (internos como externos)

Dificultad para lograr los objetivos institucionales

Deficiente capacidad institucional de los entes públicos

Baja eficiencia y eficacia operativa

Bajo cumplimiento del marco normativo

Recursos patrimoniales públicos sin tener cobertura

Información poco confiable y sin transparentar de forma oportuna

Prácticas poco éticas y confiables por parte de algunos servidores públicos

Sin establecer una cultura de la prevención

Mayor número de observaciones por parte de los órganos de control interno

Necesidad por el Control Interno (Razones Coyunturales -Estructurales.

34

Mayor demanda de gobernabilidad, transparencia y rendición de cuentas por parte de la ciudadanía y de otros grupos de interés

Amenazas sanitarias, económicas, desastres naturales, cambio climático, etc.

Principios de austeridad y contra la corrupción

Incremento de la complejidad de procesos y TICs con necesidades de mayor control

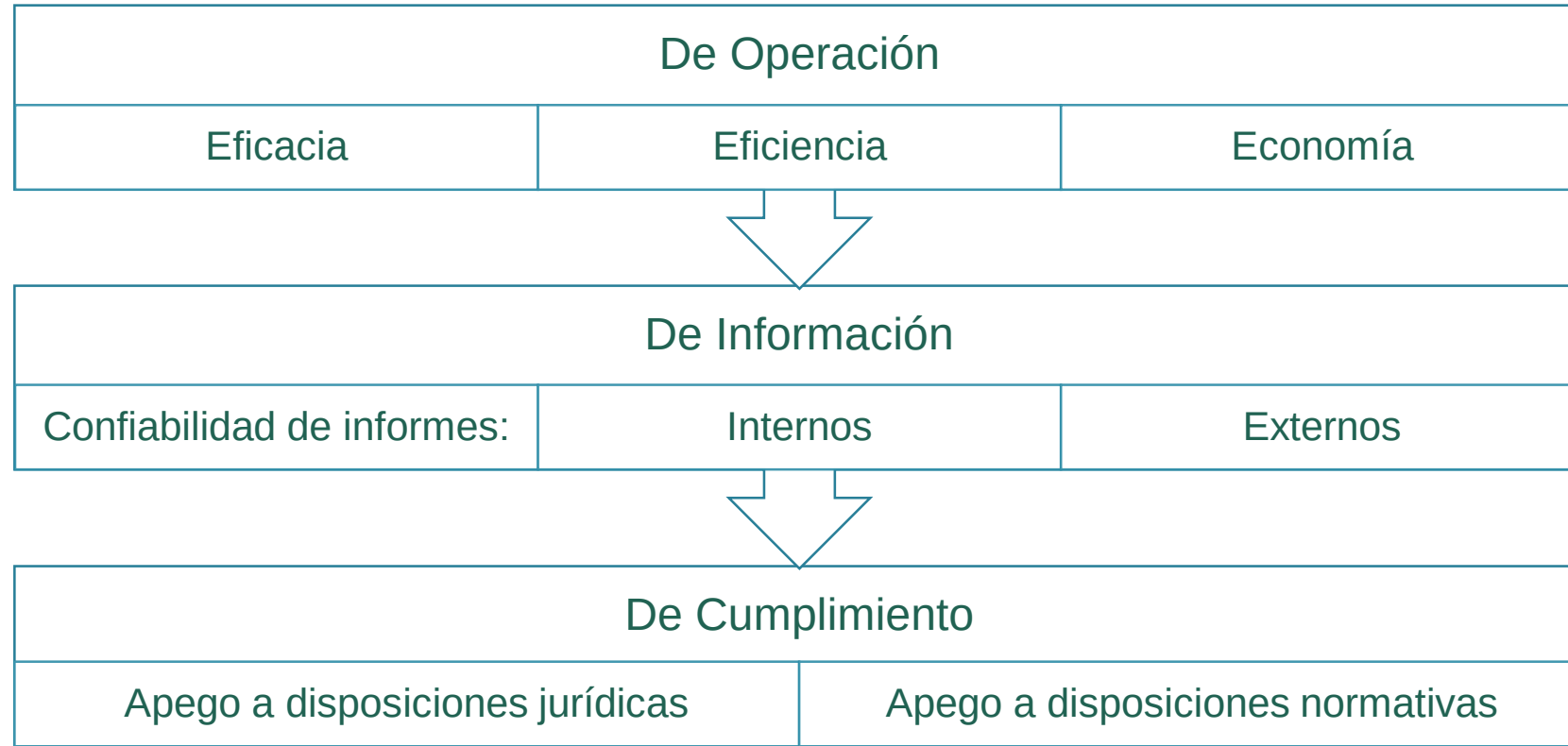
Mayores restricciones normativas (LDF, LGCG, etc.)

Aumento en el grado del control externo e interno

Dar resultados y mejorarlos con el tiempo, cada vez ser más eficiente y eficaz

Necesidad por el Control Interno (Razones Específicas).

35



Necesidad por el Control Interno (En la Hacienda Pública).

36



¿Se recaudan ingresos locales conforme al potencial de la región?



¿Se cuenta con autonomía financiera en las finanzas públicas?



¿Se gasta con calidad, con eficiencia, con eficacia, con economía, con resultados e impactos en el Ente Público?



¿Se recurre a la deuda pública cuando se podría tener una postura fiscal positiva?



¿Se cuida y se optimiza el patrimonio público como elemento de apoyo al trabajo sustantivo del Ente Público?

Corrupción en gobiernos municipales: el poder de la información

Carlos Grandet | @cgrandet
Investigador, IMCO

César Reséndiz | @ResendizCsar
Investigador, IMCO

Los municipios en México propician el ambiente adecuado para la corrupción. Sus frágiles instituciones cuentan con personal poco profesionalizado y diversas carencias operativas; existen, por ejemplo, oficinas sin los servicios básicos de cómputo, a lo que se le añade la carga regulatoria excesiva y la poca vigilancia por parte de instituciones de rendición de cuentas y de la ciudadanía en general. Si además agregamos las prácticas limitadas de apertura y generación de información sobre su gestión, la mezcla resulta en un hábitat natural para múltiples casos de corrupción municipal.

Esta situación ha afectado dramáticamente el crecimiento de México y la calidad de vida de la población. Los municipios son responsables de otorgar licencias y permisos para operar un negocio, para construir vivienda o para realizar una conexión a la red de agua, entre otras facultades, lo que los convierte en una pieza central del desarrollo económico y urbano de México, al mismo tiempo que genera oportunidades para que los funcionarios actúen con discrecionalidad. Algunos ejemplos de situaciones que se repiten cotidianamente incluyen: un pago adicional para acelerar un permiso que suele tardar meses porque el catastro no se encuentra digitalizado, un portafolio con fajos de billetes para algún funcionario a cambio de modificar el uso de suelo o una comida a un inspector para evitar una multa. El resultado es un espacio cargado de oportunidades para la corrupción tal y como lo confirman las percepciones: 76% de los mexicanos considera que las prácticas corruptas son frecuentes o muy frecuentes en este nivel de gobierno.¹

TRANSPARENCIA

Se Niegan 10 Municipios De Zacatecas A Transparentar Su Situación Financiera: IZAI

Published 7 octubre, 2020

Detectan malos manejos de recursos en Ayuntamiento de Aguascalientes

En la administración del Ayuntamiento de Aguascalientes se detectaron compras de llantas, adquiridas por cerca de 300 mil pesos.

Redacción MVS Noticias · Jueves 28 De Noviembre, 2019 · 17:17 pm

Contralores son caros y opacos

Tienen un gasto anual de 300 millones de pesos en Jalisco, pero no hay precedente de sanciones ejemplares por las irregularidades cometidas por servidores públicos

Por: El Informador
8 de Marzo de 2019 - 03:43 hs



LOCAL / MARTES 3 DE NOVIEMBRE DE 2020

Incumplen 27 municipios con sistema de alerta de SHCP

Para los Municipios que presentaron la información, se estima su Techo de Financiamiento sea con base en los Ingresos de Libre Disposición

Formulan observaciones a municipios de Tamaulipas por mil 521 millones de pesos

Las autoridades estatales han implementado acciones en contra de la corrupción o de los malos manejos

Necesidad por el Control Interno (Corrupción).

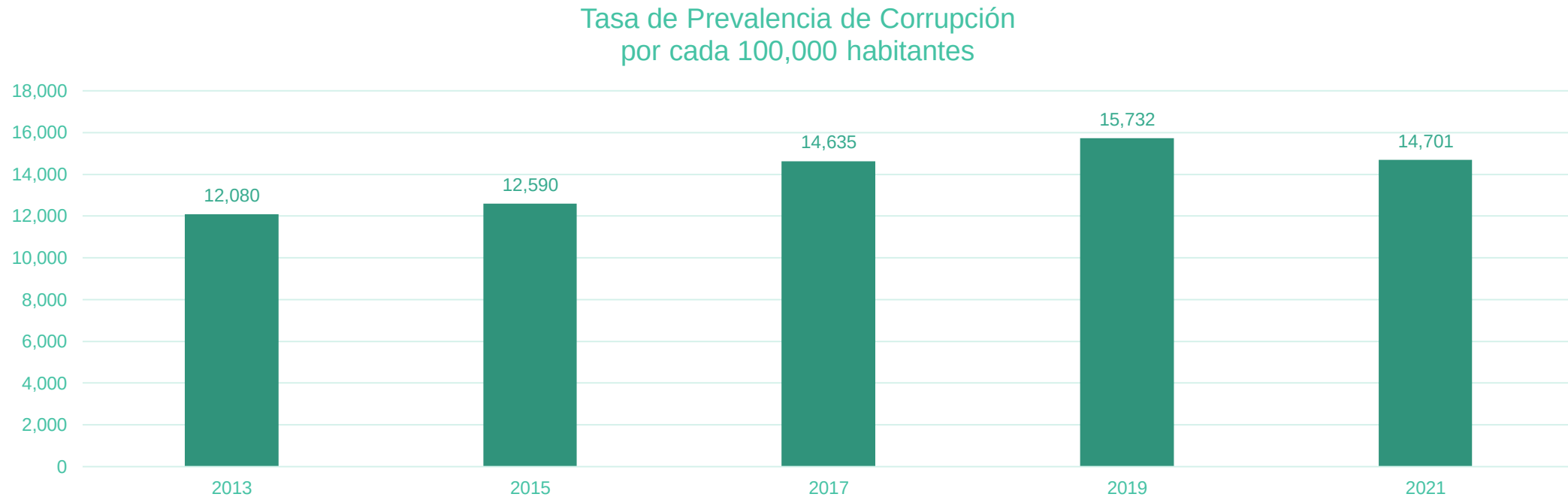
38

México saltó seis lugares en el Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) 2020 de Transparencia Internacional, con lo que se ubicó en el puesto 124 entre 180 países, cuando en la anterior edición estaba en el sitio 130.

Tiene el lugar 37, de los 37 integrantes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE),

Dentro del Grupo de los G-20 tiene el penúltimo lugar entre las naciones que conforman el grupo, solo después de Rusia.

Según la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental del INEGI, “la tasa de población que tuvo contacto con algún servidor público y que experimentó al menos un acto de corrupción fue de 14,701 por cada 100,000 habitantes a nivel nacional.” (Existió corrupción al realizar un trámite personal)



La tasa de prevalencia de corrupción por cada 100,000 habitantes fue de 8,192

Fuente: Gráfica propia elaborada con datos de la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental del INEGI 2021.

La
percepción
sobre la
frecuencia
de
corrupción
a nivel
nacional en
los
gobiernos
municipales

El porcentaje de personas que consideran que los actos de corrupción son frecuentes o muy frecuentes a nivel nacional en el 2019 fue de 87%

Donde el trámite con mayor porcentaje de experiencias de corrupción fue el contacto con autoridades de seguridad pública con 59.2%, seguido de los trámites relacionados con la propiedad con 25%.

El costo de la corrupción per cápita en pagos, trámites o solicitudes de servicios públicos y otros contactos con autoridades fue de 3,822 pesos promedio por persona afectada.

4. Afectación del Panorama Económico a la Hacienda Municipal



Marco macroeconómico		
	2024	2025
Producto Interno Bruto (puntual)		
Crecimiento real (% promedio)	3.0	2.5
Rango de crecimiento del PIB (%)	[2.5, 3.5]	[2.0, 3.0]
Nominal (miles de millones de pesos)	33,927.7	36,132.4
Deflactor del PIB (variación %)	4.1	3.9
Inflación		
Dic / Dic (%)	3.8	3.3
Tipo de cambio nominal (pesos por dólar)		
Fin de periodo	17.8	18.0
Promedio	17.6	17.9
Tasa de interés (Cetes 28 días, %)		
Nominal fin de periodo	9.5	7.0
Nominal promedio	10.3	8.1
Real acumulada	6.8	4.9
Cuenta corriente		
Millones de dólares	-4,044.0	-5,047.7
% del PIB	-0.2	-0.3
Variables de apoyo:		
PIB de Estados Unidos		
Crecimiento real (%)	2.2	2.1
Inflación de los Estados Unidos (%)		
Promedio	2.7	2.3
Tasa de interés internacional		
FED Funds Rate (promedio)	5.0	4.3
Petróleo (canasta mexicana)		
Precio promedio (dólares / barril)	71.3	58.4
Plataforma de producción crudo total (mbd)	1,852.0	1,863.1

Fuente: Fuente: Elaborado por INDETEC con información publicada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en los Pre Criterios 2025 (PRECGPPE) y Criterios Generales de Política Económica 2024 (CGPE) y diversas fuentes señaladas

Indicador	Datos	Fuente
PIB	-8.2%	INEGI
Empleos Perdidos	-2.1 millones de personas	INEGI ENOE
Empresas	-1,010,857 empresas cerraron, equivalen al 20.81% del total	INEGI. Encuesta sobre el impacto económico generado por el COVID (ECOVID-IE) y el Estudio sobre la Demografía de los Negocios (EDN) 2020
Finanzas Públicas Municipales	-Caída en los ingresos -Presiones en el gasto público y la deuda	Estimación

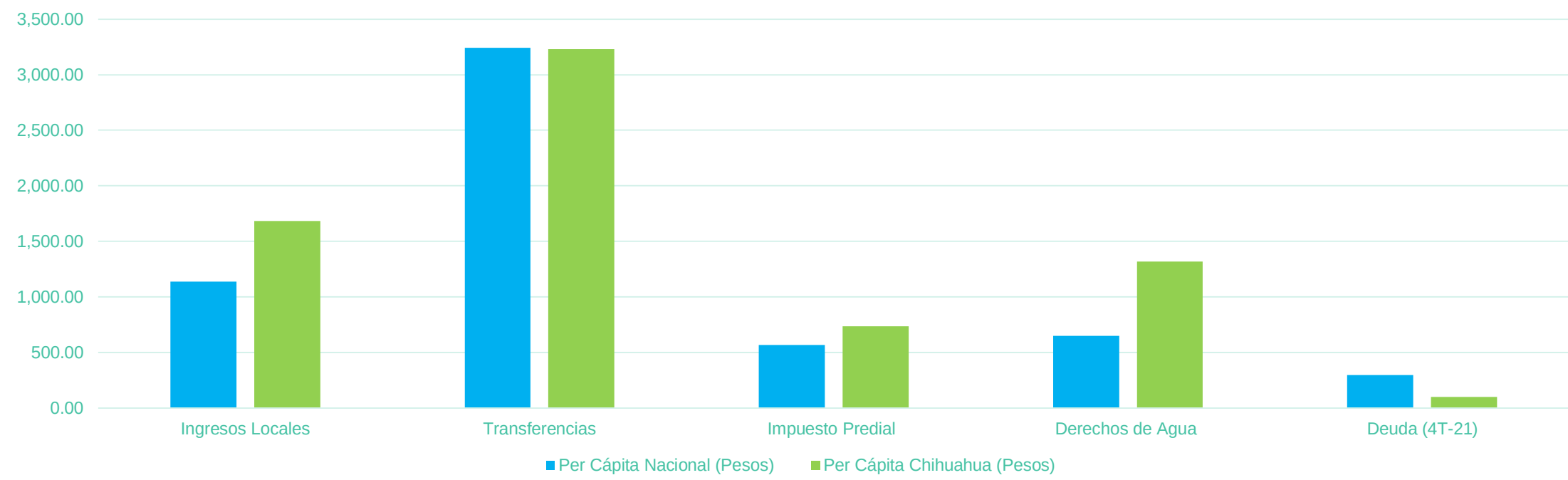
Variables Económicas 2024 (Pre Criterios 2025)	Elementos Hacendarios Afectados	Sentido de la Afectación
-PIB (3.0% PUNTUAL) -Inflación (3.8%)	-Ingresos / Egresos / Deuda -Egresos / Ingresos	-Positiva, suben elementos -Controlada,
-Tasas de interés (9.5%) -Tipo de cambio (\$17.8), promedio pesos /USD)	-Deuda -Ingresos / Egresos	-Alta -Estabilidad
-Precio del petróleo (\$71.3) dólares / barril)	-Ingresos	-Alto
-PIB USA (2.2%) y sector externo (recuperación)	-Ingreso / Egreso / Deuda	-Recuperación, positivo, suben elementos

Factores que Determinan un Panorama Económico Positivo para la Hacienda Pública 2024.

