

Francisco Gómez Velázquez: Nos acompañan en esta mesa Alejandro Valencia López, titular de la Unidad de Control de la Gestión Pública de la Secretaría de la Función Pública. Muchas gracias por su asistencia.

Francisco Salvador Torres Peralta, Director General de Control, Evaluación y Auditoría de la Contraloría General del Gobierno del Estado de Veracruz.

Jesús Antonio Serrano Sánchez, Asesor de la Unidad de Evaluación y Control de la Comisión de Vigilancia de la Auditoría Superior de la Federación, Cámara de Diputados.

La asociada Elsa Bibiana Peralta Hernández, Comisionada Ciudadana del Instituto de Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales del Distrito Federal.

Aurelio Álvarez Orozco, titular del Órgano Interno de Control de la SEDESOL.

Preside esta mesa el Presidente del INAP, Carlos Reta Martínez.

Nos acompaña el maestro Rubén López Magallanes, Vocal de la Comisión de Transparencia y Rendición de Cuentas del INAP, quien nos va a hacer favor de moderar la mesa.

Cedo la palabra al maestro López Magallanes.

Rubén López Magallanes: Gracias maestro, muy buenas tardes a todas y a todos ustedes. Saludo con mucho gusto el tener la oportunidad de participar en esta *Mesa de Análisis de Control Interno y Administración de Riesgos* que organiza el INAP.

Esto muestra que el Instituto está presente en todos aquellos asuntos de gran interés nacional. Y digo ello, porque el Control

Interno y la Administración de Riesgos contienen una serie de instrumentos para prevenir la corrupción.

Es de suma importancia el hecho de tener un actuar preventivo, en vez de la parte correctiva que es necesaria, pero cuanto mejor, si ésta se puede prevenir a fin de evitar que ese cáncer que puede ser la corrupción, acabe o mengüe al Estado o el sistema de la Administración Pública.

En ese sentido, contamos el día de hoy con especialistas de alto reconocimiento en la Administración Pública que expondrán sobre el tema de Control Interno y Administración de Riesgos.

La mecánica será en ese sentido: Pediremos a cada uno de los cinco participantes –a los panelistas–, nos expongan su punto de vista, su presentación en un tiempo no mayor a 15 minutos, para posteriormente, pasar a la sesión de preguntas y respuestas.

Me permito presentar a Alejandro Valencia López, titular de la Unidad de Control de la Gestión Pública de la Secretaría de la Función Pública. Es egresado de la Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional.

En el sector público se ha desempeñado como Director de Administración y Desarrollo de Personal de la Secretaría de Gobernación; Director de Coordinación de Inversiones en la Secretaría de Planeación del Gobierno del Estado de Guanajuato; Coordinador Sectorial de Controlarías Internas de la Dirección General de Auditoría en la Contraloría General del D.F.; Titular del OIC en el Instituto Nacional de Antropología e Historia; Director de Administración del Centro de Investigación Científica y Educación Superior de Ensenada, Baja California; Director de Planeación e Informe en la Auditoría Superior del Estado de Chiapas, así como titular del Órgano Interno de Control de PEMEX Petroquímica.

Ha participado como expositor en la Auditoría Superior del Estado de Puebla; en el Órgano de Fiscalización Superior de Chiapas; en el Colegio de Contadores Públicos de México y en la Secretaría de la Función Pública, en temas relacionados con la Ley General de Contabilidad Gubernamental; detección y seguimiento de irregularidades; eficiencia y eficacia gubernamental, así como con Control Interno y Administración de Riesgos.

Me fue muy grato reencontrarme con Alejandro Valencia, a quien le cedo la palabra.

Alejandro Valencia López: Gracias, muy amable. Con su permiso maestro Carlos Reta Martínez, Presidente del Consejo Directivo del Instituto Nacional de Administración Pública; maestro Rubén López Magallanes, mi amigo, Vocal de la Comisión de Transparencia y Rendición de Cuentas del Instituto Nacional de Administración Pública; estimados consejeros, panelistas de esta mesa de análisis y público presente, buenas tardes tengan todos ustedes.

A nombre del licenciado Virgilio Andrade Martínez, Secretario de la Función Pública y del contador público Raúl Sánchez Kobashi, Subsecretario de Control y Auditoría de la Gestión Pública, reciban por favor un cordial saludo.

Aprovecho la ocasión para expresarles nuestro agradecimiento por la invitación a esta mesa de análisis que, sin duda, resalta la importancia del Control Interno y la Administración de Riesgos en la gestión de cualquier organización, y más cuando se trata del quehacer gubernamental.

En la actualidad se producen cambios sustanciales en todos los ámbitos, derivándose un entorno de control interno que es una herramienta fundamental para evitar en lo posible la materialización de riesgos constantes, que coadyuva al logro de objetivos y metas institucionales para cualquier organización, ya sea pública o privada.

En esta ocasión tengo el gusto y honor de exponerles, brevemente, los avances alcanzados en la Administración Pública Federal en materia de Control Interno y Administración de Riesgos como veremos a continuación.

Esta presentación consta de cinco temas:

1. Antecedentes del Control Interno;
2. Ejemplo: Programa Alimentario en un estado, comentado a la luz de los antecedentes del Control interno;
3. Evolución del Control interno en Administración Pública Federal del 2001 a la fecha;
4. Metodología para la administración de riesgos, implantada en el ámbito federal, y
5. Los retos en la Administración Pública Federal.

En 1949 surge por parte del Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados la primera definición formal de control interno, que señala básicamente que el control interno incluye el plan de organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas, entre otros.

El Sistema de Control Interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas. Es hasta 2013 cuando, en el Marco Integrado de Control Interno (COSO¹) –por sus siglas en inglés–, se identificaron elementos que son comunes, ¿como cuáles?

El control interno es efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una entidad, es decir,

¹ *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).*

participan todos. El control interno es un proceso, es decir, un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo. Lo desarrollan las personas de todos los niveles de la organización, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos, políticas, reglamentos e impresos. Únicamente puede aportar un grado de seguridad razonable y no absoluta para la conducción o consecución de los objetivos. El control interno es un proceso, es decir, una cadena de acciones extendidas a todas las actividades inherentes a la gestión e integración a los procesos básicos de planificación, ejecución y supervisión.

Tales acciones se hayan incorporadas a la infraestructura de la entidad, no están añadidas, están incorporadas, para influir en el cumplimiento de sus metas y objetivos, y apoyar sus iniciativas de calidad.

Parte fundamental de la planificación la representa el conocer, en un grado razonable, cómo se cumplirán las metas, objetivos y, sobre todo, el impacto de éstos últimos. Fíjense ustedes que en muchas ocasiones se establecen metas, se fijan objetivos, pero desafortunadamente no se están midiendo los impactos de esos objetivos como veremos más adelante y, en consecuencia, se cumplen los objetivos, pero no cumplen con lo esencial, que es el impacto de los objetivos. Y esto lo veremos más adelante cuando les exponga a ustedes un ejercicio que hicimos en un Estado.

Los objetivos de control interno son:

- a) Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y la calidad en los servicios;
- b) Proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal;
- c) Cumplir las leyes, reglamentos y normatividad aplicables, y
- d) Elaborar información financiera, válida y confiable presentada con oportunidad.

Por su parte, los componentes del control interno, como todos ustedes saben, son:

- Ambiente de control;
- Administración de riesgos;
- Actividades de control;
- Información y comunicación, y
- Supervisión.

A continuación les platicaré respecto de un ejemplo que se hizo para evaluar el Programa Alimentario en lo relativo a la entrega de leche en polvo. Existen tres estados en la República que presentan la mayor mortalidad infantil y desnutrición. Nos tocó hacer una evaluación a uno de ellos y específicamente al *Programa Alimentario de Leche en Polvo*, éste estuvo a cargo del DIF estatal.

Dentro del ambiente de control vimos la planificación y que se consideró un presupuesto muy alto, así como también las metas a lograr. En los objetivos se consideró dar alimento a niños que están muy desnutridos, pero también no sólo alimentarlos, sino atender su desnutrición, su grado de desnutrición y, además, se identificaron cuáles serían los beneficiarios.

Por ser un estado de extrema pobreza requería un diagnóstico más profundo que el que se hizo en la planificación, de tal suerte que no logró identificar que en muchos de los lugares donde se iba a repartir la leche en polvo no había agua potable y que en algunas comunidades no hay caminos, por tanto, el acceso es difícil.

Estos riesgos provocaron que no sólo se desfasaran los objetivos, sino que los impactos dieran a conocer que no se estaban cumpliendo correctamente y aun cuando en la etapa de ejecución se hizo la entrega de los alimentos (leche en polvo), ésta se efectuó fuera de tiempo. ¿Y por qué fue efectuada fuera de tiempo?, porque regularmente en el período de enero a abril se llevaba

a cabo todo el proceso licitatorio y empezaban a entregar el producto en mayo.

¿Esto qué provocaba? que lo que habían logrado el año anterior se perdiera. Eso también son riesgos que van aparejados y que permiten que no se cumplan correctamente los objetivos.

En lo referente a información y comunicación, efectivamente, se reportaron avances en metas y objetivos, pero como les comenté anteriormente, fueron desfasados. ¿Y qué fue lo que logramos identificar en el componente de supervisión?, logramos identificar que lejos de que fuera una ventaja para los niños al darles leche enriquecida y vitaminada que les ayudara en su alimentación y que provocara atender su desnutrición, al ponerle agua que no era potable no sólo no se lograron esos objetivos, sino que se empezaron a tener problemas gastrointestinales

Esto nos lleva a ver que efectivamente, el control interno es fundamental y más que nada, cuando se hacen ejercicios como el que les acabo de comentar, puesto que si bien es cierto que uno de los objetivos del control interno es coadyuvar al cumplimiento de metas y objetivos, tendremos que ver en la parte de supervisión también los impactos de estos objetivos.

Una vez determinado esto se hizo una evaluación de todo el Programa y se propusieron medidas correctivas que revirtieran estos impactos, y con ello, se recuperó parte de lo que se tenía, pero además, evitaron que se siguieran presentando esos impactos negativos.

El siguiente tema es la evolución del control interno en la Administración Pública Federal. Desde 2001 se efectuó un Programa de Fortalecimiento de Control Interno que fue lo primero que hicimos en la Administración Pública Federal. Este programa, se aplicó en 23 instituciones y fue coordinado por los órganos internos de control.

Con estos resultados se determinó que era necesario reforzarlo. En tal situación, en 2002 se realizó la ampliación de este programa a 221 instituciones. Fue desarrollado a través de revisiones de control basadas en los componentes del Modelo COSO y realizadas por los órganos internos de control.

En 2006 se publicaron las normas generales de control interno, en ellas ya se contemplaba la aplicación de 122 reactivos para evaluar el cumplimiento de las normas generales de control interno y en 2007 se agregan 42 reactivos para evaluar el principal proceso sustantivo de las instituciones de la Administración Pública Federal.

En 2010 se publica el acuerdo y manual en materia de control interno; el cual se actualizó con reformas en 2011 y 2013. En este período se logró incorporar algunos aspectos relevantes e importantes, al considerar un número mayor de aspectos del Modelo COSO; se establecen tres procesos: las normas generales de control interno, la administración de riesgos y los comités de control y desarrollo institucional.

Se incorporan objetivos y niveles de control interno (estratégico, directivo y operativo); se determina una metodología para identificar y administrar riesgos que veremos más adelante; se efectúa una autoevaluación del Sistema de Control Interno Institucional a través de encuestas, y se elaboran tres informes importantísimos.