45



Situación de los Ingresos Municipales de Chihuahua 2022.

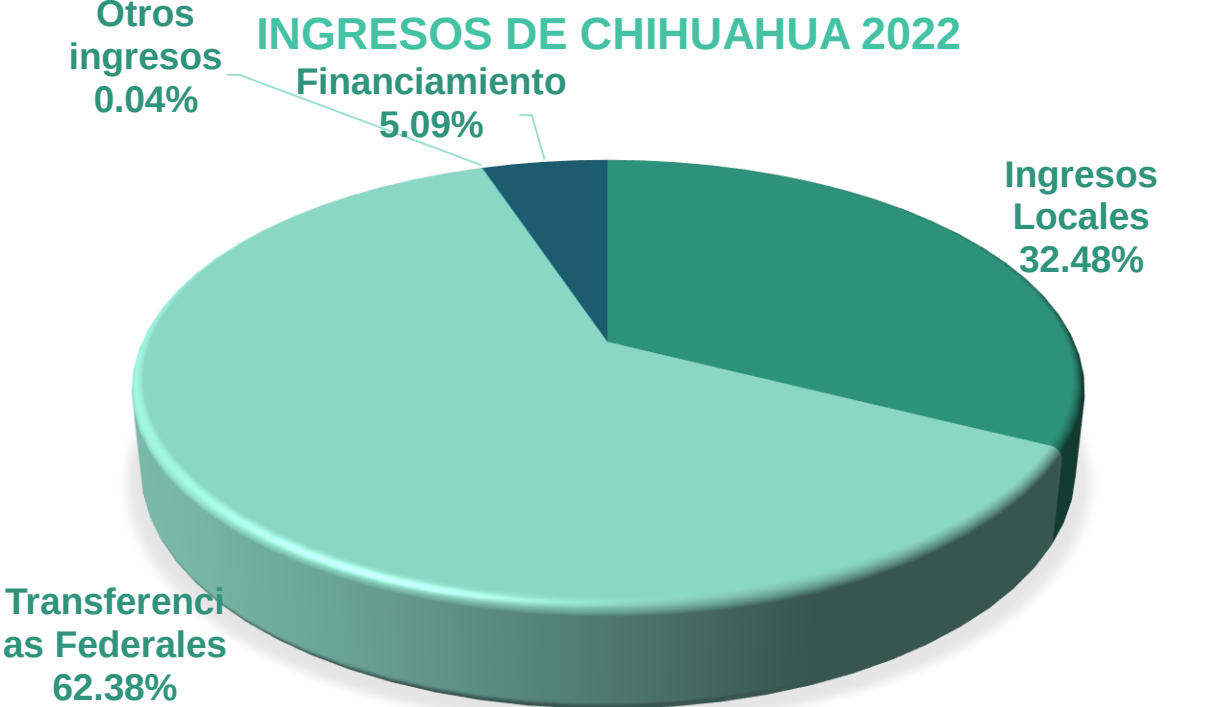


Concepto (Pesos)	Municipios Nacionales 2022 (\$)	Municipios Chihuahua 2022 (\$)	Per Cápita Nacional (Pesos)	Per Cápita Chihuahua (Pesos)
Ingresos Locales	143,484,014,023	6,295,550,630	1,138.64	1,682.46
Transferencias	408,713,960,173	12,090,928,769	3,243.40	3,231.25
Impuesto Predial	71,796,719,258	2,758,962,044	569.75	737.32
Derechos de Agua	82,244,722,088	4,939,400,974	652.66	1,320.04
Deuda (4T-21)	37,701,000,000	377,000,000	299.18	100.75

Situación de los Ingresos Municipales 2022.



Concepto	2022	Estructura %
Ingresos Locales	143,484,014,023.00	25.36%
Transferencias Federales	408,713,960,173.00	72.23%
Otros ingresos	1,041,831,665.00	0.18%
Financiamiento	12,635,301,157.00	2.23%
Totales	565,875,107,018.00	100.00%



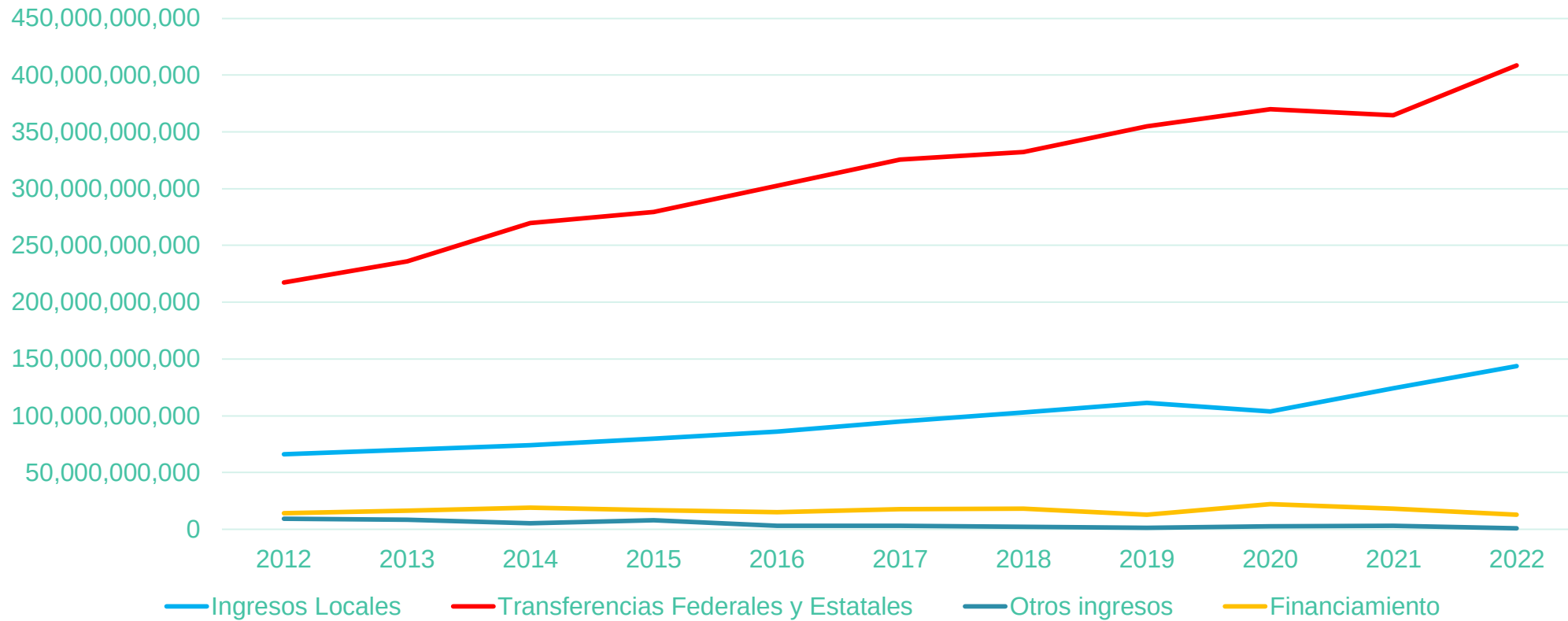
Concepto	2022	Estructura %
Ingresos Locales	6,295,550,630.00	32.48%
Transferencias Federales	12,090,928,769.00	62.38%
Otros ingresos	7,631,676.00	0.04%
Financiamiento	987,321,173.00	5.09%
Totales	19,381,432,248.00	100.00%

Fuente: Gráfica propia con datos del INEGI - EFIPEM 2021. Cifras Preliminares.

Situación de los Ingresos Municipales.

48

Evolución Nominal de los Principales Conceptos de Recaudación, Pesos (2012 – 2022)

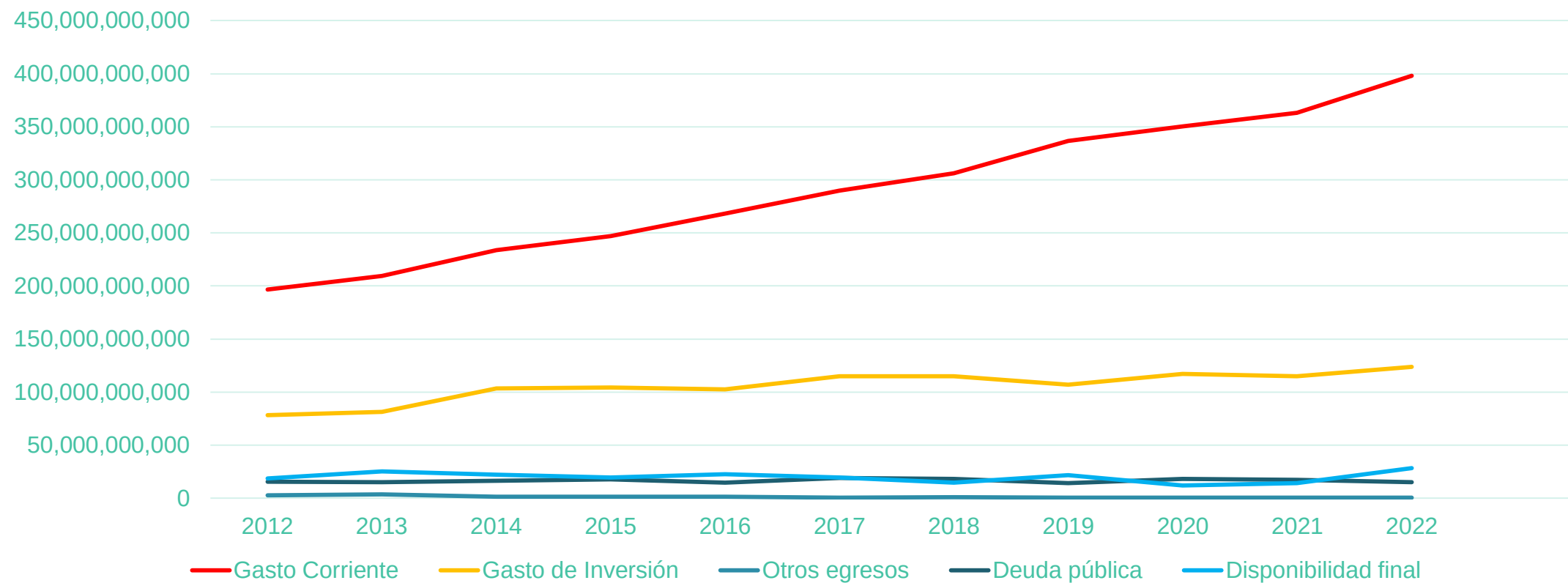


Situación de los Egresos Municipales 2022.

49

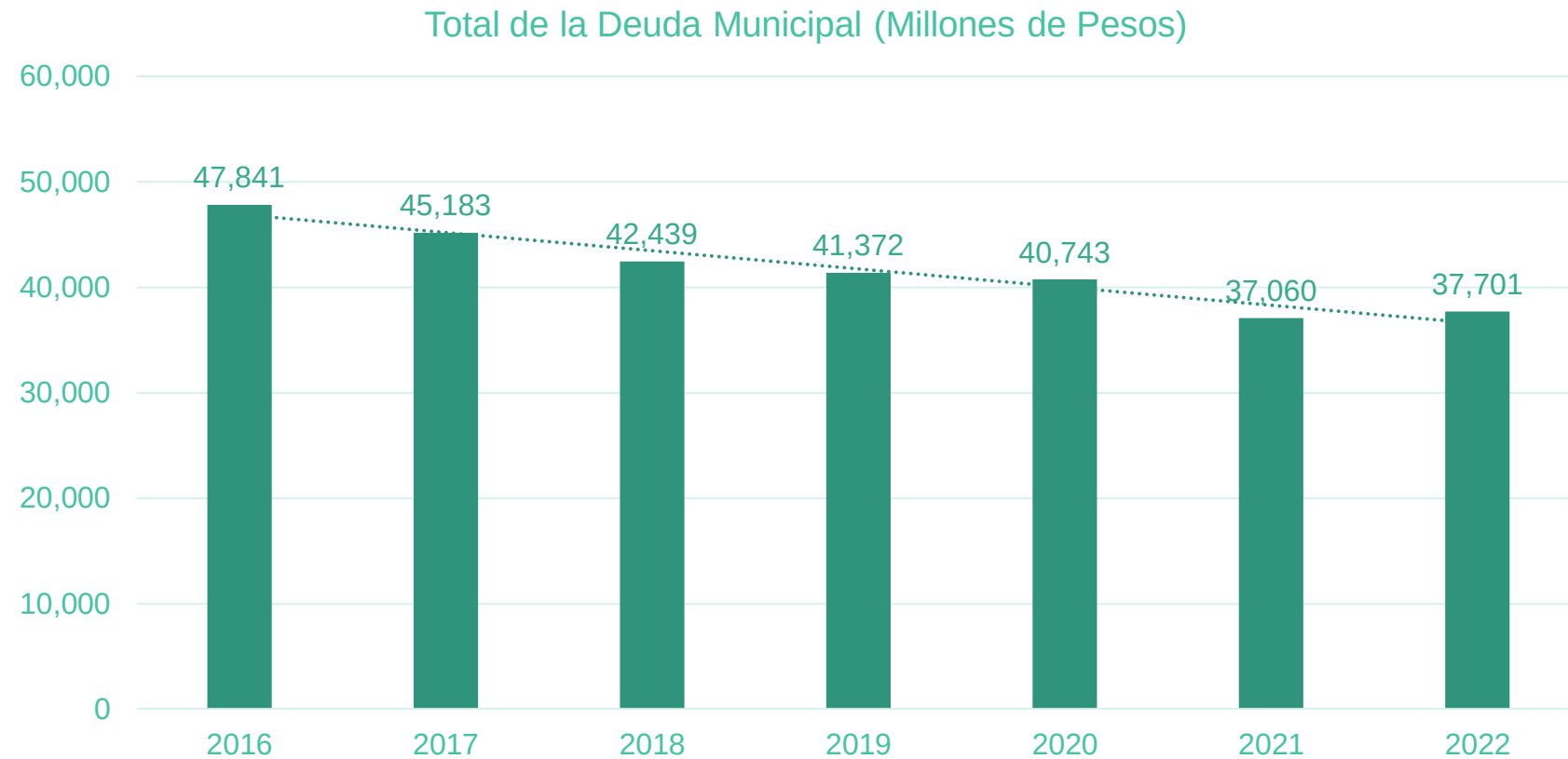


Evolución Nominal de los Principales Conceptos de Recaudación, Pesos (2012 – 2022)