El primero es del Sistema del Control Interno institucional. Con base en él se realiza un programa de trabajo de control interno que tiene como objetivo hacer mejoras o comprometer acciones que hagan más fuerte el control interno y un programa de trabajo de administración de riesgos. Los riesgos, en su mayoría, no se pueden eliminar, pero sí se pueden administrar y lo veremos más adelante.

En 2014 se actualiza el acuerdo y manual en materia de control interno a través del fortalecimiento de los cinco componentes y se

incorporan los 17 principios del Modelo COSO 2013; se realiza la autoevaluación del Sistema del Control Interno por procesos, considerando los resultados del estudio del control interno aplicado en 2013 por la Auditoría Superior de la Federación.

Se integra un grupo de trabajo de control interno en el marco del Sistema Nacional de Fiscalización que agrupa a la Auditoría Superior de la Federación, a la Secretaría de la Función Pública y a la Comisión Permanente de Contralores Estado-Federación.

Dentro de este grupo de trabajo se obtienen ya dos productos muy importantes que van a cambiar mucho la forma en llevar el control interno a nivel nacional. Uno de ellos fueron las normas generales de control interno estatales, y el otro es un proyecto de marco integrado de control interno para todo el sector público, que puede ser adoptado y adaptado por los tres Poderes de la Unión, por los tres niveles de gobierno y por los entes autónomos.

Quiero destacar, que no hay una fórmula que sea aplicable a todo; por ello, se tendrá que ir adaptando y adoptando dicho marco integrado de control.

Para 2015 vamos a actualizar el acuerdo y el Manual de Control Interno, con base en los 87 puntos de enfoque de COSO 2013 para la autoevaluación del Sistema del Control Interno institucional por procesos. Estamos analizando llevar a cabo la reorientación de los Comités de Control y Desempeño Institucional, con el propósito de llevar un registro más exhaustivo y directo, verificando el cumplimiento de metas y objetivos institucionales, de programas y proyectos de inversión, pero también el seguimiento al estado que guarda el control interno y la administración de riesgos.

El tema 4 es la metodología para la administración de riesgos en Administración Pública Federal, la cual se integra de acuerdo con las siguientes siete etapas. En la etapa de comunicación y consulta se identifican los objetivos y metas institucionales y

los principales involucrados en el proceso de administración de riesgos. En la segunda, de contexto, se efectúa el análisis del entorno interno y externo de la institución que pueden ser determinantes para los riesgos. La tercera, de evaluación de riesgos, en ella se lleva a cabo la identificación, selección y descripción de los riesgos. La identificación de los factores de riesgos, las causas por las que existe el riesgo y posibles efectos e impactos en caso de materializarse, además se valoran los riesgos antes de identificar los controles que se van a implantar, con base en el impacto y probabilidad de ocurrencia.

En la que sigue se evalúan los controles relacionados con los riesgos para determinar su existencia, suficiencia y efectividad. También se contempla la valoración final de riesgos después de identificar los controles.

De estas cinco etapas se elabora la matriz y mapa de riesgos que contiene la descripción gráfica y detallada de los riesgos. En la última de las etapas se determinan las estrategias a seguir y las acciones de control para administrar los riesgos, las cuales quedan plasmadas en un Programa de Trabajo de Administración de Riesgos.

El último punto de esta presentación son los Retos de la Administración Pública Federal, los cuales se relacionan con lograr un mayor involucramiento de la alta dirección en el tema de control interno, si no está inmersa la alta dirección, el control interno no va a funcionar:

Evaluar de manera sistemática el control interno institucional para su fortalecimiento; identificar las áreas de oportunidad para establecer controles basados en tecnologías de la información; favorecer el autocontrol y el establecimiento de controles preventivos; profundizar en las estrategias de control de los riesgos; llevar a cabo el desarrollo de capacidades técnicas y profesionales de servidores públicos especializados en control interno y riesgos;

y, por último, propiciar una mayor participación de los órganos internos de control en el proceso de evaluación del control interno.

Hasta aquí la presentación, les agradezco mucho su atención, es un honor estar con ustedes.

Rubén López Magallanes: Alejandro muchas gracias, por su interesante y puntual exposición en donde nos habló sobre los componentes de control interno, la evolución del mismo, los acuerdos que se tuvieron en 2010 y las medidas recientes que se han tomado, y finalizando con los retos para la administración pública, destacando el punto de la participación de la alta dirección en lo que es el control interno, a fin de evitar que sea después cuando se tomen las medidas para tratar de resolver los problemas que se generan.

Ahora tendremos la intervención con un enfoque de estado, de entidad, lo cual da una visión más completa a esta sesión, en donde vemos el interés y la amplia participación en esta mesa de análisis.

Vamos a comentar brevemente la semblanza de Francisco Salvador Torres Peralta, quien es contador público y auditor por la Universidad Veracruzana. Cuenta con maestría en docencia universitaria por la Universidad Iberoamericana y un doctorado en Administración Pública por el Instituto de Administración Pública del Estado de Veracruz. También tiene una especialidad en auditoría financiera por el Instituto de la Contaduría Pública de la Universidad Veracruzana. Está certificado por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos y por el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas.

En su experiencia profesional se ha desempeñado como Subdirector de Finanzas de la Comisión Municipal de Agua Potable y Saneamiento de Xalapa; Contralor Interno de la Secretaría de Educación y Cultura; Subdirector Administrativo de Radio y

Televisión de Veracruz, así como Subdirector Administrativo del Instituto Veracruzano de la Cultura.

Actualmente es Director General de Control, Evaluación y Auditoría en la Contraloría General del Gobierno del Estado de Veracruz e integrante del Consejo Consultivo del Colegio de Contadores Públicos de Xalapa, A.C.

Con una visión que complementa la parte federal, desde el punto de vista estatal, le damos la palabra a Francisco Torres Peralta.

Francisco Salvador Torres Peralta: Gracias, buenas tardes a todos. Con un saludo del doctor Ricardo García Guzmán, Contralor General del Estado de Veracruz, y en especial para el maestro Carlos Reta Martínez, Presidente del Consejo Directivo del INAP.

Les quiero comentar lo que hemos estado haciendo en Veracruz a través de diversas etapas y les voy a presentar aquí la implementación del Sistema de Control Interno en Veracruz.

Partiendo de todos los parámetros y las directrices federales, a través de implementación y mecanismos de control interno como ya lo manifestó el maestro Alejandro Valencia, el Estado de Veracruz se ha adherido a estas directrices, implementando mecanismos en su Plan Veracruzano de Desarrollo.

Desde el año 2005 a la fecha se implementó un sistema de medición del desempeño a través de indicadores con un enfoque preventivo, específicamente para mejorar el Sistema de Control Interno.

En el Programa Veracruzano de Modernización y Control de la Administración Pública 2006-2010 se destacó el Sistema Estatal de Control y Evaluación de la Gestión Pública como una herramienta indispensable para fortalecer un enfoque preventivo

de control, cuyo objetivo y líneas de acción se encaminaron a elevar la funcionalidad y la eficiencia de la gestión pública, mediante el fortalecimiento del control interno para prevenir y abatir prácticas de corrupción e impunidad en la Administración Pública estatal.

Asimismo, el gobierno del estado, a través de la Contraloría General, emitió en la Gaceta Oficial un Acuerdo por el que se establecen las Normas Generales de Control Interno para la Administración Pública del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave.

Tenemos la publicación que se hizo de manera formal, el Congreso aprobó este sistema para ser adoptado por el Poder Ejecutivo.

¿Cuál es la visión actual del gobierno en materia de prevención y control interno? Contar con una administración pública ordenada para atender expectativas de la sociedad que demanda un gobierno ordenado, honesto y transparente; fortalecer las políticas de mejoramiento administrativo; impulsar la modernización de la Administración Pública estatal; consolidar el Sistema Estatal de Control y Evaluación en la Administración Pública estatal, y promover los cambios legales, estructurales y normativos que permitan que el órgano estatal logre este objetivo.

¿Qué hemos ido cumpliendo? Hemos alcanzado algunas metas con esta implementación del control interno; hemos avanzado en el cumplimiento de normatividad; hemos mejorado el manejo de los recursos; hemos logrado ahorros; mejorado los procesos pero, sobre todo, el fortalecimiento, el reconocimiento y credibilidad de la sociedad como institución que contribuye a lograr un gobierno honesto.

Todo el impacto de los procesos de control interno, obviamente tienen el impacto social que es el beneficiario, o que, en su caso, ha sido perjudicado con un proceso inadecuado.

Hemos implementado estrategias generales de control interno. Se promovió el uso óptimo, honesto y transparente de los recursos para elevar la calidad en la gestión y desempeño de los servidores públicos, fomentando la cultura de rendición de cuentas.

Se impulsó la coordinación interna de las áreas de auditoría, control y responsabilidad de los servidores públicos, a fin de que los resultados de las revisiones y auditorías tengan el seguimiento que corresponde, con estricto apego a la legislación. Se encaminaron todos estos esfuerzos para fortalecer los procesos de modernización, elevando la calidad de la gestión y mejorando la confianza de la ciudadanía.

Utilizamos unas líneas de acción en un ambiente de control donde se establecieron factores, como ya se comentó anteriormente: integridad de valores éticos, compromiso, estructura organizacional, manuales de organización y procedimientos y administración del recurso humano. Todos conocemos que cualquier sistema, aunque esté metodológicamente bien estructurado, sin el recurso humano comprometido no funciona.

Derivado de estos elementos en el ambiente de control, el 8 de octubre se presentó un Código de Conducta con los siguientes valores: legalidad, honestidad, lealtad, imparcialidad, eficiencia, eficacia, responsabilidad, transparencia y, sobre todo, la rendición de cuentas.

Esos enunciados forman parte de las acciones tendientes a la implementación del Sistema de Control Interno que son adoptados por los servidores públicos, buscando el bien común, el respeto, la vocación de servicio y el liderazgo.

Como parte del compromiso con la consecución de la misión, visión y objetivos, la Contraloría General cuenta con los siguientes elementos. Como misión: promover el uso óptimo, honesto y transparente de los recursos, elevar la calidad de la gestión y

el desempeño de los servidores públicos, así como fomentar la cultura de rendición de cuentas, a través de la implementación del Sistema del Control Interno con reconocimiento y credibilidad de la sociedad, como un elemento preponderante.

Asimismo, el órgano estatal de control interno ha llevado a cabo diversos cursos de actualización como parte de las acciones de la implementación del control interno. En 2014 se impartieron un total de 83 cursos con temas de calidad en el servicio público, como son: Elaboración y actualización de manuales administrativos; Responsabilidades de los servidores públicos; Ética para los servidores públicos; Cultura de legalidad; Construcción de indicadores; Bitácora electrónica a la obra pública; Auditoría a la obra pública; Guía para la implementación del Código de Conducta, y Normas Generales de Control Interno.

Dentro del proyecto de fortalecimiento de capacidades institucionales se llevó a cabo un curso de Normas Generales de Control Interno donde se capacitaron a 518 servidores públicos de las 14 dependencias estatales, 33 organismos estatales, uno autónomo y los 212 municipios con los que cuenta el Estado de Veracruz.

También se impartieron cursos de Calidad en el Servicio Público; Ética para los Servidores Públicos, y de Inducción a la Contraloría General, capacitando a 804 servidores públicos en las diferentes entidades y dependencias del Poder Ejecutivo.

Todas estas acciones se realizaron en el marco del Acuerdo de Coordinación que celebró el Ejecutivo Federal y los estados, a través del Programa de Fortalecimiento del Sistema Estatal de Control y Evaluación de la Gestión Pública en materia de transparencia y combate a la corrupción.