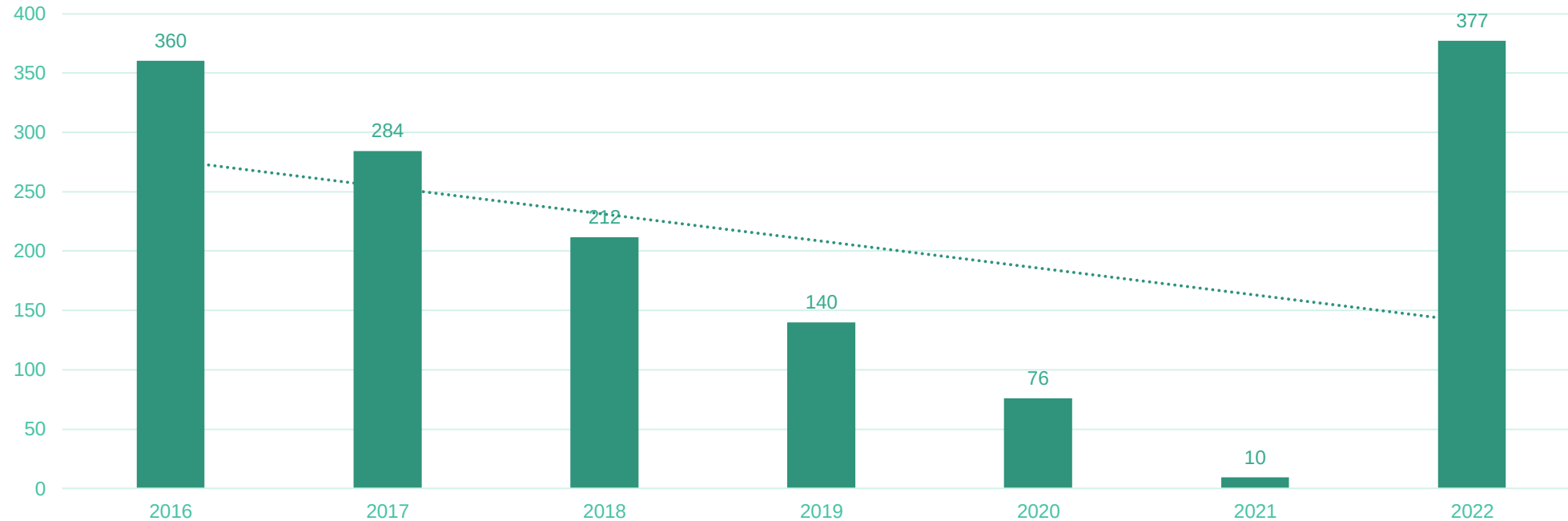


Situación de la Deuda Pública Municipal.

51



Total de la Deuda Municipal de Chihuahua (Millones de Pesos)



Ingresos:

- Baja recaudación de los ingresos locales (25%) de los ingresos totales municipales (ITM)
- Dependencia por las transferencias federales (72%) de los ITM
- El financiamiento representa el 2% de los ITM

Egresos:

- El gasto corriente equivale al 70% de los egresos totales municipales (ETM)
- Mientras que el gasto de inversión representa el 22% de los ETM
- Se destina el 3% de los ETM a la amortización de la deuda pública municipal

Diagnóstico:

- Ingresos insuficientes para atender las demandas de la población
- Elevada dependencia por las transferencias federales
- Como consecuencia, una deficiente autonomía financiera que queda más vulnerable ante el entorno económico
- Alto gasto corriente que no produce un adecuado retorno en servicios
- Como consecuencia no existen adecuados niveles de inversión cuya aplicación no genera suficiente valor público agregado que se traduce en una insuficiente infraestructura pública y en una baja satisfacción por los servicios públicos recibidos, por lo que los municipios no están sumando a mejorar los niveles de vida de la población



5. Proceso Administrativo

Planeación
Organización
Dirección
Control

Para implantar el control interno en un ente es necesario conocer la planeación; el diseño de la organización; la dirección; los circuitos de información; la documentación, contabilidad y procedimientos administrativos; la organización de los aspectos informáticos, etc.



El control forma parte de la teoría de la administración. En un ente la administración se divide en las funciones de: planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar.

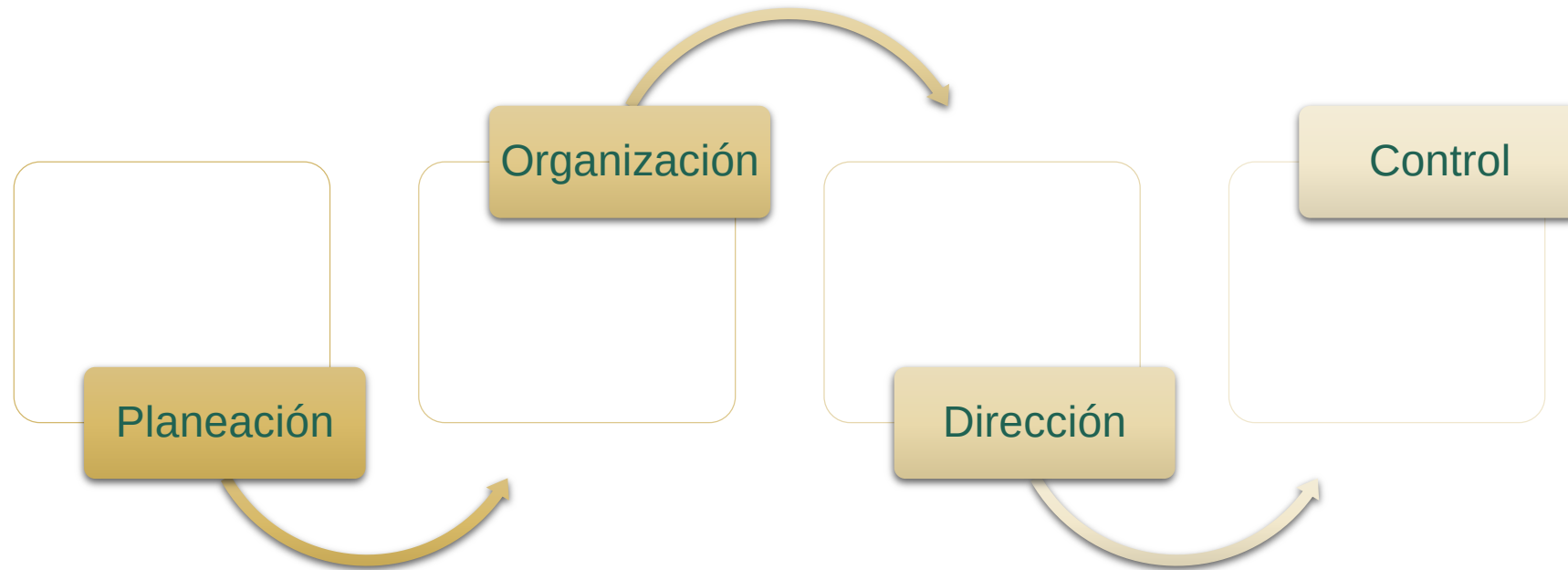


Proceso Administrativo

El proceso administrativo es un conjunto de etapas (planificación, organización, dirección y control) cuya finalidad es conseguir los objetivos de una entidad pública (organización), de la forma más eficiente posible.

El proceso administrativo se compone de una serie de etapas que nos ayudarán a conseguir los objetivos propuestos. El proceso administrativo es continuo. No se trata de realizar cada una de las etapas y todo termina ahí. Cuando termina un ciclo, se pasa al siguiente. Normalmente se utiliza para el objetivo general de una entidad, objetivos particulares o incluso para proyectos menores.

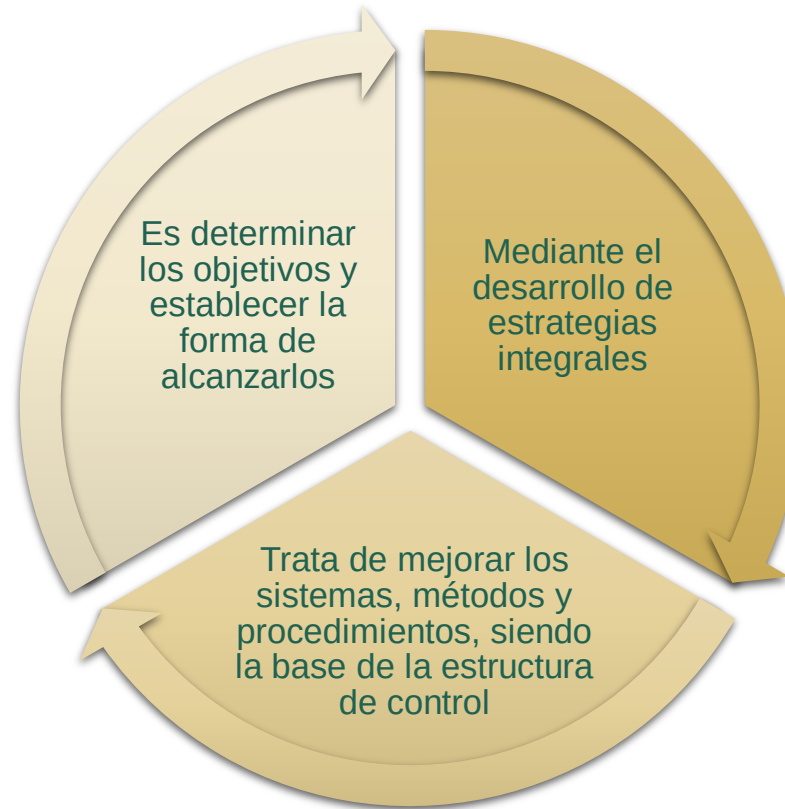
Las decisiones que se tomen en el proceso administrativo determinará la eficiencia del control interno

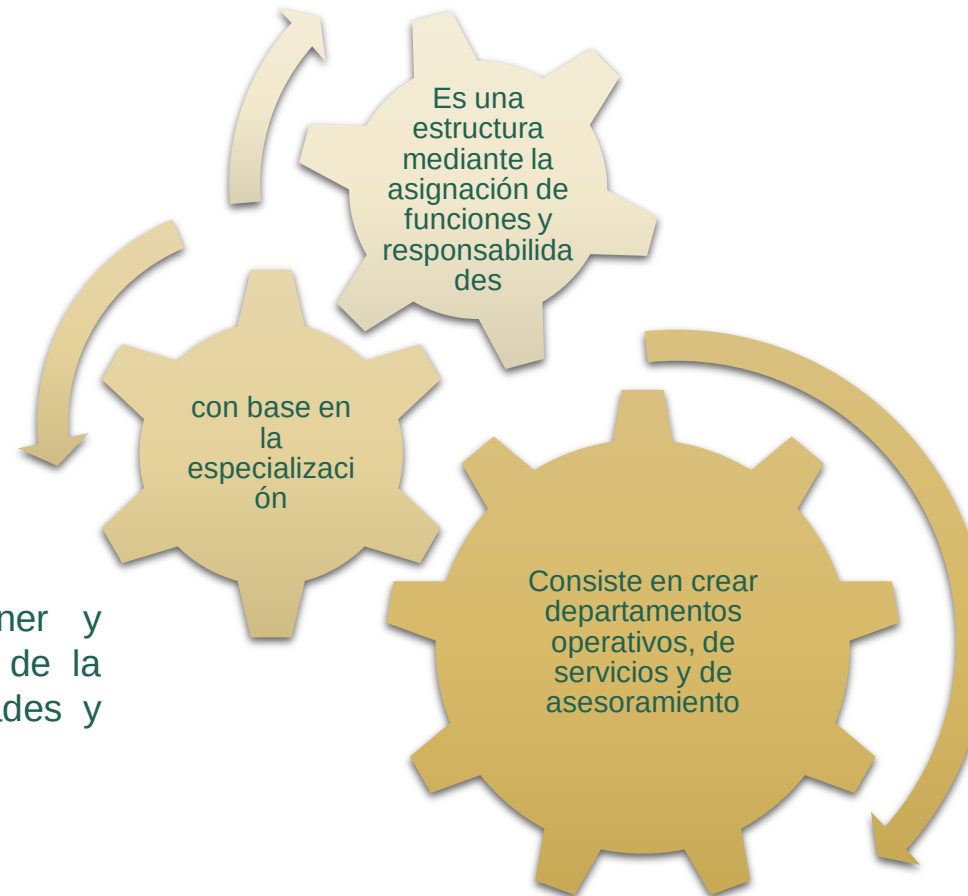


El **control interno dentro del proceso administrativo** es la etapa clave que permite a las entidades públicas poder mejorar y rectificar, sobre aquellos posibles errores que se hayan podido generar en las distintas fases del proceso



Aquellas actividades tendientes a determinar objetivos, políticas, procedimientos y programas. Intenta definir lo que se propone lograr la organización, sus plazos y formas.





Consiste en aquellas actividades necesarias para obtener y aprovechar los recursos necesarios para el funcionamiento de la organización. Se fijan funciones, autoridades, responsabilidades y relaciones del personal de las diferentes dependencias.

Dentro de la dirección se lleva a cabo la ejecución de los planes, la comunicación, la motivación y la supervisión necesaria para alcanzar las metas de la entidad.

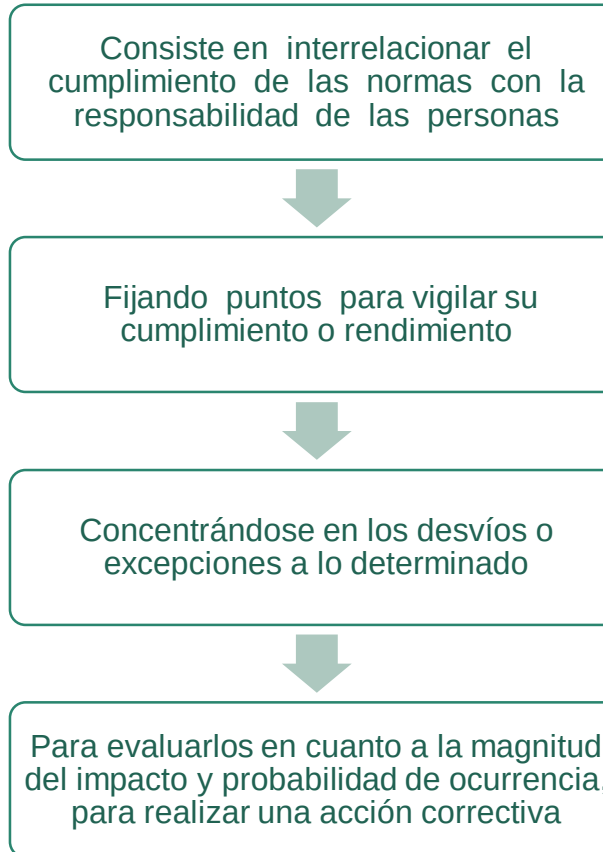
En esta etapa es necesario contar con personas directivas con la capacidad de tomar decisiones, instruir, ayudar y dirigir a las diferentes áreas de trabajo.

La dirección trata de lograr mediante la influencia interpersonal que todos los trabajadores contribuyan al logro de los objetivos, Mediante:

- El liderazgo
- La motivación
- La conservación
- La comunicación.

Es la función de asignar responsabilidades, decidir, implementar las medidas necesarias y resolver las necesidades emergentes para dotar de consistencia a las actividades de la organización y alcanzar los objetivos propuestos.