En cuanto a la administración de riesgos, la Contraloría General del Estado de Veracruz ha establecido mecanismos para una generación adecuada de rendición de cuentas y transparentar

el ejercicio de la función pública. Se realizaron capacitaciones en temas específicos de administración: Identificación de riesgos; Evaluación de riesgos, y Administración de riesgos.

Se utilizó una metodología que se llevó a cabo con los órganos internos de control, identificando los elementos de riesgos más relevantes y, sobre todo, midiendo los riesgos, el impacto y la probabilidad de ocurrencia. Se definieron estrategias para enfrentar y promover la administración de riesgos con los elementos de la reducción de los riesgos, asumiendo el riesgo.

Como parte de los procesos que ha implementado Veracruz podemos decir que hemos cumplido una etapa de este proceso con los compromisos derivados de las reuniones plenarias del Sistema Nacional de Fiscalización, fuimos el cuarto estado en publicar sus Normas Generales de Control Interno y actualmente las 16 dependencias del estado ya cuentan con códigos de conducta, misión y visión, establecidos como parte del trabajo para reforzar los mecanismos de control interno.

Se logró la capacitación de 2,135 servidores públicos a través de cursos impartidos por la Contraloría.

También se realizaron reuniones de trabajo para medir la parte de administración de riesgos con las entidades y dependencias responsables de ejecutar los programas federales de desarrollo social, con el objetivo de explicar la metodología a seguir y, además, de informar de las actividades a realizar en materia de contraloría social. Algunos programas que se revisaron fueron: Atención a personas con discapacidades, Desarrollo comunitario, Comunidad diferente, Apoyo a familias y población vulnerable, entre otros.

El Estado de Veracruz ha cumplido con los compromisos derivados del proyecto de fortalecimiento de capacidades institucionales sobre control interno. Asimismo, coordinado con la

Secretaría de la Función Pública, se impartió capacitación en diversas dependencias y entidades en la introducción de los conceptos y criterios básicos establecidos en el proyecto de Normas Generales de Control Interno para el Ámbito Estatal.

Como parte de las estrategias implementadas para prevenir conductas que se consideran como una falta de probidad u honradez en el ejercicio del servicio público, con fecha 20 de febrero del 2015, se emitieron las *Directrices para Prevenir el Conflicto de Intereses*.

Reconocemos los retos y que a pesar de estos esfuerzos realizados, todo Sistema de Control Interno puede proporcionar sólo un grado razonable de consecución de los objetivos. Sin embargo, el reto principal es que el gobierno de Veracruz siga implementando mecanismos para mejorar los procesos. La existencia de un control interno es sinónimo de orden y cumplimiento, cero tolerancia a la transgresión de la ley. Gracias.

Rubén López Magallanes: Muchas gracias maestro Francisco Torres Peralta, por habernos expuesto la visión actual que tiene el gobierno del Estado de Veracruz en cuanto al control de riesgos, las metas alcanzadas en donde hay que subrayar que lo que se está buscando es el reconocimiento de la sociedad sobre el control de riesgos, las estrategias y líneas de acción de control interno y la evolución de estos elementos, en donde específica, y esto también creo que es importante, que cómo el riesgo no se evita, se administra.

Ahora pasemos a darle la palabra al licenciado Jesús Antonio Serrano Sánchez, en representación del doctor Alejandro Romero Gudiño, titular de la Unidad de Evaluación y Control, a quien le enviamos una felicitación por su reciente ratificación por cuatro años más, por lo que le va a corresponder con el Sistema Anticorrupción una ampliación a sus actividades.

El Lic. Serrano Sánchez, es licenciado en filosofía por la Universidad de Santo Tomás de Bogotá, Maestro en Estudios Latinoamericanos por la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM. Cuenta con estudios de Maestría en Gobierno y Asuntos Públicos en FLACSO, México. Es candidato a doctor en Gestión Estratégica y Políticas del Desarrollo, por la Universidad Anáhuac del Norte y actualmente estudia el doctorado en Administración Pública aquí en el INAP. Es autor de los libros *La Naturaleza Ética de las Políticas Públicas*, *La Filosofía Actual en Perspectiva Latinoamericana*, y *Las Herramientas del Gobierno y del Ciudadano*.

Actualmente se encuentra adscrito a la Secretaría Técnica de la Unidad de Evaluación y Control de la Cámara de Diputados. Licenciado Serrano, adelante si es tan amable.

Jesús Antonio Serrano Sánchez: Muchísimas gracias. Señor Presidente Carlos Reta, distinguidos consejeros del INAP, compañeros en el panel, a mis profesores que están aquí presentes y, desde luego, a este muy distinguido auditorio, muy buenas tardes.

Quiero, en nombre del doctor Alejandro Romero Gudiño, titular de la Unidad de Evaluación y Control de la Comisión de Vigilancia de la Auditoría Superior de la Federación, manifestarles una disculpa porque él no puede acompañarles esta tarde por cuestiones de agenda. Me ha pedido que en su representación les presente este material que corresponde al ejercicio de las atribuciones que tiene la Unidad de Evaluación y Control para analizar esta materia en servicio o en colaboración con la Comisión de Vigilancia de la Auditoría Superior.

La propuesta que yo tengo es un tanto amplia, y que estaríamos abarcándola en tres áreas principales. Una que tiene que ver con el marco sobre el cual se está ejerciendo el control interno, una segunda que es sobre el estatus del control interno en nuestro país, y algunas perspectivas de vanguardia en cuanto al control interno.

I.

Tenemos como marco jurídico, a nivel operativo, el Acuerdo por el que se establecen las normas generales del control interno en el ámbito de la Administración Pública Federal, que data del año 2006, que se ha actualizado y del que ya se ha hecho mención. En este documento aparece una definición, una conceptualización de control interno, “como el conjunto de medios, mecanismos o procedimientos implementados por los titulares de las dependencias y entidades y de la Procuraduría General de la República, así como por los demás servidores públicos, en el ámbito de sus respectivas competencias, con el propósito de conducir las actividades correspondientes hacia el logro de los objetivos y metas institucionales; obtener información confiable y oportuna, y cumplir con el marco jurídico aplicable a las mismas”.

Al revisar esta definición observamos que se le da un peso muy importante a la materialización de los objetivos propios de las entidades de la Administración Pública y, en ese sentido, estamos en esto que tanto insistimos, que es buscar impactos.

El elemento de prevención de riesgos o de persecución de la corrupción no aparece explícitamente en esta definición, aunque se le alude, por lo que yo diría que vamos a ir tocando ahí tres puntos clave: el aprovechamiento de los recursos, en primer lugar; en segundo, las características formales del desempeño y, en tercer lugar, el cumplimiento de objetivos institucionales.

Pero pienso que quizás nos estamos quedando más en el primero, a veces llegamos al segundo, y ya está por verse si llegamos al tercero, como que hay cierta prelación en estos tres puntos.

En cuanto al Marco COSO sí me parece conveniente identificar por qué va a servir para el análisis este documento emitido por el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO). Ya que tuvo sus orígenes en una serie de casos

de corrupción muy sonados en los Estados Unidos por los años 1970, y que dio lugar a que se estableciera una normativa que fue secundada en el ámbito de la iniciativa privada, creando esta *Treadway Commission*, que para el año '85 empezó un estudio. Quisiera mucho insistir en esto, porque el Marco COSO es resultado de una investigación donde se determinaron áreas de oportunidad que tenían que irse atendiendo.

No se antepuso, digamos, la teoría o una concepción meramente normativa, sino que ya para el año 87 se entregaron los resultados y para el año 92 se presenta la primera versión de este marco que, conforme fue pasando el tiempo, fue ganando mayor aceptación hasta el punto de que ya para el año 2006 el 82 por ciento de las firmas seguían y aplicaban este marco para el control de sus operaciones.

Es por tal motivo que se ha consolidado como el marco privilegiado, pero que tampoco se ha quedado estancado, sino que ha tenido la actualización del año 2013, a la que ya se ha hecho referencia, y un correlato del año 2006 cuando se presenta el Marco para el Manejo de Riesgos Empresariales. En este marco tenemos esta ilustración [lámina 8] que seguramente muchos de ustedes conocen, que nos presenta los cinco componentes principales y el hecho de que se va a llevar con una transversalidad, ya se ha mencionado, en todos los ámbitos de la institución.

Esos cinco ámbitos o esas cinco dimensiones en las cuales se va a ejercer son: a) el ambiente de control, b) la evaluación de riesgos, c) las actividades de control, d) la información y comunicación, y e) las actividades y supervisión. Y en cada uno de ellos van a irse colocando diferentes incisos que tienen que cubrirse. Diecisiete principales son los que caben allí.

Con esto como referencia, la Auditoría Superior de la Federación le ha dedicado atención al tema, ha querido evaluar la situación que prevalece en el ámbito del control interno en el sector público

y, para ello, nos ha entregado al menos tres documentos que deberíamos analizar.

En primer lugar, la auditoría del desempeño que se hizo en el análisis de la Cuenta Pública del 2009 a los órganos internos de la Secretaría de la Función Pública. En este documento se entregaron 24 observaciones y 40 recomendaciones, teniendo en conjunto un dictamen negativo.

Las observaciones se las resumo en esta idea: no existen bases para manejar un control de riesgos eficaz, ellos van identificando una serie de elementos y su juicio es bastante pesimista para ese año 2009.

Luego viene como un precedente muy importante el Estudio 1172 de las condiciones que guarda el Sistema de Control Interno. En este caso se hizo un levantamiento de datos a 290 órganos internos en los tres Poderes de la Unión, así como en órganos constitucionalmente autónomos. Este estudio abarcaba 37 preguntas que iban cayendo en cada una de las cinco grandes dimensiones del Marco COSO. Y todavía más recientemente publicado en febrero del año 2015, la continuidad a los estudios de control interno y a la difusión del estudio de integridad en el sector público, número 1198, quedan ahí como referentes. A continuación hablaré de éstos.

El objetivo del Estudio 1172 es: - diagnosticar el estado que guarda el marco interno de control, como ya dijimos en los tres Poderes, en los órganos constitucionales autónomos; - evaluar el establecimiento y funcionamiento de sus componentes; - identificar posibles áreas de oportunidad; - sugerir acciones que los fortalezcan e incidir en su eficacia. Es un propósito muy proactivo, diría yo, en beneficio de estos órganos.

Se procesaron las respuestas en dos parámetros. Uno, con la autoevaluación que hicieron los órganos y otro con una evaluación

que dio la Auditoría Superior de la Federación, haciendo una confrontación eminentemente documental. Con estos datos se estableció un ranking de 20 puntos y se fueron poniendo calificaciones a cada una de las dimensiones para cada órgano.

Considerando que cada barra que están viendo ustedes en la pantalla [lámina 15] son los 290 órganos de control, el verde es el nivel bajo, el azul el nivel intermedio, el amarillo el nivel alto. Cuando es la autoevaluación, como ustedes observan, las franjas amarillas son un poquito más amplias en cada uno de los rubros.

La evaluación de riesgos es la que aparece como más fuerte y, a su vez, la más débil es el ambiente de control. Esa es la primera observación que nos da la autoevaluación. Si nosotros vemos la evaluación que hace la Auditoría es al contrario [Lámina 16], la Auditoría más bien encuentra más deficiencias que fortalezas y la evaluación de riesgos sería la más débil, efectivamente.

En el estudio que elabora la Auditoría van a encontrar que se hizo una gráfica de estilo de telaraña, presentándonos el nivel en el cual están los órganos, porque la Auditoría en su informe básicamente le interesa señalar dónde están cayendo cada uno de los vértices de la figura, y le interesa decirnos dónde están colocadas las calificaciones.

En cambio, esta gráfica [lámina 17] lo que quiere mostrar es *el diferencial*. Si nosotros analizamos el área cubierta en color rosa es el diagnóstico de la Auditoría en comparación con el área en azul que es el autodiagnóstico del órgano de control, observamos claramente que es mucho mayor el área cubierta, en una calificación a favor por los propios órganos.

Pero también esta gráfica nos permite visualizar en comparación dónde está el mayor *riesgo* dentro del control de riesgos que es precisamente, la “evaluación de riesgos”, ya que es el elemento más débil.

Si comparamos los resultados [lámina 18] que se entregaron en el estudio del 2013 con el estudio del 2014, hay un dato verdaderamente destacado. Como ustedes ven, la columna en color verde, son las calificaciones más altas. En el año 2013 teníamos siete altos en ambiente de control, mientras que para el año 2014 tenemos 107, o sea, de un año a otro, 100 lograron pasar de un nivel bajo a un nivel alto.

En la evaluación de riesgos teníamos cuatro, pasamos a 31; en las actividades de control teníamos 9, pasamos a 81; en la de información teníamos 15, pasamos a 76, y en supervisión teníamos 6 y pasamos a 52.

Aparentemente ha habido un progreso, una atención verdaderamente destacada de los aspectos que la Auditoría había marcado como áreas de oportunidad. Si me atengo a los resultados que entregó la Auditoría en el 2013 en cuanto ambiente de control, se señalaba que éste incluye la presencia de un código de ética, un código de conducta, tener un comité de ética y de que existan procedimientos para darle atención.

Se consideraban rubros de compromiso profesional, pero en cuanto a los resultados, el 19% por ciento de las instituciones incluyeron en sus programas de capacitación para el personal al menos uno de los estos temas: ética, integridad, control interno y su evaluación, es decir, el 81% por ciento no lo tenían incluido en su capacitación. Vuelvo a la reflexión si no se tenía en el 81% por ciento, cómo se logró superar de una manera tan destacada de un año a otro.

En cuanto a la evaluación de riesgos, sólo el 50% por ciento de las instituciones proporcionaron evidencia de planes o programas institucionales en los que se establezca la misión, visión, objetivos estratégicos, indicadores, metas que estudian apegadas a su marco jurídico, o sea, el resto del 50% por ciento estarían todavía en falta, 58% por ciento llevaron a cabo la identificación de los riesgos de al menos uno de los procesos sustantivos objetivos.

Y les destaco esto, de las 161 instituciones que identificaron sus riesgos, únicamente 18 han establecido formalmente un procedimiento para la administración de los mismos.

En cuanto a las actividades de control, se requiere disponer de un programa de trabajo de control interno respecto de sus procesos sustantivos y adjetivos, 170 organismos reportaron disponer del programa, aunque la mayoría lo han derivado de la normativa fijada por la Secretaría de la Función Pública.

En cuanto a la evaluación del control interno y riesgos en ambientes de tecnologías de la información, observen, 17% por ciento de las instituciones cuentan con un procedimiento para recuperar información.

En cuanto a la supervisión, se requiere establecer políticas y procedimientos para que sean evaluados los demás componentes del marco de control. No se identificó, dice la Auditoría, que exista la práctica de que tales evaluaciones se realicen por instancias independientes, éste es un asunto crucial, para el propósito de conocer el estado que guarda el marco de control interno o alguno de sus elementos relevantes.

Les presento la misma gráfica [lámina 22] de la que hablábamos, la que se vio eran los resultados generales del estudio. Esta gráfica presenta al Poder Ejecutivo, aquí la evaluación de riesgos aparece bastante disminuida, mientras que, como verán, la autoevaluación que hace el Ejecutivo es elevadísima, hay ahí un gran contraste.

Esta gráfica es la que corresponde al Poder Legislativo [lámina 23]. Yo les hablaba del diferencial, aquí lo que observamos es que las dos gráficas coinciden bastante, no se ve tan marcada la distancia entre una y la otra.

Y en este caso es el Poder Judicial [lámina 24]. Aquí el diferencial es también importante, pero observemos que el área de información es la que aparece más fortalecida en el Poder Judicial.

Hicimos también un análisis semántico [lámina 25] respecto del estudio de la Auditoría Superior de la Federación. El análisis semántico nos permite, como ustedes observan, representar el tamaño de cada palabra corresponde al uso que tiene dentro del documento: “instituciones”, “control”, “control interno” y “riesgos” son las palabras más mencionadas. Pero si ustedes observan “eficiencia” y “eficacia”, que deberían de ser dos temas que aparecieran muy claramente, no están. Creo que ahí también el órgano de fiscalización debería prestar atención a qué es lo que quiere medir.

En este documento que se presenta en este año tenemos en línea azul el diagnóstico del año 2014, y en línea roja, el diagnóstico del año anterior 2013 [lámina 26]. Aquí se aprecia cómo, si se le puede llamar así, ha mejorado la situación en el control interno.

Creo que ya por cuestiones de tiempo debemostoca concluir. Me quedo sin poderles mencionar algo sobre estas tendencias actuales, ya quizá lo conversaremos en otro momento, pero les agradezco mucho su atención.

Rubén López Magallanes: Muchas gracias licenciado Jesús Serrano Sánchez, de la Unidad de Evaluación y Control de la Cámara de Diputados, Comisión de Vigilancia de la ASF. Como ustedes saben es la instancia que audita, a unos no les gusta esto, pero audita a la Auditoría Superior. En ese sentido habló sobre la definición de control interno, sobre sus cinco componentes, el estudio de control interno que se hizo en 2009 por parte de la Auditoría Superior, los resultados del diagnóstico que hizo la Auditoría Superior de la Federación en 2013 y también presentó una gráfica sobre el análisis semántico de los resultados, en donde resaltaba o subrayaba la necesidad de enfocarse más a la parte de eficiencia y eficacia.

Estamos razonablemente en tiempo, me da mucho gusto reencontrarme con la maestra Elsa Bibiana Peralta Hernández, quien

es maestra en Administración Pública por el Instituto Nacional de Administración Pública y licenciada en Derecho por la Universidad Nacional Autónoma de México. Es especialista y estudiosa de temas relacionados con la transparencia, el acceso de la información y los datos personales, cuenta con diplomados y cursos en esta materia. En su trayectoria profesional destacan los cargos de Contralora General del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, en donde tuvimos el gusto también de coincidir. Encargada del Despacho de las oficinas de Información Pública en ese mismo órgano. En el Consejo de la Judicatura del Distrito Federal se desempeñó como Asesora del Presidente y Secretaria Técnica, además fungió como Secretaria “A” Proyectista, Secretario, Actuario y Oficial Judicial en diversos órganos jurisdiccionales.

En el ámbito docente resalta la organización y capacitación en materia de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Distrito Federal impartida al cien por ciento de los servidores públicos del Poder Judicial del Distrito Federal, así como el reconocimiento al Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal en mejores prácticas de datos personales.

Ha participado como ponente y conferencista en foros nacionales e internacionales y es comentarista e invitada a programas de radio y televisión como especialista en transparencia y acceso a la información pública.

Actualmente es Comisionada Ciudadana del Instituto de Acceso a la Información Pública y Protección de Datos del Distrito Federal. Por favor Bibiana si eres tan amable.

Elsa Bibiana Peralta Hernández: Mi ponencia, es en relación con el esquema que se establece en el Acuerdo por el que se emiten las disposiciones en materia de Control Interno, y se expide el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno. Partiré de este acuerdo para darles un marco del tema, Control Interno y Administración de Riesgos.

Pero, finalmente, lo voy a aterrizar en el tema de Transparencia, Acceso a la Información y la Rendición de Cuentas.

Las últimas reformas al Acuerdo anteriormente mencionado se publicaron el 2 de mayo del 2014.

El Modelo del Control Interno tiene aspectos importantes, como:

- 1) Las Normas Generales de Control Interno. Dentro de estas Normas Generales de Control Interno se habla de todo lo que es el ambiente de control,
- 2) Administración de Riesgos,
- 3) Actividades de control,
- 4) Información y comunicación, y
- 5) Supervisión y mejora continua.

También se habla en este acuerdo de los niveles estratégicos, directivos; si no está involucrada la dirección en estos temas no hay control en el ámbito de la Administración Pública.

Por otra parte, el Acuerdo señala muy bien lo que tiene que hacer cada quien respecto al tema. Desde el punto de vista estratégico me parece que es fundamental para poder llevar a buen fin cualquier tipo de política, o cualquier tipo de gestión que se quiera implementar, considerar en el nivel estratégico, lo que es el Control Interno y, desde luego, la Administración de Riesgos.

Finalmente, en el acuerdo se habla de etapas mínimas de Administración de Riesgos y se señala que se deben de identificar como primer número, porque, efectivamente, si no sabemos frente a qué nos estamos enfrentando no vamos a poder controlarlo, mucho menos evaluarlo. Hay que clasificar esos riesgos, hay que identificar los factores.

Eso es lo que nos tiene que poner a pensar, cómo implementamos todo esto en la administración pública. ¿Para qué estamos aquí y

qué estamos haciendo con todas estas cosas? Para lograrlo hay una serie de técnicas, que conforman una metodología para llevar a cabo el Control Interno y la evaluación en ese sentido.

Hay unos temas aquí muy bien definidos sobre los riesgos ¿y, luego, por qué no tenemos medicinas, por qué no tenemos mejores servicio, por qué razón no podemos ser transparentes?

¿Por qué razón no podemos rendir cuentas en el ámbito de la administración pública? Si todo esto está bien dado, si aquí están todos los que lo hacen, perdón, no es contra ustedes, es parte de. ¿Pero adónde llegamos?, no llegamos a ningún lado y eso es lo que a mí me gustaría dejar en esta mesa, que este análisis de las normas, de la metodología para llevar a cabo el Control Interno y detectar y administrar todos los riesgos, nos lleven precisamente a ser lo que alguien ya dijo por aquí: eficaces y eficientes.

La transparencia y la rendición de cuentas sin duda van de la mano, sin embargo existe renuencia en ambos temas, empezando por quienes emiten las leyes y enseguida por las que los van a ejecutar.

Y se está buscando, fíjense, les acabo de hablar de una metodología perfecta para hacer una serie de cosas. En el tema de transparencia se está buscando generar la mayor parte de mecanismos para no ser transparentes, para que haya apertura en la reserva y no en la información, para que no podamos decir que todo esto se tiene que dar a conocer a todos aquellos que les impactan las políticas, que ustedes van a evaluar a través del Control Interno y la Administración de Riesgos.

Lo que yo quiero es que ustedes se queden con esto y que analicen este enfoque, practiquen esta metodología, porque el tema me parece que no es venir a darles una clase sobre esto, sino que ustedes conozcan de qué se trata, lo estudien, lo implementen y también lo relacionen.

No es casualidad que exista actualmente la propuesta de generar un Sistema Nacional de Transparencia, que ya viene contemplado en la ley. Este sistema contempla a órganos fiscalizadores que se encuentran aquí en la mesa, contempla a órganos de estadística, de archivos y a los de transparencia.

¿Ustedes por qué creen? Porque si no va así en un eje transversal, esto no funciona. Suena muy bonito decir que el Control Interno nos va a llevar a ser transparentes y a rendir cuentas. Yo no lo he visto, permídenme que se los diga, pero yo no lo he visto todavía.

Y el tema de transparencia ya tiene 10 años y este Acuerdo también va de la mano con ese tema y nada más no está caminando. La verdad es que creo que hay que revisar, porque resulta que en un taller que participamos, no voy a decir de qué Secretaría, pero aquí hay una, se dijo en la exposición de motivos, que este taller de Control Interno tiene como objetivo:

“Realizar un taller de enfoque estratégico que sirva de base para conformar el Programa Anual de Trabajo de los órganos internos de control. Y está orientado a promover la cultura de la legalidad y el aprecio por la rendición de cuentas”.