Son aquellas acciones para verificar el cumplimiento en los plazos, cantidades, modalidades y cualquier otra característica establecidas para los productos y objetivos de la organización.



Se considera una labor de seguimiento enfocada a corregir las desviaciones que puedan presentarse respecto a los objetivos planteados.

Luego contrasta lo planeado y lo conseguido para desatar las acciones correctivas que mantengan el sistema orientado hacia los objetivos.

La principal función del control es efectuar una medición de los resultados obtenidos, compararlos con los resultados planeados para buscar una mejora continua.



6. Objetivo de Control Interno

Eficacia y eficiencia de las operaciones.
Confiabilidad de la información financiera.
Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que
sean aplicables

La Administración, como parte del diseño del control interno, debe definir objetivos medibles y claros, así como normas e indicadores de desempeño que permitan identificar, analizar, evaluar su avance y responder a sus riesgos asociados.

El control es una función que permite verificar, constatar, palpar y medir si la actividad, proceso, unidad, elemento o sistema, está o no cumpliendo y alcanzando los resultados que se esperan.

El Control Interno es el proceso que tiene como objetivo central proporcionar un grado de seguridad razonable en la consecución de los objetivos de la institución.

Define y alinea los objetivos y metas del Gobierno, dependencias, entidades y unidades administrativas

Promueve la constante mejora de la gestión gubernamental y el cumplimiento de la normativa.

Fortalece la correcta planeación y aplicación presupuestal.

Promueve la transparencia y rendición de cuentas.

Los objetivos del control interno están directamente relacionados con los objetivos de la entidad pública. Fundamentalmente son tres tipos:

Objetivos financieros (Información)

- Confiabilidad de los informes internos y externos.
- Relativos a la recopilación y comunicación de la información necesaria para evaluar el desempeño de la institución en el logro de sus objetivos y programas, los cuales son la base para la toma de decisiones al respecto

De cumplimiento

- Apego a las disposiciones jurídicas y normativas aplicables, lo que incluye la salvaguarda de la legalidad, honradez, lealtad,
- imparcialidad, eficiencia y prevención de la corrupción en el desempeño institucional.

Objetivos operacionales

- Eficacia en el logro de los objetivos institucionales, eficiencia en el uso y aplicación de los recursos y economía en las entradas necesarias para las operaciones y demás actividades

Objetivos de Operación

Se relacionan con las actividades que permiten alcanzar el mandato legal, la misión y visión institucional.

El mandato legal está definido por una serie de documentos jurídicos obligatorios que debe observar la institución,

En los planes estratégicos se deben precisar los objetivos y metas institucionales. Las operaciones eficaces producen los resultados esperados de los procesos operativos, mientras que las operaciones eficientes se generan al utilizar adecuadamente los recursos asignados para ello, y la economía se refleja en la minimización de los costos, la reducción en el desperdicio de recursos y la maximización de los resultados.

Objetivos del Control Interno (objetivos Operacionales).

70

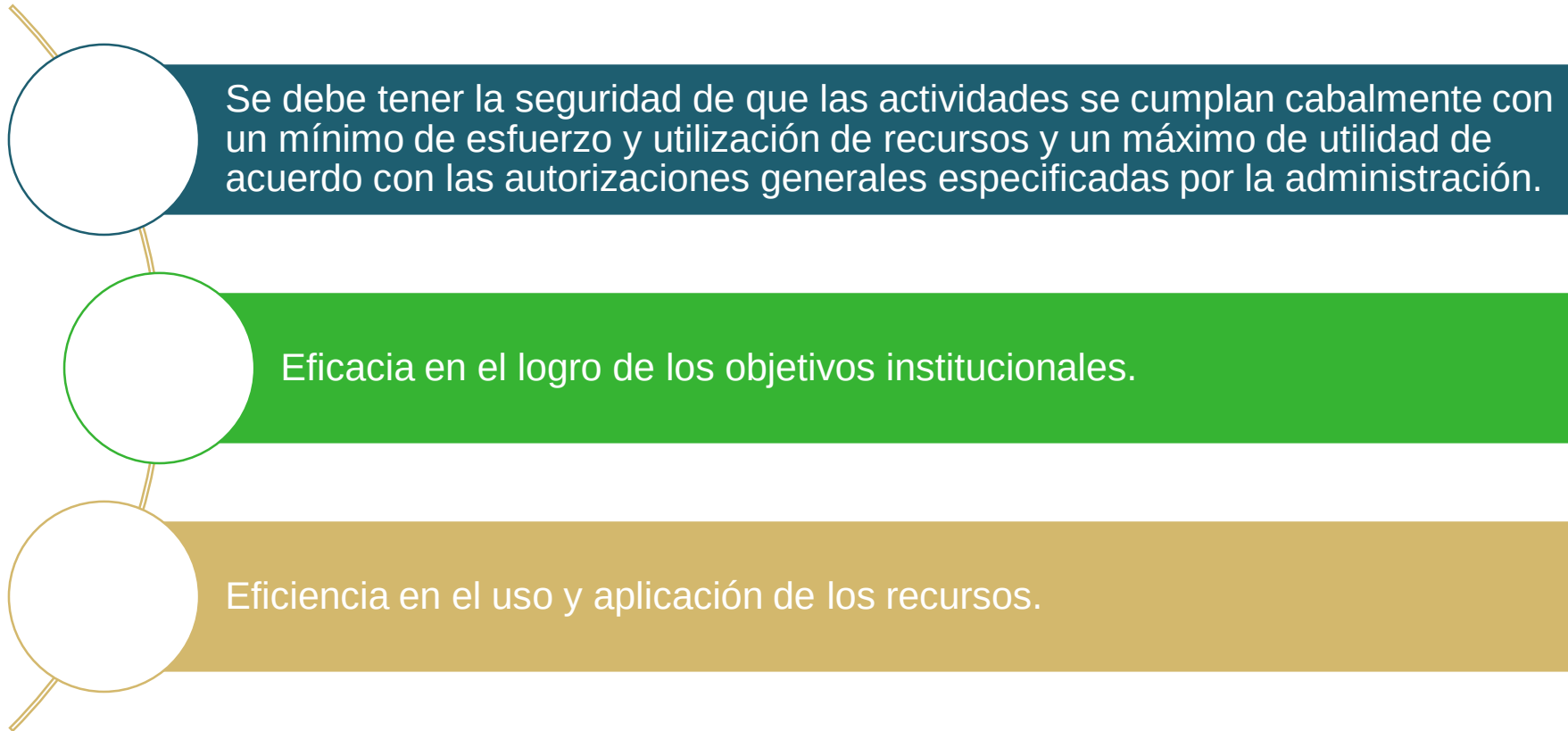
Referidos a la eficacia y a la eficiencia de las operaciones de la organización.

Incluyen objetivos relacionados con el rendimiento y la rentabilidad, la evaluación de programas, el desarrollo de proyectos, las operaciones y la protección del patrimonio.

Se debe buscar que las actividades se desarrollen con el menor esfuerzo y recursos, y con un máximo de utilidad de acuerdo a lo dispuesto por la dirección.

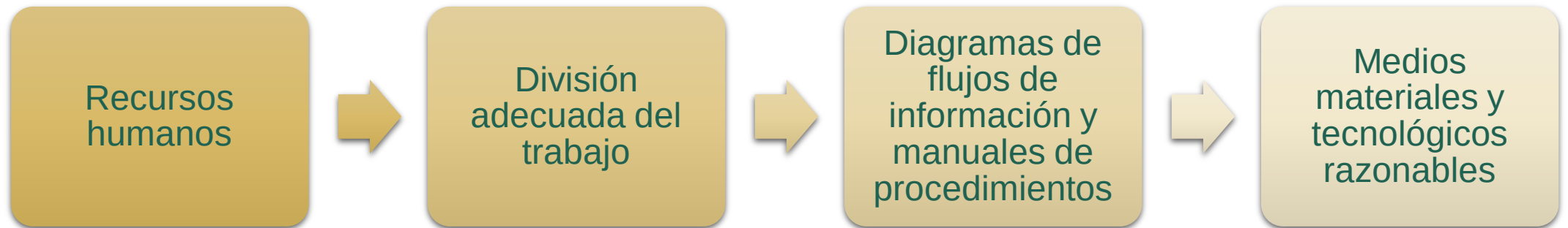
Objetivos del Control Interno (objetivos Operacionales, instrumentos).

71



Objetivos del Control Interno (objetivos Operacionales, instrumentos).

72



Objetivos de Información

-Se relacionan con la preparación de informes para uso de la institución, sus partes interesadas y diversas instancias externas.

Se pueden agrupar en tres subcategorías:
-Objetivos de Informes Financieros Externos. Relacionados con la publicación de información sobre el desempeño financiero de la institución según las disposiciones jurídicas y normativas aplicables, así como las expectativas de las partes interesadas.

-Objetivos de Informes No Financieros Externos. Asociados con la publicación de información no financiera, según las disposiciones jurídicas y normativas aplicables, así como las expectativas de las partes interesadas.
-Objetivos de Informes Internos Financieros y No Financieros. Relativos a la recopilación y comunicación de la información necesaria para evaluar el desempeño de la institución en el logro de sus objetivos y programas, los cuales son la base para la toma de decisiones al respecto.

Objetivos del Control Interno (Objetivos Financieros o de Información).

74

Se debe buscar que las actividades se desarrollen con el menor esfuerzo y recursos, y con un máximo de utilidad de acuerdo a lo dispuesto por la dirección.

Así como a la prevención de la falsificación y a la publicación de la información.

Confiabilidad de los informes internos y externos

La información captada y producida por la contabilidad será útil si su contenido es confiable y si es presentada oportunamente a los usuarios.

Objetivos del Control Interno (Objetivos Financieros o de Información).

75

Suficiencia y confiabilidad de la información financiera

La contabilidad capta las operaciones, las procesa y produce información financiera necesaria para que los usuarios tomen decisiones.

Esta información tendrá utilidad si su contenido es confiable y si es presentada a los usuarios con la debida oportunidad. Será confiable si la organización cuenta con un sistema que permita su estabilidad, objetividad y verificabilidad.

Si se cuenta con un apropiado sistema de información financiera se ofrecerá mayor protección a los recursos de la entidad pública a fin de evitar sustracciones y demás peligros que puedan amenazarlos.

Objetivos del Control Interno (Objetivos Financieros o de Información, instrumentos).

76

Plan de cuentas contable.

- Manual de contabilidad.
- Conciliación de la información
- Información cruzada de fuentes diversas

Confrontación de datos actuales con datos del pasado

- Comparación de datos históricos con los presupuestados

Información regular o continua

- Auditoría interna

Objetivos de Cumplimiento

En el sector público, estos objetivos son muy significativos. Las disposiciones jurídicas y normativas prescriben los objetivos, la estructura y los mecanismos para la consecución de los objetivos institucionales y el reporte del desempeño de la institución.

La Administración debe considerar de manera integral los objetivos de cumplimiento legal y normativo, así como determinar qué controles diseñar, implementar y operar para que la institución alcance dichos objetivos eficazmente.

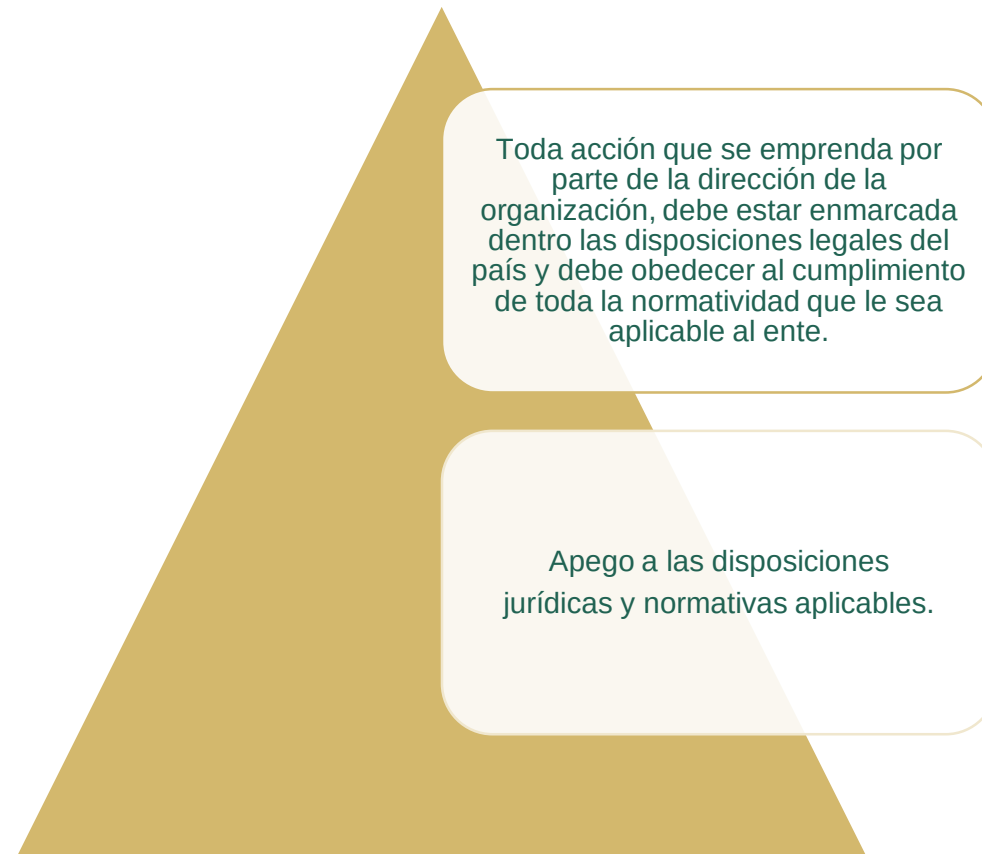
-Como parte de la especificación de los objetivos de cumplimiento, la institución tiene determinadas leyes y regulaciones que le aplican.

Son los referidos al acatamiento de las leyes, la aplicación de instrumentos legales y otras disposiciones pertinentes.

- Toda acción emprendida por la organización debe enmarcarse dentro las disposiciones legales del país y debe cumplir con la normatividad aplicable a la entidad pública.

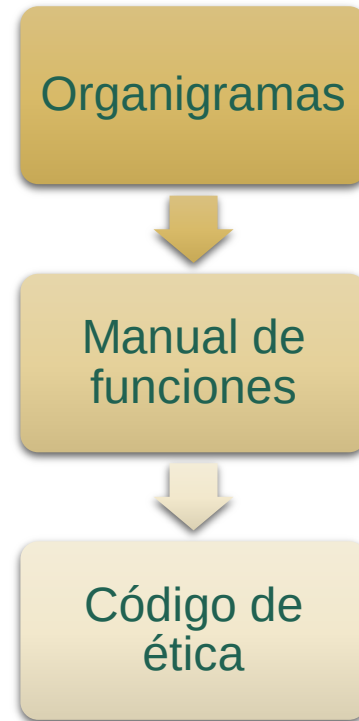
Objetivos del Control Interno (Objetivos de Cumplimiento).

79



Objetivos del Control Interno (Objetivos de Cumplimiento, instrumentos).