La rendición de cuentas no se aprecia, se ejerce, se rinden cuentas cuando ya se analizó todo, se pone en el papel y se publica, de tal manera que todo mundo se entere.

“Ampliar la cobertura, impacto y efecto preventivo de la fiscalización a la gestión pública; inhibir y sancionar las prácticas de corrupción”.

Tampoco las he visto.

“Articular estructuras profesionales, eficientes y eficaces del gobierno”.

Aquí están, todos tenemos manuales de organización, de procedimientos, tenemos acuerdos para adquisiciones, para obra pública, para contratación de personal, tenemos una gran cantidad de lineamientos, de verdad, nosotros en la Administración Pública somos vastos en la norma, si algo nos sobra es norma, pero hay que aterrizarla.

Dice: “Mejorar la regulación, la gestión y los procesos de la Administración Pública Federal”. Para que vean que todos salimos raspados, también le pongo: “Y del Distrito Federal”. Yo no lo he visto todavía.

Y cuando se hace una solicitud de información, si se tiene todo esto, sí se puede responder; no se responde. Si se tiene todo esto y todo ese control, sí se puede generar; no se responde, ni se publica en los portales.

Ustedes saben que hay información pública de oficio. Esta es aquella que no se necesita preguntar para obtenerla, todos los entes deben publicarla en sus portales de manera oficiosa, en particular en el Distrito Federal hay un link relacionado con el artículo 14 de la Ley de Transparencia local donde te remite a todas las obligaciones de transparencia y todas las obligaciones de transparencia tienen que ver con esto que les voy a leer.

Dice: Dice: “Con recursos públicos administrados y/o ejercidos; con recursos públicos transferidos; con procedimientos de contratación realizados; con procedimientos de planeación de presupuesto; con bienes y servicios adquiridos; con nómina, con estructuras, con leyes, con indicadores, con información de todos los programas sociales que se tienen, con trámites y servicios, con insumo”. Con todo eso, es transparencia.

Y todo eso, señores, son factores de riesgo y no se lleva a cabo nada de esto. Yo creo que tenemos que seguir articulando una serie, más que de políticas y de normas porque, insisto, políticas

hay muchas, estructuras también ya tenemos muchas, que por cierto con los recientes recortes presupuestales serán menos.

Esto de tender a adelgazar la Administración Pública, si lleva una finalidad de eficientarla, todos la aplaudiríamos, pero si nos dieran chamba en otro lado la aplaudiríamos más, cosa que no sucede tampoco.

El tema es que en todo este esquema de administración pública no se tiene la eficiencia y la eficacia que se requiere para que todo esto funcione. ¿Y qué es lo que tenemos que hacer? Mi pregunta la dejaría en la mesa ¿qué es lo que tenemos que hacer para que funcione y para que realmente se cumpla con lo que se dice en la presentación?

En una metodología de Administración de Riesgos se pretende reducir los niveles de corrupción, mejorar en la efectividad, consolidar la transparencia y la rendición de cuentas en los asuntos públicos y vigilar que la actuación de la administración pública se apegue a la legalidad.

¿Cómo le hacemos? Es una pregunta que nos corresponde a todos responderla. Muchas gracias.

Rubén López Magallanes: Muchas gracias maestra Bibiana Peralta por su interesante y amena intervención, en donde ha sido objetiva, clara y sincera. Creo que esas son de las cuestiones que se aprenden dentro de la carrera que ella tiene en el servicio público.

Habló sobre lo que es el control interno con enfoque de transparencia, la vinculación, la interrelación, cómo está hermanada, la simbiosis que se da entre estos aspectos, el acuerdo de 2 de mayo de 2014 y sobre los aspectos que contiene el modelo.

En ese sentido felicidades. La última intervención y no por ello será menos interesante, porque es una de las personas en

nuestro país que más conoce sobre lo que es el control interno –tuve la fortuna de que fuese mi maestro en el Programa de Alta Dirección en Entidades Públicas– será la del maestro Aurelio Álvarez Orozco.

Es maestro en Administración, egresado del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, contador público por la Universidad Nacional Autónoma de México y graduado del Diplomado de Planeación y Administración de Servicios de Salud por el *King Found Center* de Londres, Inglaterra.

En el campo académico ha sido profesor del Instituto Nacional de Administración Pública en la maestría en Administración Pública, así como en el programa de Alta Dirección de Entidades Públicas y Coordinador Académico del Diplomado en Planeación, Programación, Presupuestación y Control. En la Universidad Nacional Autónoma de México, académico de la Facultad de Contaduría y Administración en las maestrías de Administración de hospitales y en la de Administración de empresas. En el Colegio de México, titular de las materias de Presupuesto Público y Contabilidad Gubernamental.

En la Administración Pública fue Director de Administración del Instituto Nacional de Pediatría, en el gobierno del Estado de México; Contralor Interno del CONALEP; Secretario Técnico y Director General de Estrategias y Proyectos de Financiamiento del Consejo Consultivo para el Financiamiento del Desarrollo del Estado de México. Ha sido Director General del Laboratorio de Biológicos y Reactivos de México; Director General de Programación, Organización y Presupuesto de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, así como consultor internacional en el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo y del Banco Mundial.

Es Asociado del Instituto Nacional de Administración Pública; en el Instituto Nacional de Contadores Públicos, fue Presidente de

la Comisión de Presupuesto Público. Actualmente es titular del Órgano Interno de Control de la Secretaría de Desarrollo Social. Le cedemos la palabra al maestro Aurelio Álvarez Orozco.

Aurelio Álvarez Orozco: Con el permiso del señor Presidente Carlos Reta y de todos ustedes.

Vamos a conversar sobre lo que ya inició el primer conferencista el Lic. Alejandro Valencia López, Titular de la Unidad de Control de la Gestión Pública de la Secretaría de la Función Pública, quien puso en la mesa los temas de Control Interno y la Administración de Riesgos. Voy a ser muy breve en estos conceptos que nos conducen al Modelo Estándar de Control Interno y a las Normas de Control.

La Administración de Riesgos, el Control Interno Institucional y el Comité de Control de Desempeño Institucional (COCODI), son componentes del Sistema de Control Interno, que ya se revisaron en la primera parte de esta sesión, por lo que solo analizaremos algunos puntos que considero relevantes.

– Primero la pregunta obligada ¿cuál es el gran objetivo del Control Interno? Yo creo que el gran objetivo es proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos.

El logro de los objetivos es fundamental y es donde debe estar involucrada plenamente la Alta Dirección, desde Secretarios de Estado, Subsecretarios, Oficiales Mayores, Directores Generales, con los cuatro objetivos siguientes:

- 1) Eficacia y eficiencia en las operaciones;
- 2) Confiabilidad de la información financiera, estados financieros, presupuesto, etcétera;
- 3) Cumplimiento de las leyes, siendo este un punto fundamental, y

- 4) La salvaguarda, preservación y mantenimiento de los recursos públicos, considerando que estos son los aspectos fundamentales del Control Interno.

– Segundo ¿Quiénes participan en el Sistema de Control Interno?: Por un lado tenemos al Titular de la Dependencia, Entidad, Órgano Desconcentrado o Empresa Paraestatal, quien designa a un coordinador de Control Interno, que es el Oficial Mayor o su equivalente el Director General de Administración. A su vez, ellos designan a los enlaces siguientes: de Control Interno; de Administración de Riesgos y del COCODI, los cuales van a trabajar en estos temas en todo el proceso del Sistema de Control Interno.

También están los servidores públicos que participan en todo este proceso y el Órgano Interno de Control que participa en el sistema. En mi experiencia en la Administración Pública he visto que muchas veces se confunde al Contralor Interno con el Control Interno. Un aspecto fundamental es el dejar bien claro que un concepto es el Control Interno y otro es el Contralor Interno, por lo tanto es necesario convencer a la alta dirección de que ellos son los responsables del Control Interno, que ellos tienen que asumir esa responsabilidad para poder lograr esos cuatro objetivos que comentamos anteriormente.

La evaluación y fortalecimiento del Control Interno, inicia desde el titular de las instituciones. De acuerdo con el Numeral 22 de los lineamientos, los titulares de las instituciones evalúan una vez al año el Sistema de Control Interno, con corte al 30 de abril y deben presentar con su firma autógrafa el Informe Anual del estado que guarda el Sistema de Control Interno Institucional.

Se envía también al Secretario de la Función Pública y al Contralor Interno, a más tardar el 31 de mayo el Informe del Titular de la Dependencia con su firma y la firma del Oficial Mayor, se presenta posteriormente en el COCODI en la tercera sesión ordinaria y, en su caso, en los Órganos de Gobierno ya sean Empresas Paraestatales u Organismos Desconcentrados.

Este es un elemento del Control Interno muy importante debido a que es el documento formal que suscriben los Secretarios de Estado o directores de las entidades y organismos que prepara el Oficial Mayor o el Director de Administración.

– Tercero, continuaré respondiendo esta interrogante ¿Qué hace el Órgano Interno de Control cuando recibe el Informe Anual del estado que guarda el Sistema de Control Interno Institucional? Con base en los “Criterios para la Evaluación del Órgano Interno de Control al Informe Anual del Estado que Guarda el Sistema de Control Interno Institucional”, publicados por la Unidad de Control de la Gestión Pública, de la Secretaría de la Función Pública, verifica que existan las encuestas correspondientes; la existencia de evidencia documental; que el programa de trabajo de Control Interno integre acciones de mejora de las encuestas; que las acciones de mejora del programa de trabajo de Control Interno sean pertinentes respecto a debilidades y áreas de oportunidad; que los resultados alcanzados, y las acciones de mejora del programa de trabajo del Control Interno del año anterior hayan alcanzado los resultados correspondientes y emite las conclusiones y recomendaciones.

Esta es la función del Órgano Interno de Control, que se traduce en la elaboración del documento llamado “Evaluación del Órgano Interno de Control al Informe Anual del Estado que Guarda el Sistema de Control Interno Institucional”, el cual es presentado al Titular de la Entidad, llámese Secretaría de Estado, Órgano Desconcentrado o Empresa Paraestatal, con copia al Secretario de la Función Pública, manteniendo el seguimiento trimestral del Programa de Trabajo de Control Interno (PTCI) y presentado en las sesiones del COCODI. El Órgano Interno de Control, lo revisa y presenta el resultado de esa evaluación trimestral.

Ahora bien en Administración de Riesgos existen tres actores que son: el Coordinador de Control Interno designado por el Titular de la Dependencia, el Titular del Órgano Interno de Control y

el Enlace de Administración de Riesgos designado por el Coordinador de Control Interno.

Cada uno de ellos, tiene su rol específico: el del Coordinador de Control Interno, es acordar con el titular de la institución la metodología de Administración de Riesgos, las acciones para la aplicación de la metodología, los objetivos y metas institucionales a los que se deberá de alinear el proceso de Administración de Riesgos y los riesgos institucionales, entre otras cosas.

Por el lado del Enlace, revisar y analizar información proporcionada por las unidades administrativas que integran los siguientes documentos: matriz de Administración de Riesgos Institucional, el Mapa de Riesgos Institucional, el Programa de Trabajo de Administración de Riesgos (PTAR), el reporte de avance trimestral del PTAR y el Reporte Anual del Comportamiento de los Riesgos.

Por último, el Órgano Interno de Control tiene la función de apoyar a la institución de forma permanente en las recomendaciones formuladas sobre el proceso de Administración de Riesgos, promover que las acciones que se comprometan en el PTAR se orienten a evitar, reducir, asumir o transferir los riesgos.

En este sentido es importante tener bien clara la definición de riesgo. ¿Qué es riesgo realmente?, “Es un evento adverso e incierto, externo o interno, que derivado de la combinación de su probabilidad de ocurrencia y el posible impacto pudiera obstaculizar o impedir el logro de los objetivos y metas institucionales”. Eso es lo primero que debemos tener presente. ¿Y cuál es el factor de riesgo? “La circunstancia o situación interna y/o externa que aumente la probabilidad de que un riesgo se materialice”. Aquí como ejemplo se identifica el riesgo de que se derrumbe o deslave el cerro ¿y cuál es el factor de riesgo? las precipitaciones altas.

Este es un ejemplo de una definición en materia de riesgos, pero así como eso podemos ver muchos riesgos, y lo que pasa en la

práctica es que nos llenamos de riesgos, cada Dirección General o Unidad Ejecutora va identificando sus riesgos y al final vemos que se registran demasiados riesgos, por lo que debemos enfocarnos en la administración de los riesgos más importantes en cada una de las unidades que integran las instituciones. Esto es, concretarnos a los riesgos que afectan los objetivos institucionales.

El reporte del avance trimestral del PTAR que se presenta en los COCODIS, incluye un resumen de las acciones comprometidas, cumplidas y en proceso, así como sus procesos, porcentajes de avance, la descripción de las principales problemáticas, los resultados alcanzados en relación con los esperados, el cual es suscrito por el Coordinador de Control Interno y del Enlace de Administración de Riesgos, actividades normadas por el Manual de Aplicación General en Materia de Control Interno (MAAG-CI), publicado en el Diario Oficial de la Federación el 12 de julio de 2010, y su última reforma del 2 de mayo de 2014.

En cuanto al Comité de Control de Desempeño Institucional (COCODI), normado por el manual antes citado, es el foro de seguimiento y toma de decisiones, y cuyos objetivos son: **a)** Contribuir al cumplimiento oportuno de los objetivos y metas, siendo ese foro en el que se revisa su cumplimiento; **b)** Impulsar el establecimiento y actualización del Sistema de Control Interno Institucional con el seguimiento permanente de la implementación; **c)** Contribuir a la Administración de Riesgos institucionales; **d)** Impulsar la prevención de la materialización de los riesgos; **e)** Promover el cumplimiento de programas de la institución y temas transversales de la Secretaría o la institución que corresponda,; y **f)** Agregar valor a la gestión.

Revisando un ejemplo de cómo se establece el Comité, hay ocho elementos estratégicos que en él se analizan: **1)** Seguimiento de acuerdos; **2)** Situaciones críticas; **3)** Revisión del Anexo Gráfico; **4)** Reporte anual del desempeño; **5)** Seguimiento al sistema de Control Interno institucional; **6)**, Seguimiento a la

Administración de Riesgos institucional; 7) Seguimiento al desempeño institucional, y 8) Asuntos generales.

Este foro, de acuerdo con el MAAG-CI, se conforma por los siguientes miembros: Presidente, ya sea el Secretario o el Director General de la entidad u órgano desconcentrado que corresponda, o por su suplente que por lo general es el Oficial Mayor o el Director de Administración; y el Secretario Ejecutivo que es el titular del Órgano Interno de Control.

Lo que es importante destacar y sobre todo por la presencia en esta mesa de análisis de bastantes Contralores Internos de diversas entidades y dependencias, es una reflexión. ¿Quiénes participan en estos foros, en estos comités?, la realidad es que los titulares delegan su participación en los Oficiales Mayores o los Directores de Administración. Es desde este foro donde podemos fortalecer el Control Interno.

También es cierto que cuando invitamos a un Secretario de Estado, los Subsecretarios pronto toman nota y asisten al comité. Otros miembros importantes del Comité son los Señores Delegados y Comisarios de la Secretaría de la Función Pública y el Abogado General. Con su presencia se le da una mayor relevancia al Comité y es ahí donde podemos involucrar, entre otros, a la alta dirección, lograr que siempre vayan los Titulares con sus Subsecretarios, y que los temas que se analizan generen los acuerdos, las responsabilidades y el seguimiento.

Para que vean ustedes cómo se trabaja este tipo de reportes de avances, comentaré que los formatos diseñados para este efecto se observan generalmente semáforos en verde, desafortunadamente esto lo hacen los asistentes, la gente que está trabajando a nivel operativo y no lo hace el Director General o los Subsecretarios.

¿Pero al final cuál es la experiencia?: Desde 2006 y luego 2011, 2012, 2013 y hasta la fecha, se ha instrumentado todo un sistema

de administración pública, es decir, ya se cuenta con el marco teórico del cómo debemos de hacer todos estos formatos y el cómo debemos de trabajar.

Hemos trabajado también en capacitar, pero yo creo que nos falta más, sobre todo involucrar a los directivos de su responsabilidad en el Control Interno, de su responsabilidad de la Administración de Riesgos y que ellos sean los que realmente participen y los que controlen este tipo de actividades y que no caigan en el error de esperar que los Titulares de los Órganos Internos de Control realicen estas funciones, con el objetivo de evitar observaciones o extrañamientos por incumplimiento de parte de la Secretaría de la Función Pública.

Yo creo que es uno de los puntos fundamentales que hay que reforzar dentro de nuestros sistemas, en el sentido de que el Contralor Interno también asuma su responsabilidad y que trabaje con mayor profundidad en las evaluaciones que hace de los informes trimestrales y anuales para retroalimentar a la alta dirección e involucrarnos como ya se ha comentado.

El punto fundamental es involucrar a la alta dirección, que sean responsables, que participen, que asuman su responsabilidad y que no deleguen en terceros trabajos tan importantes como es el Control Interno y la Administración de Riesgos.

Muchas gracias.

Rubén López Magallanes: Muchas gracias maestro Aurelio. La exposición por el maestro Alvérez nos señala sobre los procesos del Sistema de Control Interno, los diferentes participantes que intervienen en este proceso en sus diferentes fases y pasos. También mencionó sobre la definición de riesgo y de sus factores y, sobre todo, hizo hincapié en la necesidad de involucrarse o que se involucren los directivos en lo que es la esencia de los formatos, es decir, no llenar formatos por formatos, no cumplir

con el requisito del llenado en verde, sino que vayamos a la esencia para evitar que se presenten los riesgos y poder lograr alcanzar los objetivos.

Concluida esta fase de la Mesa de Análisis pasaremos, si ustedes y el señor Presidente no tienen inconveniente pasaremos a la siguiente etapa que resulta muy interesante, que es la sesión de preguntas y respuestas, porque como lo mencionaba Aurelio hay entre ustedes especialistas, gente que conoce muy a fondo la realidad de lo que se ha expuesto aquí, y que con su participación traerá como consecuencia un mayor interés sobre los temas que se han estado presentando por los diferentes panelistas.

La mecánica es sencilla, solamente digan su nombre, la dependencia o entidad y en todo caso a quién va dirigida la pregunta, Les pedimos que sean breves, es decir, no mayor a dos minutos. Vamos a dar paso a tres preguntas y así en lo sucesivo. Que levante la mano quién desee realizar una pregunta.

SESIÓN DE PREGUNTAS Y RESPUESTAS

Sergio Sandoval, asociado del INAP: La pregunta involucra a varios de los expositores, pero va referida a algo que no escuché a lo largo de todas las exposiciones y que siento que es muy importante.

Creo que el mayor riesgo al que se enfrenta en este momento todo el tema de control interno y administración de riesgos, justamente es que se está redefiniendo a nivel constitucional y a nivel legal toda la materia, esto es, con motivo de la reciente desaparición de la Secretaría de la Función Pública y su resucitación reciente con la redesignación del Secretario, se generó la cuestión de que de inmediato se echó atrás la disposición por la cual los órganos internos de control ya iban a depender directamente de los secretarios en su designación y en buena medida a todo el órgano de control interno.

Pero esto va de la mano con que la ley ordenó la creación de un Sistema Nacional Anticorrupción, y que para ello, se iba a modificar la Constitución. En un transitorio de una ley secundaria modificamos ya la Constitución, pero así hacemos ahora las cosas.

Esto significa que esta ley está en este momento prácticamente muy avanzada igual que las reformas a la Ley de Transparencia y, por supuesto, las reformas que esto ocasionará nuevamente a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

No coincido con la maestra Bibiana de que no hemos avanzado mucho porque México es muy joven en materia de control, hay países que llevan 100, 200 o 300 años en la materia y con una vida parlamentaria muy rica, y nosotros tenemos tres lustros muy fuertes metiéndonos a fondo en la materia. Estamos a punto de tener grandes resultados.

La pregunta concreta porque involucra cuando menos a dos de los especialistas de la mesa. Con la creación de esta Fiscalía General que sustituye a la Procuraduría General de la República, del Sistema Nacional Anticorrupción, de la redefinición de la Secretaría de la Función Pública, del replanteamiento de la Ley Orgánica de la Administración Pública y de la necesaria revisión de los reglamentos interiores y de la normativa que ustedes nos acaban de hablar ¿no sería muy importante presentarle al Congreso y, obviamente, a la Consejería Jurídica, la necesidad de sistematizar todo esto?

Porque de otra manera se nos va a venir un alud, las cataratas del Niágara van a ser pocas. Tenemos tal torrente de normativa que trata sobre la misma materia, que entonces vamos a tener cerca de 15 leyes, una cantidad muy fuerte de reglamentos, muchos acuerdos y muchas normas regulando un universo común.

Si no los ponemos de acuerdo a los altos niveles, le vamos a pegar realmente una sacudida muy fuerte a los municipios, a los es-

tados, a los organismos constitucionales, a las secretarías porque traemos una amplitud normativa excesiva, es decir, necesitamos sistematizarla y yo ahí diría que el principal factor de riesgo del sistema es justamente la excesiva profusión legislativa y normativa. Es cuánto.

Rubén López Magallanes: Muchas gracias Sergio. La siguiente pregunta.

Fernando Amozurrutia, titular del OIC del CONEVAL: Hay una serie de reflexiones en cada una de las presentaciones. Una de ellas es, primero, me tocó leer los informes que publicó la Auditoría Superior sobre el Control Interno y la primera conclusión es: cómo era posible que hubiese tantas diferencias en cuanto a la metodología aplicada entre unas y otras.

Es un asunto importante, primero, las metodologías que se están utilizando para poder determinar el control interno, creo yo que todavía falta que se consoliden, lo he comentado con Alejandro y sé que faltan cosas que tenemos que hacer, además de hacer una encuesta o una serie de encuestas y hacer también que el titular sea quien forme parte de este comité.

Considero que el estudio que hizo la Auditoría Superior de la Federación en esta comparación que se planteó, nos muestra que definitivamente hay diferencias enormes entre lo que puede visualizar un área y otra. Una primera reflexión es continuar viendo cómo tenemos que aplicar, de la manera más adecuada, el asunto de la metodología del control interno.

El otro asunto, efectivamente, decía la maestra en la arquitectura institucional, además de la transparencia y la rendición de cuentas está también la fiscalización superior. Estos tres elementos conjugados pueden llevarnos a algo que efectivamente es una reflexión dura, pero definitivamente también tenemos que considerarla como un punto de vista fundamental, que es el hecho

de tener que reconocer que gran parte de las cosas que se hacen o que se intentan hacer no han funcionado y no funcionan porque no se aplican de la manera en que se deben de hacer.

Y como tercera reflexión, diría que efectivamente el control interno tiene como propósito principal apoyar el cumplimiento de los objetivos de las dependencias y entidades. Esto que hemos comentado ya con los panelistas desde hace tiempo, es decir, es fundamental el cumplimiento de los objetivos y el cumplimiento de las metas. Y hay un mecanismo ya que tiene 14, 15 años que son las auditorías de desempeño.