80



Objetivos de Salvaguarda de los Recursos Públicos y Prevención de Actos de Corrupción

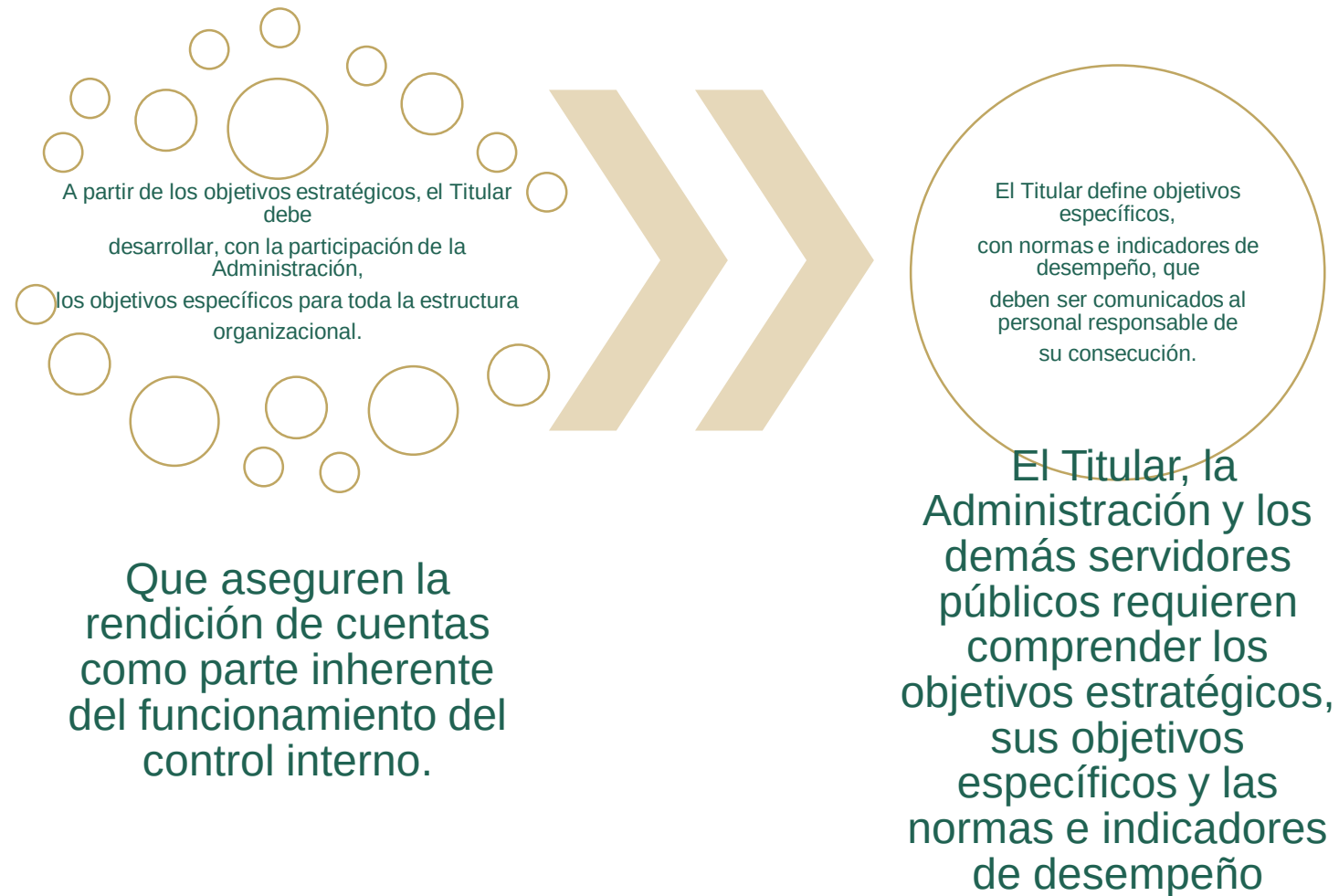
Un subconjunto de las tres categorías de objetivos es la salvaguarda de los recursos públicos y la prevención de actos de corrupción. La Administración es responsable de establecer y mantener un control interno que:

- Proporcione una seguridad razonable sobre el adecuado ejercicio, utilización o disposición de los recursos públicos;
- Prevenga actos corrupción;
- Detecte y corrija oportunamente las irregularidades, en caso de que se materialicen; y

- Permita determinar, de manera clara, las responsabilidades específicas del personal que posibilitó o participó en la ocurrencia de las irregularidades

Objetivos del Control Interno (Establecimiento de Objetivos Específicos)

82



Fuente: Auditoría Superior de la Federación. Marco Integrado de Control Interno



7. Estructura de Control Interno

Estructura organizacional (con funciones, responsabilidades y obligaciones segregadas)

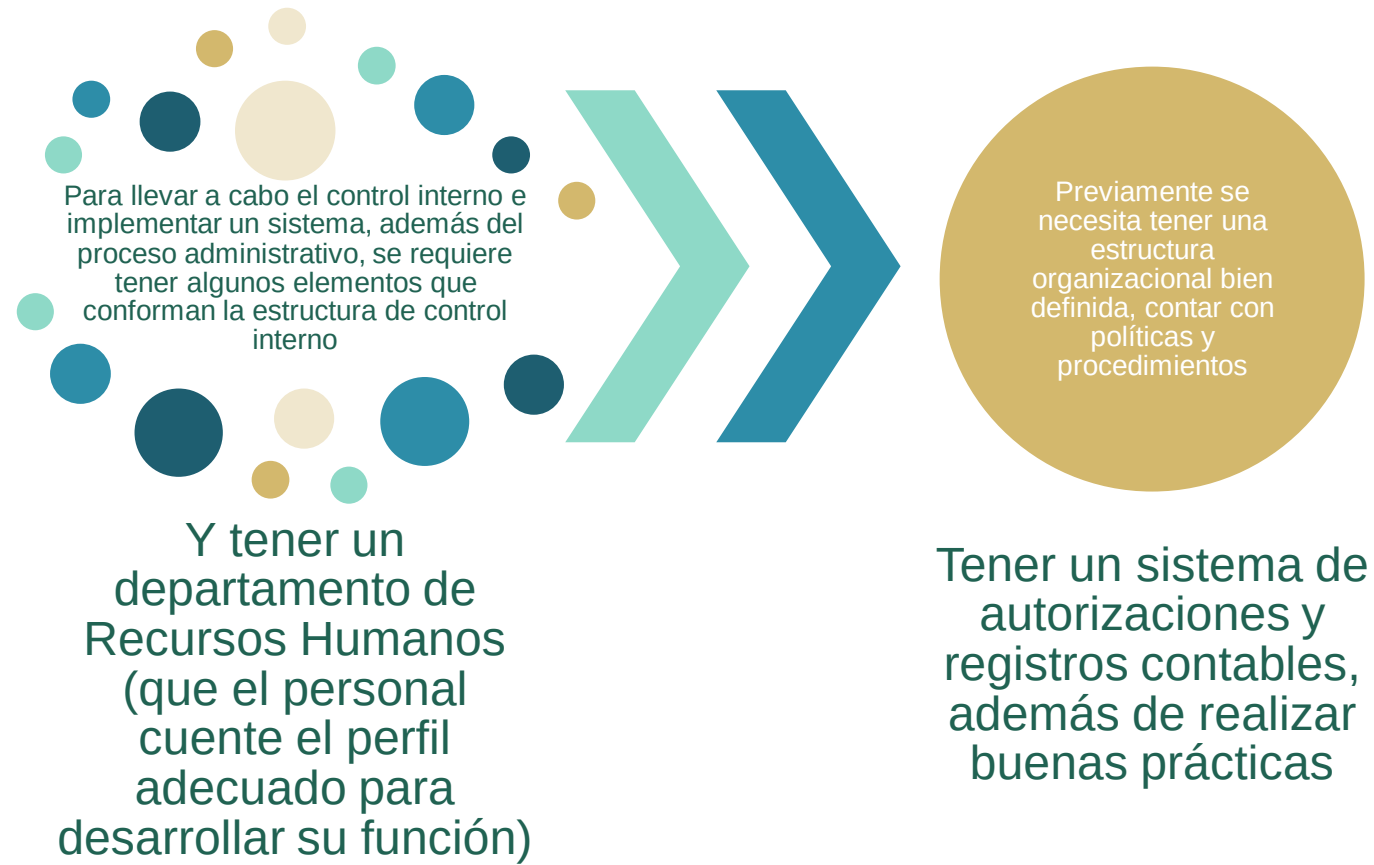
Políticas

Procedimientos

Sistema de autorizaciones y registros contables

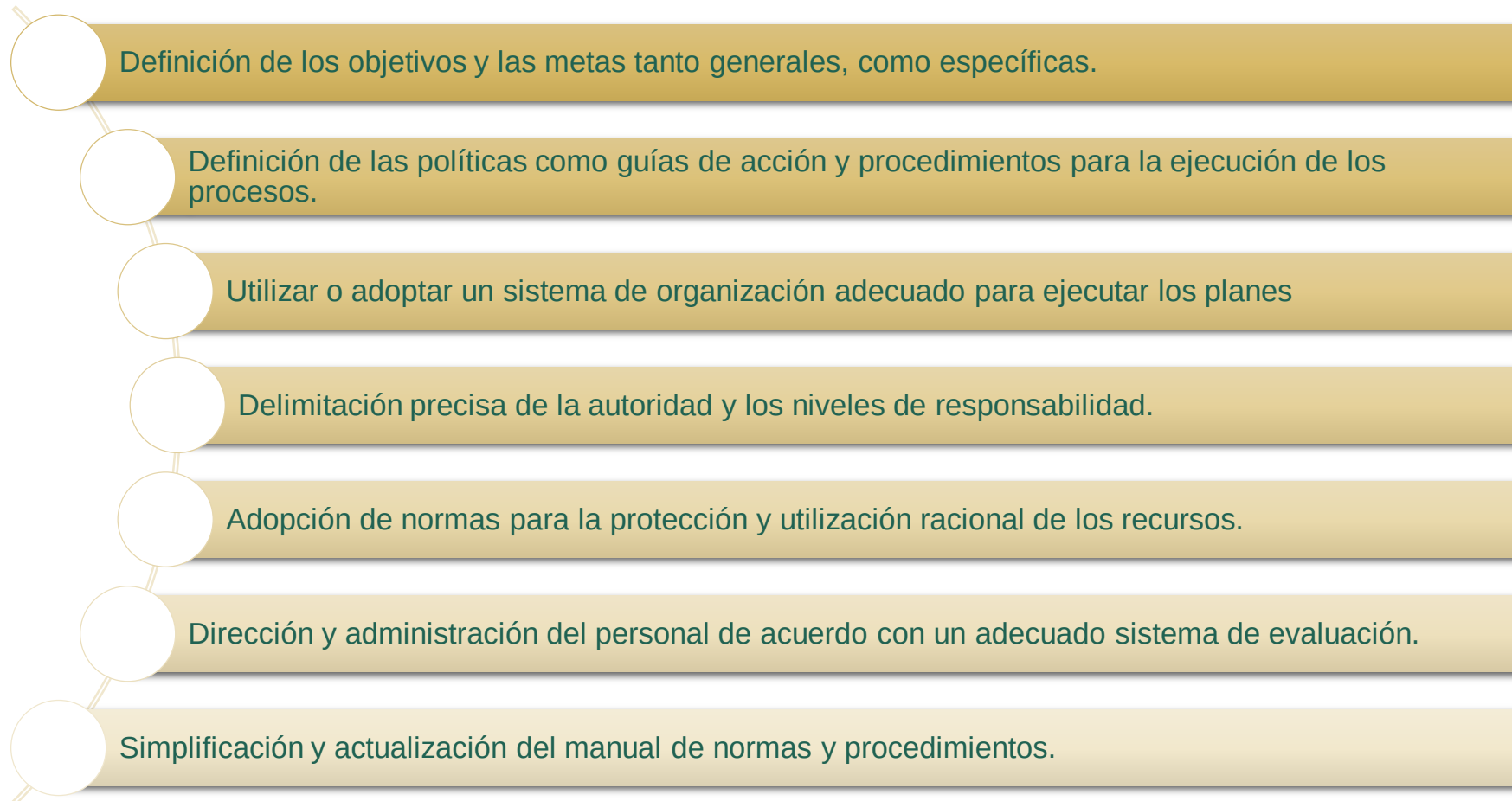
Buenas prácticas de las áreas que lo integran

Recursos (Recursos Humanos con el perfil adecuado)



El sistema de control interno es el conjunto de todos los elementos en donde lo principal son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos.

Este es de vital importancia, ya que promueve la eficiencia, asegura la efectividad, previene que se violen las normas y los principios contables de general aceptación. Los directivos de las organizaciones deben crear un ambiente de control, un conjunto de procedimientos de control directo y las limitaciones del control interno.



La estructura organizacional es la división de todas las actividades de una entidad pública que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades, que a través de la organización y coordinación buscan alcanzar objetivos.

Algunas de las herramientas que la administración emplea para establecer la estructura son la departamentalización, la especialización del trabajo, el agrupamiento de tareas, la jerarquía y cadena de mando y la amplitud de control.

La estructura organizacional le da orden a la implementación del control interno al dividir las actividades en áreas por responsabilidades y obligaciones segregadas

Departamentalización

La departamentalización permite asignar el control interno por funciones de áreas y sus responsabilidades

- Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, los niveles y actividades de los recursos de una organización pública
- Área funcional: Es cuando se organizan de acuerdo a los perfiles profesionales de especialidad de cada servidor público
- Organizar por departamentos significa establecer estructuras de los papeles que los individuos deben desempeñar en la entidad pública. Asignar tareas necesarias para el cumplimiento

Especialización del Trabajo

- La especialización del trabajo se lleva a cabo mediante la división de las tareas, funciones, actividades y responsabilidades donde se busca alcanzar que un servidor público sea un experto en su puesto para que sea más productivo.

La especialización permite disminuir la probabilidad de errores por parte del factor humano dentro del control interno

El agrupamiento de tareas permite balancear la carga de trabajo entre las diferentes áreas, beneficiando la implementación del control interno

Agrupamiento de Tareas

- Las tareas o actividades de la entidad deben ser clasificadas por las distintas áreas y tener en cuenta el tipo de carga de trabajo que le establecerán a un colaborador.
- Estas se deben establecer como antes se mencionaba de acuerdo a diferentes variables como el tipo de capacidad, conocimiento técnico y que sea proporcional a la remuneración del trabajador.
- Existen diferentes herramientas que ayudan a agrupar las tareas, como los estudios de tiempos y movimientos, análisis de puestos entre otros. Para realizar el agrupamiento es recomendable primero hacer una división por grandes áreas, ejemplo: tesorería, recursos humanos, desarrollo económico, servicios públicos, entre otras, y después realizar otra subcategoría o división de estas áreas si la demanda lo justifica

Jerarquía y Cadena de Mando

- Este principio habla de la división de la de la organización que en todo grupo y organización humana existen. Una vez agrupadas las tareas se comienzan a clasificar en grandes áreas; esta actividad le corresponde a quien esté realizado el plan organizacional, principalmente tendrá que determinar que colaboradores dependen de quien o que departamento depende de otro
- En la cadena de mando principalmente establece: la autoridad, responsabilidades y unidad de mando.

La jerarquía y la cadena de mando, asigna a los colaboradores que pertenecen a determinada área para simplificar el manejo del personal dentro de la implementación del control interno

Amplitud de Control

- Se cuantifica las unidades, departamentos o personas que se encuentran supervisadas por otra persona, siempre se ha tratado de identificar el número de personas máximas que pueden estar al mando de otra de forma optima, es importante conocer que entre menor sea el número de personas que dependen de una, la comunicación y el control de ellas será más fácil y eficiente, que contrario a más personas se puede llegar a perder el control y generar el caos

La amplitud de control, asigna responsabilidades y autoridad a la persona que supervisará a las jerarquías inferiores dentro de la implementación del control interno

Políticas

Las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la entidad pública.

Es una orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización.

Son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización.

Las políticas son directrices que sirven para guiar la actuación de los servidores públicos dentro del ámbito del control interno

En razón de esta importancia que adquiere el sistema de control interno para cualquier entidad, se hace necesario hacer el levantamiento de procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos. La evaluación del sistema de control interno por medio de los manuales de procedimientos afianza las fortalezas de la entidad frente a la gestión, lo que se traduce en mejoramiento continuo.