En México, desafortunadamente, como dijo alguna vez el Auditor Superior en turno, siempre llegamos tarde a los asuntos importantes. Se trata precisamente del asunto más importante, es decir, el cumplimiento de los objetivos, las metas y la evaluación que tienen que ver con ello.

Esta reflexión y esta serie de reflexiones que tienen que ver tanto con la aplicación de la metodología, que no hay una metodología común, la aplicación de otros instrumentos que están también en un proceso de instrumentación como son las auditorías de desempeño y el elemento que mencionaba el maestro Eugenio Álvarez, la participación precisamente de las autoridades, conforman yo creo este conjunto de reflexiones que tenemos que tomar en cuenta para poder establecer un sistema de control interno que vaya precisamente al cumplimiento de los objetivos y metas.

Rubén López Magallanes: Muchas gracias Fernando. Con el propósito de tratar de estar en el tiempo previsto, les pediríamos a los panelistas, veo que se están pasando unas tarjetas, el que les pudiéramos pasar esos cuestionamientos para que posteriormente se pudiera dar respuesta a través del correo electrónico que seguramente ahí se está pidiendo.

En ese sentido si no tienen inconveniente daríamos paso a la última pregunta.

Manuel Guerrero: Felicitaciones al Instituto Nacional de Administración Pública por esta convocatoria tan exitosa y veo también a muchos jóvenes, inquietos por conocer la naturaleza de los controles internos de la administración de riesgos en el sector público de México.

Soy administrador público de carrera por la UNAM, consultor externo independiente de hace ya bastante tiempo, he sido administrador público, asesor en algunas instituciones. Lo que me llama la atención ahora en el Control Interno y la Administración de Riesgos es que justamente el 1 de abril de este año 2015 inició la vigencia a una nueva ley de seguros y de fianzas que sustituye a la anterior Ley Federal de Instituciones de Fianzas, modifica y adiciona, actualiza la ley sobre el contrato de seguro y extingue la anterior Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas.

Pero no sólo es el inicio de esta nueva ley, sino el desconocimiento de los lineamientos de la misma en muchas de las instituciones que tienen la responsabilidad de administrar los programas de fidelidad en el sector público, en las instituciones o la recepción y constitución de garantías contractuales a todos los prestadores de servicios, contratistas independientes que tienen contratos vigentes con la administración pública,

Se ha dado un hecho muy curioso en estos dos, tres días que apenas tenemos de estar operando con esta nueva ley. Muchas instituciones han rechazado por desconocimiento los nuevos formatos tanto de fianzas como de seguros, y no es que las instituciones afianzadoras o aseguradoras estén trabajando mal, sino que en muchas instituciones del sector público —como ya se dijo— hay un desconocimiento del inicio de esta vigencia y de los lineamientos que tienen que observarse para la recepción y custodia y, además, la revisión de los textos, etcétera.

Esa que es una parte fundamental para la certeza jurídica de los contratos y la relación de las instituciones de la Administración

Pública con los particulares, debe formar parte de la administración de riesgos y de los programas de control interno de todas las secretarías de Estado, de todas las entidades paraestatales, de todos los gobiernos de los estados, del Distrito Federal.

También hay que reconocer en alguna parte, o en muchas partes, la Administración Pública del Distrito Federal tiene un sistema, un programa para operar el Control Interno y la Administración de Riesgos incluso consignado en sus circulares 1 y 1Bis para distinguir las facultades tanto en delegaciones como en el sector central y, al mismo tiempo, aterriza bastante bien y bastante tipificado los riesgos para cada uno de los contratos que tiene con sus particulares.

Esto pudiera replicarse a nivel federal, replicarse en algunos estados o en muchos de los estados de la República, que lejos de estar atendiendo una operación homogénea o entendida de los nuevos lineamientos, ellos mismos se dictan sus propias normas y se independizan de la misma ley en la práctica, aunque formalmente atiendan puntualmente la norma y otras disposiciones aplicables como dicen ellos, pero en la práctica lo están haciendo de una forma muy aclimatada, de acuerdo a la naturaleza de los juicios de las personas que tienen la responsabilidad de dirigir o coordinar el control interno y la administración de riesgos.

Este es un comentario abierto, estoy muy de acuerdo con lo que ha dicho Bibiana en el panel, es un juicio crítico, yo lo aprecio y lo reconozco y, además, son momentos en que el país necesita de esos juicios críticos, no necesitamos versiones oficiales que nos vendan como las verdades históricas.

Rubén López Magallanes: Damos paso al cuestionamiento sobre la parte normativa y constitucional que hizo Sergio Sandoval, preguntaría a la mesa, al panel quién podría dar respuesta sobre este asunto.

Elsa Bibiana Peralta Hernández: Más que poder darle respuesta maestro, acepto el reto y estoy feliz de que usted no esté de acuerdo conmigo, la verdad es que no quise decirlo así, porque como vi que aquí el auditorio estaba lleno de administradores públicos en su mayoría y de contralores, tal vez iba a provocar un infarto.

Estoy de acuerdo con usted en el sentido de que hay que replantear la administración pública y lo digo de verdad, en serio, tomando en consideración que en el tema del acceso a la información hay muchísimas cosas que están saliendo.

Es cierto, las últimas reformas constitucionales nos han llevado a reflexionar que muchas cosas en la administración pública se están haciendo bien y se han hecho bien y se hicieron bien y las tiraron, y algunos las están retomando, pero otras se están haciendo muy mal.

Soy partidaria no de que se replantee como usted dijo algunos aspectos, coincido con usted, hay que replantearnos la administración pública en serio. Esa es la idea y ya ven se quedaron todos callados, ven por qué no lo dije, sí es para infartarse.

Pero no es algo malo, la verdad es que no estamos inventando nada, nos hemos replanteado los procesos penales y se dice: Es que el esquema es nuevo, porque aquí no puedo decir palabras feas, se replantearon los procesos penales, se han replanteado otra serie de procesos.

¿Por qué no replantearnos también los procesos en la administración pública, por qué en lugar de seguir generando norma y norma, revisamos toda las que hay y reducimos? Soy partidaria, y usted lo sabe maestro, de que el exceso también es nocivo y el exceso nos ha complicado y nos ha llevado también a una burocracia excesiva, entendida la burocracia en un sentido no muy positivo.

Yo estoy de acuerdo en el replanteamiento y algo que me preocupa muchísimo es que se piense aquí que hay que involucrar a las altas autoridades. Perdón, ¿qué, no serían ellas las involucradas en involucrarnos a todos los demás en la estructura? es la pirámide invertida.

Usted lo sabe, en el Tribunal Superior de Justicia, con acompañamiento del INAP, se implementó por primera vez en los poderes judiciales —en un órgano que tenía 150 años de administrarse por magistrados—, la planeación estratégica. Y entramos a administrar administradores y se replantearon los procesos. Por primera vez se estableció que no había que crear más juzgados para hacer efectivo, yo no digo justo, dije efectivo al Tribunal. Y se crearon manuales, no había manuales, no había procesos, no había administración en el Poder Judicial del Distrito Federal.

El INAP acompañó, cuando además se decía que los poderes judiciales no se podían involucrar en el tema de la administración pública, la administración pública sólo atañe al Ejecutivo y aquí se dijo en un desayuno: Eso no es cierto, todos somos administración pública, el Legislativo, los autónomos, los fideicomisos que tienen recursos públicos y toda la bola que ahora ya son sujetos obligados de acuerdo con la Ley de Transparencia.

Y todos esos decían: No nos aplica, claro que sí nos aplica y nos aplica a todos porque son principios de administración y todos nos administramos porque administramos recursos públicos les guste o no les guste. Y bajo ese esquema se replantearon muchas cosas. ¿Se puede replantear? Sí, se puede replantear y se pueden caer muchísimas cosas que no sirven, se pueden retomar las que sirven y se puede seguir con eso.

Si esto implica modificaciones constitucionales ahí va mi respuesta: Sí, de todas maneras la Constitución ya está bien parchada, digo, otro parche que nos beneficie no le caería mal.

Ya contesté tres cosas, el replanteamiento, la administración, soy partidaria también de uniformar la normatividad, fui impulsora en el Distrito Federal de la Ley de Contabilidad Gubernamental y todo mundo decía: Eso no se puede, eso no nos aplica. Si nos aplica, señores, todos ejercemos gasto público de la misma manera, lo único que cambia son nuestras funciones, unos tienen Salud, otros tienen Seguridad Pública, unos compran medicina, otros compran pistolas, pero todos se tienen que sujetar al mismo procedimiento, a la misma evaluación, al mismo control, a los mismos acuerdos.

No se tiene que hacer distinto. Otro de los temas va por ahí, la metodología cada quien la aplica como quiere y ese es otro replanteamiento que hay que hacer en la administración pública. Soy partidaria y también lo escribí hace como 10 años de homologar los procesos, de revisar las normas, de sujetarnos a una misma normatividad.

Se dice a nivel de Ley de Transparencia que no era posible generar una ley general porque se iba a violentar la autonomía de los estados y se iba a atentar contra la federación y el federalismo. Eso no es cierto, estamos haciendo toda la administración pública y aceptamos dentro del Pacto Federal sujetarnos a una Constitución y la Constitución nos marca una serie de reglas que nos sujetan a todos a normarnos de la misma manera, no podemos hacer las cosas de manera distinta, en lo local, porque decimos que somos de Veracruz o porque somos del D.F., no.

Lo que cambia son situaciones geográficas, sí es cierto. En el Código Nacional de Procedimientos Penales se establecen los lineamientos generales para todos. ¿Qué puede cambiar? Los términos. Si aquí tienes una demarcación donde puedes notificar en un día una persona, tal vez en otro estado des tres días para notificar, pero vas a notificar de la misma manera y no se viola ningún pacto federal y no se viola nada, sólo nos organizamos para lograr mejores procesos y procedimientos.

Nos hace falta y nos urge uniformar y homologar normas, procesos y procedimientos en todos los niveles, empezando en este caso por la administración pública. La transparencia lo ha logrado. En el D.F. todos rinden cuentas de la misma manera en ese sentido, todos se sujetan a una regla para poner su información en el artículo 14 y hay quien dice: Es que yo no hago esto. “Pues lo haces y lo tienes que hacer porque te obliga la ley y así te lo vamos a evaluar y si no, sacas cero”

Y los índices de transparencia que se publican. No saben ustedes cómo le pegan a los altos niveles, porque primero no se involucran, pero ya cuando ven que los índices que por ahí publicó el INFO. ¿Ustedes conocen al INFO? ¿Al IFAI? El INFO es el hermano chiquito del IFAI en el D.F., es el órgano de transparencia en el D.F.

Cuando se hacen las evaluaciones y nos acaban ahorita de pegar muy feo porque le dimos cien por ciento al Partido Verde Ecológico pero, oigan, sí cumple con los estándares de la norma, que no ejerza de otra manera, ese ya no es asunto nuestro, ese ya es asunto del partido y de sus mecanismos.

Y lo mismo pasa con otra serie de mecanismos. En el D.F. sí se están cumpliendo muchísimas cosas en el tema de evaluación y les decía, los altos funcionarios no se involucran en el tema de transparencia, se lo dejan al más chiquito de los más chiquitos de estructura, porque les voy a decir que las que las Oficinas de Información Pública (OIP), son las estructuras más chiquititas en todos los entes.