El manual de procedimientos es una herramienta indispensable para la implementación del sistema de control interno, en este se deben incluir todas las actividades a realizar y establecer las responsabilidades de los funcionarios implicados para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.



El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.



Las entidades en todo el proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno, tiene que preparar los procedimientos integrales, los cuales son los que forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de las todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento.

El control interno es la base sobre la cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza del control interno determinará si existe una seguridad razonable de que las operaciones reflejadas en los estados financieros son confiables o no.

Las transacciones de la Entidad son reflejadas en los estados financieros, a través del sistema contable que registra estas transacciones de acuerdo con ciertas normas y procedimientos contables. En todo el proceso de capturar, validar, procesar y emitir la información contable, está inherente la necesidad de establecer controles internos de tal forma, que los estados financieros tengan el grado de confianza necesario sobre lo que reflejan las cifras.

Todas las transacciones llevadas a cabo en la entidad pública tienen implícita una autorización. Un sistema contable no puede procesar transacciones que no se encuentren autorizadas por algún funcionario competente. Para el procesamiento de la información, pueden existir distintos niveles de autorización. Desde el punto de vista de un sistema manual, un objetivo de autorización debe establecer límites al inicio, continuación o finalización de una operación contable con base en políticas y procedimientos establecidos. Las autorizaciones de un sistema contable deben establecerse como una necesidad para sentar las bases de la confiabilidad del sistema como un todo.

Un sistema de autorización y procedimientos de registros adecuados que nos otorgue una razonabilidad fiable sobre los activos, pasivos, ingresos y gastos

1. Apoyar los objetivos de la entidad pública.

2. Determinar funciones y responsabilidades y obligaciones

3. Respuesta a los riesgos.

4. Promover la transparencia y la rendición de cuentas.

5. Promover una cultura motivacional.

- 6. Simplificación de trámites
- 7. Atención ciudadana de calidad
- 8. Plan de mejora continua.
- 9. . Las auditorias interna

El control interno dentro del área de recursos humanos, no consiste solo en verificar si todo va de acuerdo con el plan adoptado, las instrucciones emitidas y los principios establecidos, tiene por objetivo señalar las fallas y los errores para rectificarlos y evitar reincidir en ellos. Se aplica a todo: cosas, personas y actos.

El control interno dentro del área de recursos humanos ayuda a delimitar las responsabilidades y los deberes de cada puesto dentro de la entidad pública. El propósito es evaluar si se puede “hacer más con lo mismo o hacer lo mismo con menos”.



Permite optimizar las funciones de los trabajadores en la organización y, sobre todo, verificar si efectivamente están contribuyendo al logro de la estrategia operativa diseñada para el crecimiento de la misma.



El control interno dentro del área de recursos humanos es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño de los subordinados, con el fin de asegurar que los objetivos de la entidad o los planes delineados para alcanzarlos se realizan.



8. Componentes del Control Interno (COSO)

- Ambiente de control.
- Establecimiento de objetivos
- Identificación de eventos
- Evaluación de riesgos
- Respuesta a los riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

COSO

- Es una Comisión voluntaria constituida por representantes de organizaciones del sector privado en EEUU, para proporcionar liderazgo intelectual frente a temas interrelacionados: el control interno, la gestión de riesgos, la gobernanza y la disuasión del fraude
- Las organizaciones son:
 - La Asociación Americana de Contabilidad (AAA)
 - El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA)
 - Ejecutivos de Finanzas Internacional (FEI), el Instituto de Auditores Internos (IIA)
 - La Asociación Nacional de Contadores (ahora el Instituto de Contadores Administrativos [AMI]).

COSO

Un proceso llevado a cabo por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento

COSO

- Desde su fundación en 1985 en EEUU, promovida por las malas prácticas empresariales y los años de crisis anteriores, COSO estudia los factores que pueden dar lugar a información financiera fraudulenta y elabora textos y recomendaciones para todo tipo de organizaciones y entidades reguladoras como la SEC (Agencia Federal de Supervisión de Mercados Financieros) y otros.

COSO I

- En 1992 la comisión publicó el primer informe “Internal Control” denominado COSO I con el objeto de ayudar a las entidades a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno, facilitando un modelo en base al cual pudieran valorar sus sistemas de control interno y generando una definición común de “control interno”.
- Según COSO el Control Interno es un proceso llevado a cabo por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:
 - Eficacia y eficiencia de las operaciones
 - Confiabilidad de la información financiera
 - Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables
- Componentes:
 1. Ambiente de Control
 2. Evaluación de Riesgos
 3. Actividades de Control
 4. Información y Comunicación
 5. Supervisión.

COSO II

- En 2004, se publicó el estándar COSO II, Marco integrado de Gestión de Riesgos que amplía el concepto de control interno a la gestión de riesgos implicando necesariamente a todo el personal, incluidos los directores y administradores.
- COSO II (ERM) amplía la estructura de COSO I a los siguientes componentes:
 - Ambiente de control: son los valores y filosofía de la organización, influye en la visión de los trabajadores ante los riesgos y las actividades de control de los mismos.
 - Establecimiento de objetivos: estratégicos, operativos, de información y de cumplimientos.
 - Identificación de eventos, que pueden tener impacto en el cumplimiento de objetivos.
 - Evaluación de Riesgos: identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos.
 - Respuesta a los riesgos: determinación de acciones frente a los riesgos.
 - Actividades de control: Políticas y procedimientos que aseguran que se llevan a cabo acciones contra los riesgos.
 - Información y comunicación: eficaz en contenido y tiempo, para permitir a los trabajadores cumplir con sus responsabilidades.
 - Supervisión: para realizar el seguimiento de las actividades

COSO III

- En mayo de 2013 se ha publicado la tercera versión COSO III. Las novedades que introducirá este Marco Integrado de Gestión de Riesgos son:
 - -Mejora de la agilidad de los sistemas de gestión de riesgos para adaptarse a los entornos
 - -Mayor confianza en la eliminación de riesgos y consecución de objetivos
 - -Mayor claridad en cuanto a la información y comunicación.

EL Marco lo define como una estructura jerárquica de 5 componentes, y 17 principios

Ambiente de Control

- Es la base del control interno.
- Proporciona disciplina y estructura para apoyar al personal en la consecución de los objetivos institucionales.

Administración de Riesgos.

- Es el proceso que evalúa los riesgos a los que se enfrenta la institución en la procuración del cumplimiento de sus objetivos. Esta evaluación provee las bases para identificar los riesgos, analizarlos, catalogarlos, priorizarlos y desarrollar respuestas que mitiguen su impacto en caso de materialización, incluyendo los riesgos de corrupción.

Actividades de Control

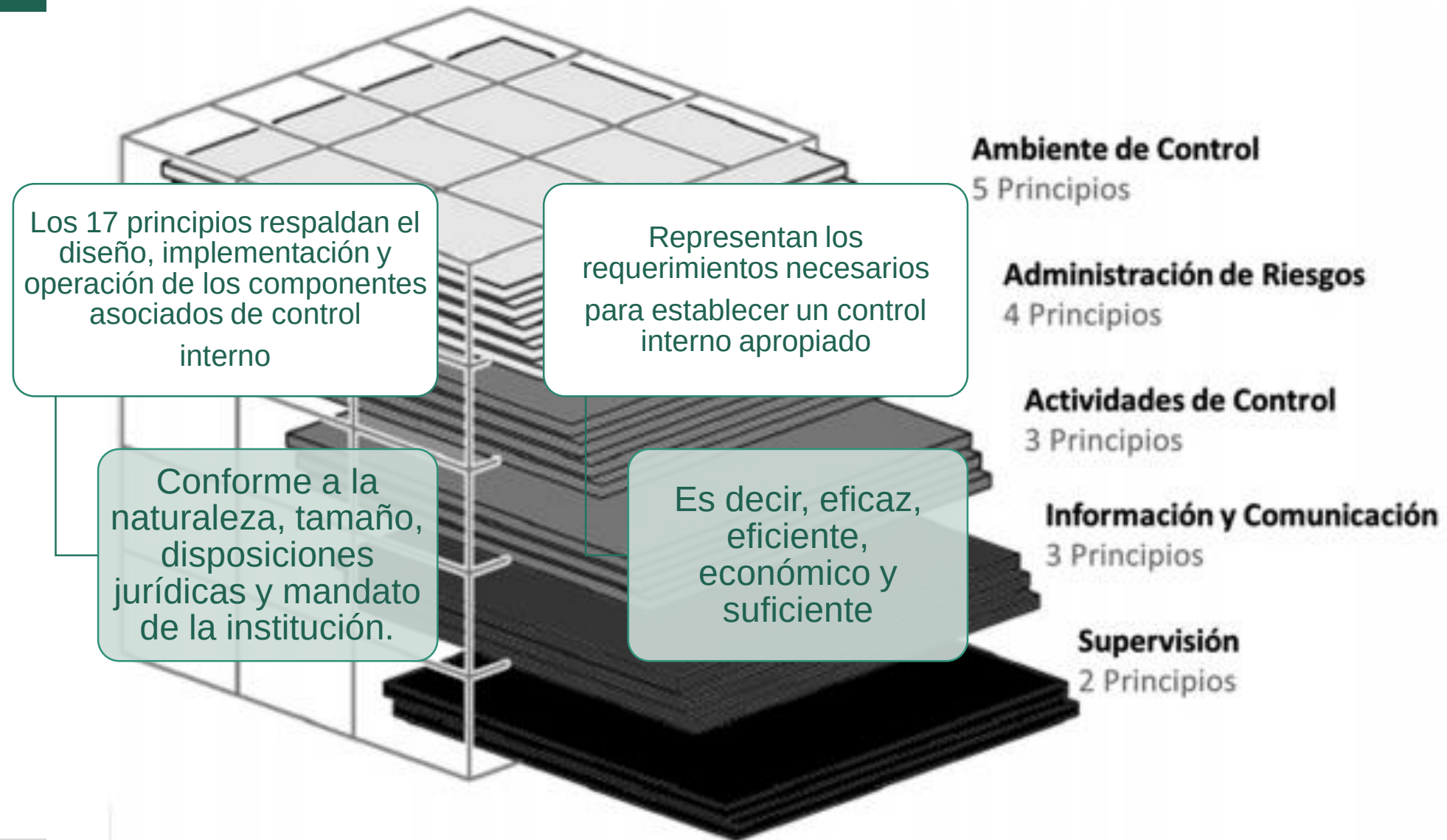
- Son aquellas acciones establecidas, a través de políticas y procedimientos, por los responsables de las unidades administrativas para alcanzar los objetivos institucionales y responder a sus riesgos asociados, incluidos los de corrupción y los de sistemas de información.

Información y Comunicación

- Es la información de calidad que la Administración y los demás servidores públicos generan, obtienen, utilizan y comunican para respaldar el sistema de control interno y dar cumplimiento a su mandato legal.

Supervisión

- Son las actividades establecidas y operadas por las unidades específicas que el Titular ha designado, con la finalidad de mejorar de manera continua al control interno mediante una vigilancia y evaluación periódicas a su eficacia, eficiencia y economía. La supervisión contribuye a la optimización permanente del control interno y, por lo tanto, a la calidad en el desempeño de las operaciones, la salvaguarda de los recursos públicos, la prevención de la corrupción, la oportuna resolución de los hallazgos de auditoría.





Ambiente de Control

- Mostrar una actitud de respaldo y compromiso con la integridad, los valores éticos, las normas de conducta y la prevención de irregularidades administrativas y la corrupción
- Responsabilidad de vigilancia
- Establecer la estructura, responsabilidad y autoridad
- Demostrar compromiso con la competencia profesional
- Reforzamiento de la rendición de cuentas



Administración de Riesgos.

- Definir objetivos y tolerancia al riesgo
- Identificar, analizar y responder a los riesgos
- Considerar el riesgo de corrupción
- Identificar, analizar y responder a los cambios



Actividades de Control

- Diseñar actividades de control
- Diseñar actividades para los sistemas de información
- Implementar las actividades de control



Información y Comunicación

- Usar información de calidad
- Comunicar internamente
- Comunicar externamente



Supervisión

- Realizar actividades de supervisión
- Evaluar los problemas y corregir las deficiencias

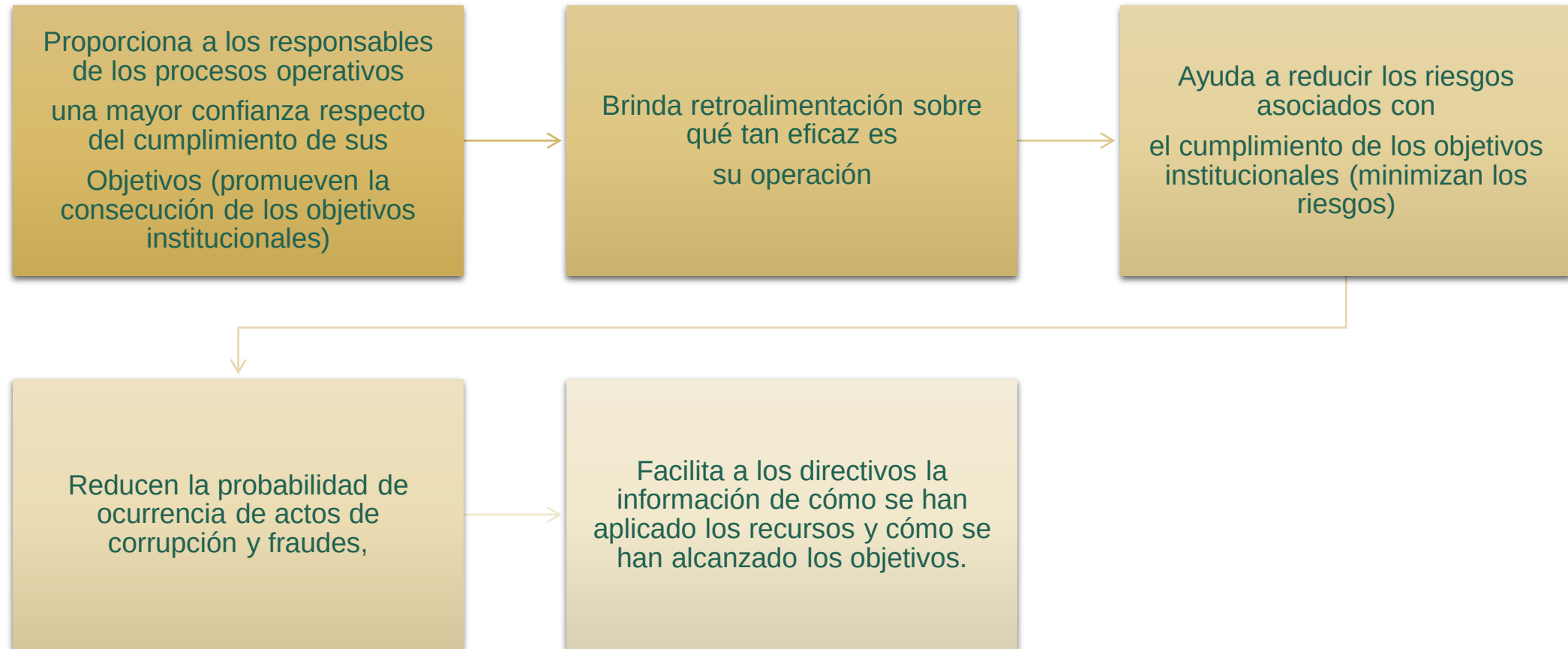


9. Beneficios de la Implementación del Control Interno

Mejora la confiabilidad, calidad y oportunidad de la información financiera del ente público

Apego y cumplimiento a las disposiciones jurídicas y normativas aplicables al ente público

Mejora la eficacia en el logro de los objetivos institucionales, eficiencia en el uso y aplicación de los recursos y economía en las entradas necesarias para las operaciones (Eficiencia operativa)



1) Establecer protocolos y procedimientos.

- Al crear controles internos, las administraciones establecen protocolos y procedimientos que su personal debe seguir. Los administradores informan a sus empleados de estos protocolos y esperan que los sigan mientras realizan sus tareas diarias de trabajo. Estos procedimientos ayudan a poner orden al todos, saber lo que se espera.

2) Prevenir el fraude y el robo

- El establecimiento de controles internos puede ayudar a las entidad a prevenir o reducir el fraude y el robo dentro de la organización. Los controles internos pueden incluir actividades como la conciliación de los estados de cuenta bancarios y las revisiones de auditoría interna, que pueden descubrir si la administración o los empleados malversan el dinero de la entidad.

3) Separación de tareas

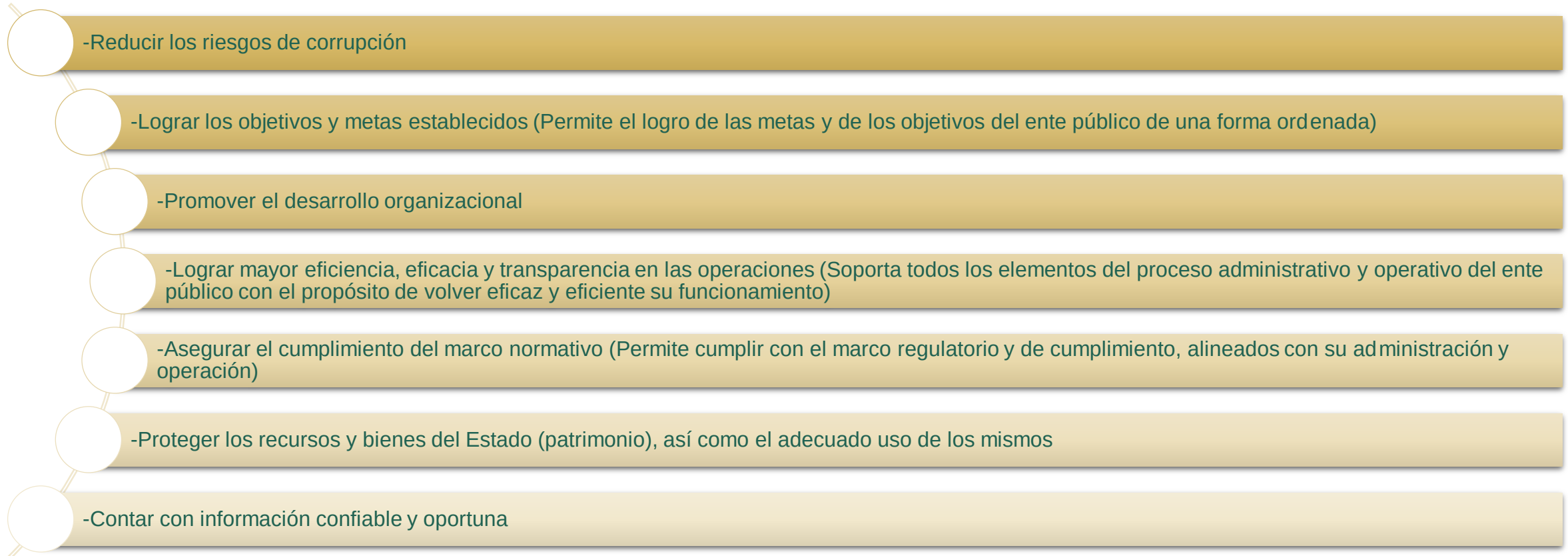
- Los controles internos separan los deberes que tienen los servidores públicos, asegurando que se establezca un sistema de controles y balances.

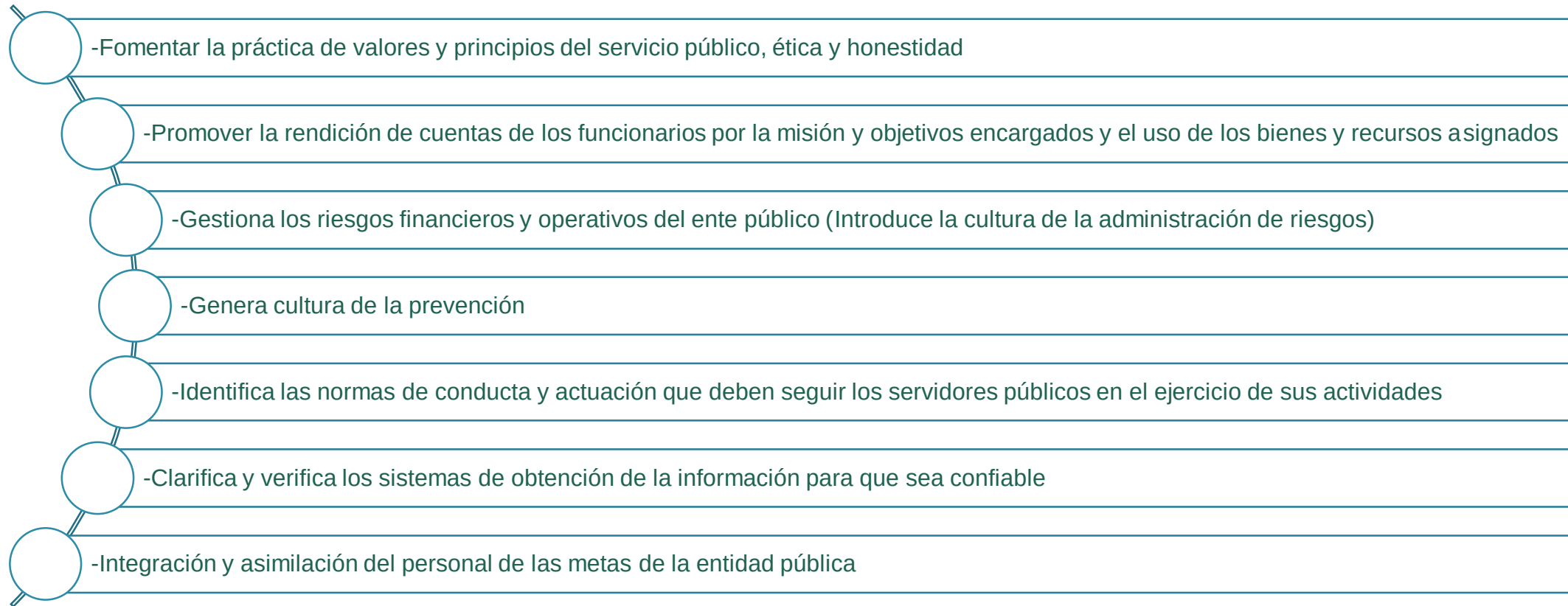
4) Organizar información financiera y de gestión

- Los controles internos pueden ayudar a la organización a mantener organizada la información financiera y administrativa. Los datos organizados pueden aumentar la productividad y preparar mejor a la entidad cuando necesite presentar documentos para el sistema bancario o para una auditoría interna. Esto podría incluir darle a cada empleado su propia contraseña para acceder a los datos de la entidad.

5) Reducir los errores a través de la capacitación

- Los controles internos pueden ayudar a las entidades a reducir errores, lo que puede ayudar a incrementar los niveles de ahorro y a que sean más productivas. La capacitación de los empleados es un ejemplo de un control interno que puede reducir los errores. Al capacitar a los empleados en los procesos y procedimientos, y actualizarlos en otros nuevos, es menos probable que los empleados cometan errores.





Conclusiones

El control interno ayuda al proporcionar herramientas de cumplimiento de su misión, propósito, objetivos, obtención de información financiera, cumplimiento regulatorio, logro de operaciones eficientes y salvaguarda de recursos públicos.

Los entes públicos enfrentan debilidades y amenazas en su administración y operación diaria (riesgos), con la implementación de un sistema de control interno y de sus componentes y de sus principios en la organización, se reduce la exposición de ese tipo de riesgos

El Control Interno debe reforzarse donde existen más riesgos, ya sea porque se manejen más recursos, o porque hay mayor responsabilidad política o bien porque se trate de programas prioritarios

Los funcionarios y servidores públicos de la entidad son responsables de implementar el Sistema de Control Interno, en el marco de sus funciones y competencias señaladas en la normativa vigente

-Los desafíos que impone la coyuntura actual de enfrentar simultáneamente una doble crisis, hace imperante establecer estrategias de cambio que sean definitivas y estructurales, adecuar la estructura operativa y administrativa de los entes públicos para que sean más flexibles y adaptables a cualquier situación adversa.



-Ante una disminución de los ingresos públicos, la pregunta no es exclusivamente cómo recaudar más en el corto plazo, sino cómo sostener una estructura que recaude más en el corto, mediano y largo plazo, que coadyuve a la sostenibilidad de los objetivos fiscales a pesar de las variables del medio



-Para alcanzar todos esos propósitos se deben dejar atrás los viejos paradigmas, manteniendo una mayor proximidad y presencia con los contribuyentes con estrategias administrativas y de comunicación, lo que implica estar cerca de ellos y de todos sus problemas y necesidades para atenderlos y brindarles una estructura organizacional sólida y resiliente

Los componentes de la metodología COSO (ambiente de control, establecimiento de objetivos, identificación de eventos, evaluación de riesgos, respuestas a los riesgos, actividades de control, información y comunicación, supervisión), son la base del control interno, los cuales se tiene que implementar

El sistema de control interno se va a implementar en el ente público dentro de un ciclo permanente por medio de los componentes y principios señalados y aplicados a la operación para lograr la eficacia, la eficiencia y la economía de las actividades; para obtener información confiable y para el cumplimiento de las disposiciones jurídicas y normativas.

Recomendaciones en Ápocas de Contingencia

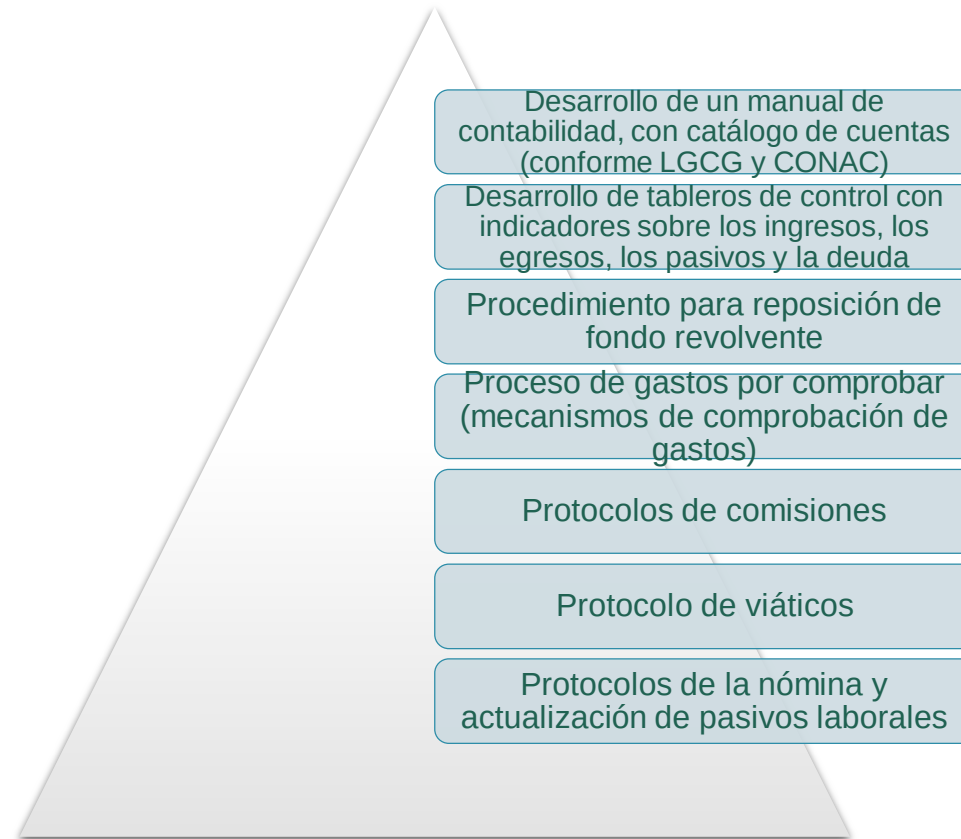
Se recomienda a las entidades públicas priorizar procesos, recursos, programas y proyectos de mayor impacto o valor público.

Identificación de asuntos de alto riesgo y alta prioridad.

Modificar los esquemas de auditoría presencial tradicional a nuevos esquemas de auditoría virtual o remota.

Establecer esquemas de autocontrol y autoevaluación

Riesgos administrativos, operativos, financieros y contables que se tienen que identificar y desarrollar un protocolos de control interno



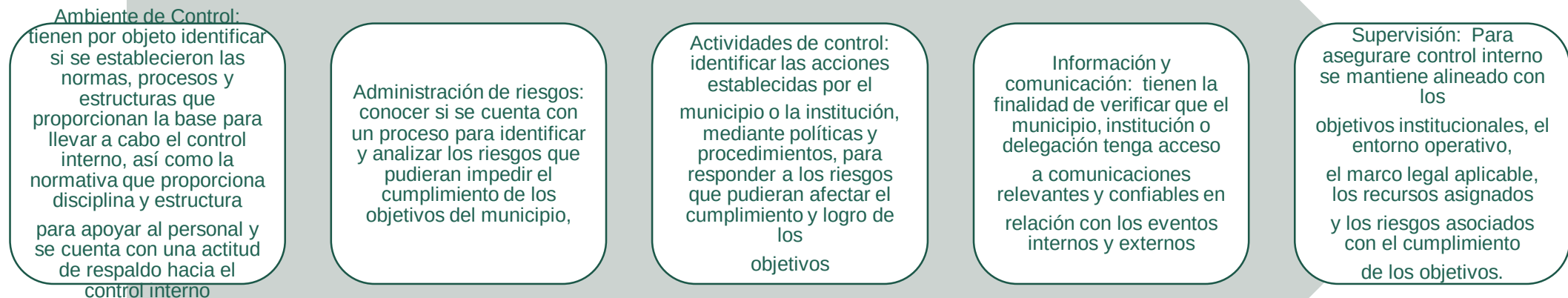


Situación del Control Interno en los Municipios

Entidad	# de Municipios	Órganos Internos de Control	Personal adscrito a los Órganos Internos de Control	Denuncias recibidas por incumplimiento de obligaciones de servidores públicos	Programa Anticorrupción
México	2,467	3,460	12,103	54,024	367
Aguascalientes	11	11	110	926	6
Baja California	5	51	305	3,191	2
Baja California Sur	5	7	71	317	1
Campeche	11	12	129	159	1
Coahuila de Zaragoza	38	48	279	675	7
Colima	10	12	52	458	2
Chiapas	124	108	395	8,733	13
Chihuahua	67	219	342	1,088	11
Ciudad de México	16	16	324	1,749	6
Durango	39	210	114	521	8
Guanajuato	46	50	508	1,414	10
Guerrero	81	318	657	399	17
Hidalgo	84	91	332	779	13
Jalisco	125	401	698	1,335	24
México	125	208	2,384	16,370	52
Michoacán de Ocampo	113	223	405	937	22
Morelos	36	104	395	964	5
Nayarit	20	21	84	158	1
Nuevo León	51	68	381	2,482	19
Oaxaca	570	207	213	251	3
Puebla	217	274	612	2,471	31
Querétaro	18	21	190	1,316	5
Quintana Roo	11	12	244	664	5
San Luis Potosí	58	73	305	684	7
Sinaloa	18	35	255	1,183	3
Sonora	72	153	489	1,753	20
Tabasco	17	17	285	522	5
Tamaulipas	43	90	377	442	10
Tlaxcala	60	61	106	277	10
Veracruz	212	219	775	1,341	36
Yucatán	106	45	90	143	4
Zacatecas	58	75	197	322	8

Fuente: INEGI. Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México 2021

El cuestionario tiene 66 preguntas, fundamentadas en los 5 componentes del modelo COSO, y distribuidas de la forma siguiente: Ambiente de Control, 23; Evaluación de Riesgos, 17; Actividades de Control, 12; Información y Comunicación, 10, y Supervisión, 4.