Antes el archivo era donde castigaban a todo mundo, ahora es la OIP. Y en esas OIPs en la evaluación nadie se involucra, a nadie le importa el tema de transparencia, pero cuando sale la evaluación el primero que respinga es el titular, va y regaña al más chiquito de los más chiquitos: “Oiga, señores, es que le estoy diciendo a todos los directores no que vayan al COCODI si no que suban su información y no lo hacen”. Pero ya cuando salió la evaluación

impacta. Eso es algo que debería preocuparles a los titulares para involucrarse en todos los procesos de la administración del ente que son titulares y no se hace así. Ese es otro tema, no tendríamos que pedir que se involucren. Ahí se los dejo.

Esos serían mis cuatro puntos, contestando y retomando las reflexiones de las personas que participaron y les agradezco a los tres los buenos comentarios. Muchas gracias.

Rubén López Magallanes: ¿Algunos de los integrantes de la mesa desearía intervenir en relación a la participación de Sergio?

Alejandro Valencia López: Con todo respeto maestro Sandoval, yo creo que usted tocó un punto muy importante y fundamental. He tenido la oportunidad de estar en las auditorías superiores, en las contralorías, en el gobierno del D.F., en los gobiernos de Guanajuato, de Chiapas.

He estado como Contralor, etcétera, he visto una serie de cosas que me han dejado ver que no estar integrado todo en una sola parte, como usted bien lo señaló, nos lleva a veces a crear situaciones que nos hacen sentir muy mal.

Mire usted, a mí me tocó ver como la Auditoría Superior de la Federación y las auditorías estatales solamente pueden tratar aspectos resarcitorios, no sancionatorios. Al tener esa limitación, cuando descubren algo lo mandan a los órganos internos de control, lo mandan a las contralorías estatales, etcétera, para que apliquen la responsabilidad correspondiente.

Muchas de esas situaciones irregulares tienen que guardar una serie de circunstancias de modo, tiempo, lugar. ¿A qué me refiero con modo, tiempo y lugar? A que debe de existir: dónde se cometió la irregularidad, en qué época, en qué lugar, si era responsable a quien se está acusando y una serie de situaciones, que si no están bien identificadas se pierde absolutamente, aunque haya una irregularidad, no se sanciona.

¿Por qué hice referencia a esto? Desde hace varios años, —no tengo la fecha exacta, pero cuando menos deben ser ocho o nueve—, se ha trabajado en el Sistema Nacional de Fiscalización, ¿por qué? porque muchas veces la Auditoría Superior de la Federación le pide a las auditorías superiores de los estados que investiguen si fueron bien ejecutados, si fueron bien operados los recursos federales.

Desgraciadamente, en algunas ocasiones me tocó ver y estar en una situación que me dejó muy incómodo. Tuvimos que desafortunadamente a un presidente municipal que estaba haciendo mal uso de los recursos federales en su primer año de gobierno. Hicimos la denuncia penal, estuvo preso, se cumplió todo el proceso, pasó año y medio, no logramos que resarciera los dineros; sin embargo, después de año y medio salió libre.

¿Saben qué es lo peor?, que volvió a concursar y volvió a ser presidente municipal. Como usted bien lo señala, hay una Fiscalía General y también va a haber un órgano que va a castigar, al nivel que sea, y eso a mí me parece extraordinario, porque cuántas veces no vemos a gente —me va a usted a perdonar la expresión—, sinvergüenza, que se burla de que a veces les identificamos algo y no los podemos castigar como se debe. ¡Esto tiene que cambiar, ya!

Les comentaba que desde hace nueve años se trabaja en el Sistema Nacional de Fiscalización. ¿Qué hemos logrado en ese Sistema? Hemos logrado unir esfuerzos la Auditoría Superior de la Federación y la Secretaría de la Función Pública, de hecho, ya hacemos auditorías en conjunto.

Hace rato en la exposición que les hice, les comentaba que ya se integró un grupo de control interno en el que involucran no sólo a la auditoría, a la secretaría y a los contralores de toda la República y ya tenemos productos.

Es muy difícil a veces lograr concentrar todas las situaciones en una sola general, ya que cada entidad tiene sus propias reglas y a veces chocan muy fuertemente con las federales, desgraciadamente.

Les quise comentar esto porque, efectivamente, hay un esfuerzo ya encaminado a ello, y confió en la medida que logre integrar el Sistema Nacional Anticorrupción, la Fiscalía General y la redefinición de la secretaría.

Déjeme decirle que en el caso de las contralorías internas ¿qué buscamos dentro del gobierno federal o qué se buscaba anteriormente? Se buscaba que los recursos cumplieran con la norma, con la ley, que fueran erogados conforme a lineamientos, etcétera, pero, desafortunadamente, dejábamos fuera algo que es fundamental: la eficiencia, la eficacia, la oportunidad y el cumplimiento de metas.

Como bien lo señaló mi querido amigo Fernando Amozurrutia, efectivamente hemos tratado de empezar a consolidar muchas cosas. En la iniciativa privada, donde también tuve oportunidad de participar en las auditorías internas, ahí lo que se busca es que la gente sea eficiente, que sea eficaz, que sea productiva, que se cumplan las metas y que se determinen desviaciones y responsabilidades, para saber qué acciones se van a tomar, quién y en qué tiempo las va a tomar.

Ya desde hace dos años en la Secretaría de la Función Pública, en coordinación con la Auditoría Superior de la Federación —y mi amigo Fernando tiene mucho que ver en eso—, ya se llevan a cabo auditorías de desempeño, enfocadas precisamente a ver el cumplimiento de metas y objetivos, a determinar eficiencias, eficacias, congruencias y oportunidades. Hasta ahí dejo mi intervención de respuesta.

Rubén López Magallanes: Para finalizar esta etapa preguntaría a la mesa si existe alguna intervención en relación a las participaciones de Fernando y Manuel.

Jesús Antonio Serrano Sánchez: Muchas gracias. Quiero agrupar, en cierto sentido, los comentarios del maestro Sandoval y el compañero Fernando Amozurrutia. ¿Qué escenario tenemos en esta transición normativa que hemos atestiguado no de los últimos meses, de los últimos años, en que ha habido una gran incertidumbre?

Allá en las cámaras de Diputados y de Senadores se presentaron diferentes iniciativas de reforma y esas iniciativas se discutieron, pero a final de cuentas sabemos que, y aquí tomando lo que tanto nos ha reflexionado Bibiana, a final de cuentas se emite una iniciativa que cuenta con la mayoría política para poder ser votada, pero que todavía estamos esperando qué va a resultar.

En ese sentido, quizá hagamos mucha especulación de escenarios de lo que pudiera suceder. También aquí me hago eco de una pregunta que me hizo antes de entrar al panel el maestro Reta, lo que va a pasar es que vamos a cumplir la ley, sea la que sea. El asunto es qué tanta confianza tenemos en que la nueva legislación va a satisfacer las expectativas que tenemos. Yo creo que ese es el punto.

No sé quién dijo en la mesa que en el ejemplo la leche, el problema es que no había llegado leche. Y creo que el problema no es ese, sino que la desnutrición sigue ahí. Nuestra administración pública está quedándose en el escenario de tratar de cumplir con una serie de objetivos muy limitados –diría yo–, sin mirar la perspectiva de hacia dónde vamos a apuntar.

En cuanto al comentario que hizo el colega Amozurrutia, le agradezco de verdad porque esto me permite exponer lo siguiente: En el estudio que emitió la Auditoría Superior los resultados de

la Auditoría son agregados. Nosotros le pedimos a la Auditoría que nos diera los datos desagregados y no nos dieron acceso a esa información. ¿Por qué sería importante tener acceso a los datos desagregados?

Porque cada rubro del sector público creo que es diferente, tiene objetivos *sui generis*; deberíamos saber de qué manera qué sectores, podríamos decir, están mejor; dónde se están observando mayores dificultades, en qué ámbitos; si son paraestatales, en qué régimen de la industria están, etcétera.

De todo eso no tenemos información y me parece que deberíamos tenerla y que esa información nos debería de servir para focalizar los esfuerzos en aquellos ámbitos donde pudiéramos observar mayores necesidades, porque los datos agregados simplemente nos llevan al rojo, al verde y al amarillo, sin tener una reflexión mesurada.

Se hablaba aquí de diferentes metodologías. Sí debería de haber una metodología, pero me parece que lo que los órganos de control evalúan de sí mismos no es lo mismo de lo que la Auditoría Superior evalúa de ellos. También habría que pensar si estamos metiendo peras y manzanas en el mismo costal.

Quisiera, abusando, solicitar su ayuda para una investigación que queremos hacer con el patrocinio del INAP sobre este tema, y ojalá que los señores titulares de los órganos de control nos puedan apoyar para tener una reflexión de mucho más, un retrato más fidedigno de lo que está pasando. Les agradezco.

Rubén López Magallanes: Gracias Jesús. Para finalizar agradeceríamos el mensaje del Presidente del Instituto Nacional de Administración Pública, Carlos Reta Martínez, sin dejar de agradecer a ustedes su asistencia, interés y participación. Don Carlos, por favor.

Carlos Reta Martínez, Presidente del Consejo Directivo del INAP. Muchas gracias. En primer lugar, un agradecimiento al Secretario de la Función Pública, Don Virgilio Andrade y a Raúl Sánchez Kobashi, Subsecretario, por supuesto, al titular de la Unidad de Control de Gestión Pública, Alejandro Valencia López, aquí presente, gracias por la riqueza de su presentación.

Saludo a Jesús Antonio Serrano, Asesor de la Unidad de Evaluación y Control de la Comisión de Vigilancia de la Auditoría Superior de la Federación y le mando un saludo muy afectuoso a nuestro compañero Alejandro Romero.

A Elsa Bibiana y a Aurelio Álvarez, ambos asociados del INAP, que tienen notables trayectorias en el servicio público y ejercen importantes funciones en el orden local y federal. Gracias por compartir su experiencia y sus conocimientos.

Otro talentoso asociado que no pudo acompañarnos es Ricardo García Guzmán, Contralor General del Estado de Veracruz, agradecemos la digna representación del contador Francisco Torres Peralta, Director General de Control y Evaluación de la Contraloría.

Como es evidente, la construcción de una administración pública eficaz y eficiente sólo es posible si se cuentan con mecanismos de control interno adecuados. Ignorar que en el ejercicio de 4 billones 570 mil 377 millones de pesos, que integran el Presupuesto de Egresos de la Federación 2015, ajustado, y el cumplimiento de la existencia y a veces intrincada normatividad reglamentaria y procedimental, se pueden cometer errores involuntarios o producto de la corrupción.

Tampoco pretendamos entender que sólo basta con órganos de vigilancia para lograr una función pública racional y perfecta, pero en su ausencia sería imposible.

Desde luego, reconocemos que hay mucho por trabajar en otras estrategias como la profesionalización de los servidores públicos y el fortalecimiento de la ética pública.

Como en otros temas y ámbitos de relevancia, para el establecimiento de un buen gobierno, el INAP se ha preocupado por contribuir desde nuestro espacio de actividad, para ellos hemos creado en la Escuela Nacional de Profesionalización diversos cursos sobre Control Interno y de Administración de Riesgos que ya ofrecemos a servidores públicos de diferentes dependencias y organismos públicos. Pronto lanzaremos un diplomado con este tema.

Agradezco a cada uno de los expositores por los contenidos vertidos en esta mesa. Sin duda, todos los presentes aprendimos aspectos valiosos sobre la importancia del control interno para la gestión de cualquier organización, mucho más aún para la administración pública.

Muchas gracias por su presencia, por su paciencia, y su tolerancia, se nos pasó el tiempo. Gracias por su asistencia, gracias por acompañarnos a este evento que es parte de la celebración de los 60 Años del INAP, *siempre al servicio de México*.

Muchas gracias, buenas noches.