1. Ambiente de Control

Preguntas	Documentos o Medios Comprobatorios	Observaciones
1.1 ¿El municipio o la institución tiene normas generales, lineamientos, acuerdos, decretos u otro ordenamiento en materia de Control Interno, de observancia obligatoria?	Adjunte los documentos con que cuenta el municipio o la institución en materia de Control Interno.	
1.2 ¿El municipio o la institución tiene formalizado un Código de Ética?	Adjunte Código de Ética autorizado.	Formalizar un Código de ética.
1.3 ¿El municipio o la institución tiene formalizado un Código de Conducta?	Adjuntar Código de Conducta autorizado.	Formalizar un Código de conducta.
1.4 ¿El Código de Ética y el de Conducta son difundidos a todo el personal del municipio o la institución?	Seleccione los medios de difusión utilizados: Carteles, trípticos y folletos Correo electrónico Página de transparencia	Formalizar un Código de ética y conducta.
1.5 ¿El Código de Conducta se da a conocer a otras personas con las que se relaciona el municipio o la institución (terceros, tales como: contratistas, proveedores, prestadores de servicios, la ciudadanía, etc.)?	Seleccione los medios de difusión utilizados: Carteles, trípticos y folletos Correo electrónico Página de transparencia	

1. Ambiente de Control

Preguntas	Documentos o Medios Comprobatorios	Observaciones
1.6 ¿El municipio o la institución solicita por escrito, periódicamente, la aceptación formal del compromiso de cumplir con el Código de Ética y el de Conducta por parte de todos los servidores públicos sin distinción de jerarquías?	Adjunte el documento que soporte la exigencia de la aceptación formal del Código de Ética y el de Conducta, así como cinco declaraciones firmadas de diversos servidores públicos de diferentes áreas y niveles.	
1.8 ¿En el municipio o la institución existe un procedimiento o mecanismo para evaluar el apego y el cumplimiento de los principios éticos y de las normas de conducta por parte del personal?	Adjunte evidencia del procedimiento, mecanismo u otro documento existente.	
1.9 ¿Se tiene establecido un procedimiento para vigilar, detectar, investigar y documentar las posibles violaciones a los valores éticos y a las normas de conducta del municipio o institución, diferente al establecido por la Contraloría Municipal o instancia de auditoría correspondiente?	Adjunte el procedimiento solicitado.	
1.10 ¿En el municipio o institución existen medios para recibir denuncias de posibles violaciones a los valores éticos y a las normas de conducta, diferentes al establecido por la Contraloría Municipal o instancia de auditoría correspondiente?	Seleccione los medios de detección o recepción existentes: Número telefónico Dirección electrónica Correo electrónico Buzón físico	

1. Ambiente de Control

Preguntas	Documentos o Medios Comprobatorios	Observaciones
1.18 ¿El municipio o la institución tiene formalmente establecido un manual de procedimientos para la administración de los recursos humanos, que considere las actividades de reclutamiento, selección, ingreso, contratación, capacitación, evaluación del desempeño, promoción, ascensos y separación del personal?	Adjunte el manual de procedimientos.	
1.19 ¿El municipio o la institución cuenta con un catálogo de puestos (clasificación formal de puestos) en el que se determine la denominación del puesto; el área o unidad de adscripción; la supervisión ejercida y/o recibida; la categoría y nivel; la ubicación dentro de la estructura organizacional; la descripción de las principales funciones que debe realizar; el perfil requerido para ocupar cada puesto y los resultados esperados?	Adjunte el documento donde se indique la clasificación formal de puestos	
1.20 ¿El municipio o la institución tiene formalizado un programa de capacitación para el personal?	Adjunte el programa de capacitación correspondiente Seleccione los temas incluidos en dicho programa: Ética e integridad Control interno y su evaluación	Formalizar un programa de capacitación para el personal.

2. Evaluación de Riesgos

Preguntas	Documentos o Medios Comprobatorios	Observaciones
2.1 ¿El municipio o la institución cuenta con un Plan de Desarrollo Municipal / Plan o Programa Estratégico o documento análogo, en el que se establezcan sus objetivos y metas estratégicos?	Adjunte evidencia del último plan, programa o documento análogo.	Establecer controles para asegurar que se cumplan los objetivos de su Plan de Desarrollo Municipal/ Plan o Programa Estratégico o documento análogo.
2.2 ¿El municipio o la institución cuenta con lineamientos o metodologías para la realización de las actividades de planeación (elaboración del Plan de Desarrollo Municipal / Plan o Programa Estratégico, o documento análogo), en el ámbito de su jurisdicción?	Adjunte evidencia del documento o lineamiento o metodología solicitada.	
2.3 ¿El municipio o la institución tiene establecidos indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos de su Plan de Desarrollo Municipal / Plan o Programa Estratégico, o documento análogo?	Adjunte el documento que contenga los indicadores establecidos, autorizado por el servidor público que corresponda (Estratégicos, gestión, información y cumplimiento).	Diseñar e implementar indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos de su Plan o Programa Estratégico o documento análogo.
2.5 ¿La programación, presupuestación, distribución y asignación de los recursos se realiza con base en los objetivos estratégicos establecidos por el municipio o la institución?	Adjunte evidencia del documento soporte (presupuesto).	
2.8 ¿En el municipio o institución existe un Comité de Administración de Riesgos formalmente establecido?	Adjunte el documento donde se formalizó la existencia de un Comité de Administración de Riesgos y, en su caso, sus normas, reglas o lineamientos de operación.	

Fuente: ASF. Modelos de Evaluación de Control Interno de la Administración Pública Municipal

2. Evaluación de Riesgos

Preguntas	Documentos o Medios Comprobatorios	Observaciones
2.9 ¿Existe en el municipio o institución una unidad específica responsable de coordinar el proceso de Administración de Riesgos?	Señale si esta unidad tiene asignadas las siguientes funciones: Diseñar y actualizar los procesos de administración de riesgos Coordinar las actividades para la identificación, evaluación, administración y control de riesgos	
2.10 ¿Los objetivos del municipio o la institución están alineados y vinculados al cumplimiento de la normativa específica que regula sus funciones y los servicios públicos que presta (mandato legal, atribuciones, funciones, misión y visión institucional, etc.)?	Adjunte evidencia de los objetivos alineados y vinculados al cumplimiento de la normativa federal, estatal y municipal correspondiente.	
2.11 ¿El municipio o la institución tiene identificados los riesgos que pudieran afectar el cumplimiento de sus objetivos y metas?	Señale los niveles de la estructura organizacional en los que se realiza la identificación de riesgos: Unidades Administrativas Direcciones Áreas Procesos Fondos Federales	Identificar los riesgos que pudieran afectar el cumplimiento de sus objetivos y metas.
2.12 ¿El municipio o la institución cuenta con una metodología para identificar, evaluar, administrar y controlar los riesgos que pudieran afectar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en el Plan de Desarrollo Municipal / Plan o Programa Estratégico, o documento análogo?	Adjunte el documento que contenga la metodología de riesgos.	Establecer una metodología para identificar, evaluar, administrar y controlar los riesgos que pudieran afectar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en su Plan o Programa Estratégico,

Fuente: ASF. Modelos de Evaluación de Control Interno de la Administración Pública Municipal

2. Evaluación de Riesgos

Preguntas	Documentos o Medios Comprobatorios	Observaciones
2.14 En el municipio o la institución, con el apoyo, en su caso, de las instancias especializadas (Comité de Ética, Comité de Riesgos, etc.), ¿se identifica, analiza y da respuesta al riesgo potencial de actos corruptos y contrarios a la integridad en todos los procesos que lleva a cabo?	Adjunte el documento que tenga la identificación, análisis y seguimiento de los riesgos potenciales de corrupción.	
2.15 Señale en cuáles de los siguientes procesos, considerados como los más susceptibles, se realizó la identificación, análisis y respuesta a los riesgos de corrupción y, en su caso, a qué instancia se informó el resultado.	Riesgos de Corrupción Identificación, Análisis y Respuesta; ¿Se informó al Presidente Municipal o Titular de la Institución y, en su caso, al Órgano de Gobierno? Nombre del documento con el que se informó -Obra pública -Administración y Ejercicio de los Fondos Federales -Finanzas -Adquisiciones -Nómina Adjunte el documento donde se registren los resultados del (los) proceso(s) a (los) cual(es) se realizó la identificación, análisis y respuesta a los riesgos de corrupción	Llevar a cabo evaluaciones de los riesgos de sus principales procesos sustantivos y adjetivos administrativos por los que se realizan las actividades para cumplir con los objetivos institucionales.
2.16 ¿Se cuenta con algún lineamiento, procedimiento, manual o guía en el que se establezca la metodología para la administración de riesgos de corrupción y la obligatoriedad de realizar la revisión periódica de las áreas susceptibles a posibles actos de corrupción, para garantizar que están operando adecuadamente?	Adjunte la metodología para la administración de riesgos de corrupción, identificando el apartado o sección donde se establezca la obligatoriedad de revisiones periódicas a los mismos.	
2.17 ¿A qué instancia se le informa sobre la situación de los riesgos y su administración (informes de riesgos, programa de trabajo, etc.)?	Adjunte evidencia de los dos últimos informes o reportes.	

Fuente: ASF. Modelos de Evaluación de Control Interno de la Administración Pública Municipal

3. Actividades de Control

Preguntas	Documentos o Medios Comprobatorios	Observaciones
3.1 En relación con la pregunta núm. 2.13 del componente Administración de Riesgos, señale si se tiene formalmente implantado un programa para el fortalecimiento del Control Interno respecto de los procesos sustantivos y adjetivos relevantes.	Adjunte el documento que contenga el programa de trabajo para el fortalecimiento del Control Interno.	
3.2 Indique si en el Reglamento para la Administración Pública Municipal o Manual General de Organización del municipio o de la institución se establecen las atribuciones y funciones del personal de las áreas y/o unidades administrativas que son responsables de los procesos sustantivos y adjetivos por los que se da cumplimiento a los objetivos y metas institucionales.	Adjunte el apartado del documento que contenga la descripción de las atribuciones y funciones del personal responsable de los procesos sustantivos y adjetivos indicados.	
3.3 Señale si el municipio o la institución cuenta con Manuales de Procedimientos de los procesos sustantivos y adjetivos mencionados en la pregunta núm. 3.2.	Adjunte evidencia del Manual de Procedimientos de cada uno de los procesos sustantivos y adjetivos indicados.	
3.7 Indique si el municipio o la institución tiene sistemas informáticos que apoyen el desarrollo de sus actividades sustantivas, financieras o administrativas. En su caso, anote el nombre de los sistemas y los procesos que apoyan.	Nombre de los sistemas informáticos Nombre de los procesos que apoyan	

4. Información y Comunicación

Preguntas	Documentos o Medios Comprobatorios	Observaciones
4.1 ¿Se tiene implantado formalmente un Plan de Sistemas de Información, debidamente alineado y que apoye los procesos por los que se da cumplimiento a los objetivos del municipio o de la institución establecidos en su Plan de Desarrollo Municipal / Plan o Programa Estratégico o documento análogo?	Adjunte evidencia del plan o programa de sistemas de información.	
4.2 ¿El municipio o la institución cuenta con políticas y/o procedimientos autorizados que establezcan las características y fuentes de obtención de datos, así como los elementos para su procesamiento y para la generación de información sobre los procesos o actividades que lleva a cabo de conformidad con la normativa aplicable?	Adjunte evidencia de las políticas y/o procedimientos formalizados señalados en la pregunta (oficios, circulares, manuales o documento análogo).	
4.3 En relación con los objetivos y metas establecidos por el municipio o la institución en su Plan de Desarrollo Municipal / Plan o Programa Estratégico, o documento análogo, ¿existen responsables designados para generar la información sobre el cumplimiento de los objetivos y metas (indicadores)?	Adjunte evidencia del documento en el que se hayan establecido los responsables	
4.7 ¿El municipio o la institución cumple con la obligatoriedad de registrar contablemente sus operaciones y que éstas se reflejen en la información financiera (Sistema de Registro Contable)?	Adjunte evidencia de su respuesta con los documentos correspondientes al último ejercicio disponible	

5. Supervisión

Preguntas	Documentos o Medios Comprobatorios	Observaciones
5.1 En relación con los objetivos y metas establecidos por el municipio o la institución en su Plan de Desarrollo Municipal / Plan o Programa Estratégico, o documento análogo, indique lo siguiente:	A) Periodicidad con que se evalúan los objetivos y metas (indicadores) establecidos, a fin de conocer la eficacia y eficiencia de su Cumplimiento B) ¿Se elabora un programa de acciones para resolver las problemáticas detectadas en dicha evaluación? C) ¿Se realiza el seguimiento del programa de acciones para resolver las problemáticas detectadas (de ser el caso), a fin de verificar que las deficiencias se solucionan de manera oportuna y puntual?	
5.2 De los principales procesos sustantivos y adjetivos relevantes mencionados en la pregunta 2.13 del componente de Administración de Riesgos, señale si se llevaron a cabo autoevaluaciones de Control Interno por parte de los responsables de su funcionamiento en el último ejercicio y, en su caso, si se establecieron programas de trabajo para atender las deficiencias identificadas.	Adjunte informes de resultados de las autoevaluaciones de Control Interno realizados en el último ejercicio y, en su caso, los programas de trabajo para atender las deficiencias detectadas.	

Fuente: ASF. Modelos de Evaluación de Control Interno de la Administración Pública Municipal

Nueva Normalidad Hacendaria Municipal

-Después de la crisis sanitaria del COVID19, los municipios enfrentan una nueva realidad

-La nueva normalidad hacendaria municipal no se refiere a una simple disminución entre dos ejercicios fiscales, sino más bien a enfrentarse al **reto de funcionar con los mismos ingresos que se tenían hace dos o tres años**, por lo que **se requiere de un cambio estructural**

-La estructura del municipio, desde su área administrativa, operativa y financiera, debe reorganizarse de tal manera que las acciones correctivas sean implementadas en todas las áreas sustantivas





Estrategias Generales

-Trabajar en coordinación con los dos órdenes de gobierno, estatal y federal (Impulsar y establecer una estrategia para ayudar a las familias y a las empresas. La coordinación significa alinear las estrategias fiscales con el orden federal y estatal, dentro de una lógica de autonomía financiera municipal).

Unión de municipios en regiones. (De tal forma que permitan establecer estímulos fiscales temporales, transferencias de recursos focalizados y compartir gastos en infraestructura y programas públicos que tienen en común).

-
- Trabajar en coordinación con las empresas y familias de las regiones
 - Apoyarse en el uso de la tecnología
 - Fortalecer las capacidades institucionales del municipio
 - Enfocarse en la actividad económica preponderante de la región para impulsarla.
 - Acercar a las familias y a las empresas al sistema financiero para acceder a créditos
 - Modificaciones al marco jurídico, económico, social y político que permitan impulsar las estrategias planteadas
-

Gracias por su atención

Bernardo Cabrera González
bcabrerag@indetec.gob.mx
+52 33 3669 5550
Ext. 408

 INDETECMX

 INDETEC_mx

 indetec_mx

www.indetec.gob.mx