



Programa en **Auditoría** **Gubernamental**

Control Interno para la
Gestión Pública

Sesión 4.

Modelo COSO: insumos prácticos

Script



Bienvenido a la **sesión 4** “Modelo COSO: insumos prácticos” de la asignatura Control Interno para la Gestión Pública del programa en **Auditoría Gubernamental**.

En la sesión anterior realizamos un recorrido sobre los fundamentos teóricos del **Modelo COSO**, que en México contiene **tres elementos**: **Modelo Estándar de Control Interno (MECI)**, **Administración de Riesgos Institucionales (ARI)** y **Comité de Control y Desempeño Institucional (COCODI)**.

El Modelo Estándar de Control es la **adecuación** de una de las partes del Modelo COSO **de la administración privada a la pública** en nuestro país, por lo tanto, en la presente sesión abordaremos este tema, dejando los otros dos para sesiones posteriores.

Un modelo estandarizado de control tiene como **objetivo**, de la mano de la visión de la Nueva Gestión Pública, una **mayor eficiencia y eficacia** en la Administración pública. En el presente caso, es específicamente sobre el Control Interno.

Te preguntarás, **¿a qué nos referimos con control?** Ya advertimos en sesiones anteriores que son todas aquellas actividades dedicadas a **proporcionar una seguridad razonable** en el funcionamiento de las distintas partes que integran a la Administración pública hacia la consecución de los logros plasmados en su planificación.

Un correcto Modelo Estándar de Control, requiere, al menos, de **cuatro fases específicas**: primero, **información y comunicación**; segundo, **supervisión**; tercero, **parámetros de valoración**; y cuarto, **evaluación del control**.

La **información y comunicación** para un adecuado establecimiento de control es de vital importancia para una correcta toma de decisiones y propiciar una mayor transparencia en todas las aristas de la Administración pública. Para ello, se deben **establecer sistemas**

claros de información enmarcados en un **Sistema de Control Interno Institucional (SCII)**, donde las unidades administrativas reporten las acciones orientadas al Control Interno. Para ello, normalmente suelen ser nombrados enlaces por unidad administrativa, encargadas de la elaboración y reporte de la información y un **coordinador de control interno**. Podríamos caracterizar a esta fase como un momento clave entre la planeación y la implementación.

La **Coordinación de Control Interno** es el **canal oficial de comunicación** entre los distintos enlaces de las unidades administrativas, como lo son el Órgano Interno de Control o la Secretaría, o bien, en el caso de gobiernos locales, con dependencias jerárquicas de un orden de gobierno superior. Recordemos que también son los encargados de la auditoría o evaluación de riesgos y control.

En la fase de **supervisión** se aplica el Sistema de Control Interno Institucional que tiene por **objetivo examinar el cumplimiento, o no,** de los estándares de control establecidos. Se entiende entonces que es una fase que continúa con una comunicación hacia los distintos niveles jerárquicos de la Administración pública para una oportuna toma de decisiones.

Por otra parte, los **parámetros de valoración** son fases que podríamos caracterizar como híbridas, pues si bien es **parte de la planeación** de nuestro control, responde también a elementos fácticos como el nombramiento de enlaces y coordinador. En otras palabras, se empieza a formar en un **momento previo a la designación de enlaces**, pero termina de establecerse con la **designación de éstos**, pues, influenciado por la Metodología del Marco Lógico, se tienen que buscar indicadores similares a aquellos de programas presupuestarios,

con la diferencia de que son internos. En términos de la Metodología, serían indicadores de **nivel de gestión**.

Finalmente, la **evaluación del control** consiste en **graduar** el nivel de **cumplimiento final** de nuestros mecanismos de control que contiene cuatro insumos básicos: primero, informe anual del estado que guarda el Sistema de Control Interno Institucional (SCII); segundo, encuestas de autoevaluación del SCII; tercero, la integración y seguimiento del Programa de Trabajo de Control Interno (PTCI); cuarto y último, evaluación del Órgano Interno de Control que realiza al Informe Anual.

Recordemos que el **Informe Anual del Sistema de Control Interno Institucional**, por norma, debe presentarse de manera anual con corte al **30 de abril**. Asimismo, que las encuestas de autoevaluación responden más a una lógica interna y de control sobre el control, es decir, busca encontrar fortalezas y debilidades del SCII.

La integración y seguimiento del Programa de Trabajo de Control Interno (PTCI) es un formato determinado por el órgano máximo de control en el país en el cual se plasman diversos elementos como lo son: **acciones de mejora, fechas de compromiso, actividades y fechas específicas de inicio y de término, los responsables de la implementación, medios de verificación y los resultados esperados**. El PTCI es al Control Interno, lo que la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) sería para la Metodología del Marco Lógico.

Seguramente te preguntarás, ¿quiénes son los encargados de realizar todas estas tareas, acaso serán todos los servidores públicos? Sólo una parte de la administración pública se encarga de ello, pues es de vital importancia considerar que, en el entramado

mismo abordado en esta sesión, los Sistemas de Control Interno consideran **3 niveles jerárquicos** para su implementación, los cuales son: estratégico, directivo y operativo.

La jerarquización que mencionamos cambia según el orden de gobierno, pues depende de la estructura orgánica de la administración pública en la que nos encontramos.

El nivel **estratégico** consiste en el titular y funcionarios de **primer nivel**, que podrían ser: secretarios o subsecretarios de Estado. El segundo se le denomina **directivo**, y está compuesto por funcionarios de **tercer y cuarto nivel**. Un ejemplo de ello, podrían ser los directores o subdirectores de área. Finalmente, el tercer nivel, clasificado como **operativo**, corresponde a funcionarios de **quinto nivel y jefes de departamento**.

El nivel superior o **estratégico** se encarga de trazar los **objetivos, misión, visión y metas institucionales**, en otras palabras, podría ser, el capitán del barco que decide a qué puerto se dirige la administración. El nivel medio o **directivo** está comisionado a la vigilancia de la **operación de los mecanismos de control**, mientras que la **comunicación** del nivel **superior al nivel inferior**, se encarga de verificar que la ruta trazada y abordada, efectivamente, conduzca al puerto que estableció el nivel Estratégico. Finalmente, el nivel **operativo** es aquel encargado de **realizar** todas las **acciones necesarias** para cumplir con los objetivos previamente establecidos.

¿Consideras que son suficientes los mecanismos de **control interno** para reducir los problemas que la Administración pública enfrenta? ¿Qué cambios propondrías?

¡Sigamos aprendiendo juntos!

Bibliografía

Auditoría Superior del Estado de Jalisco. (2019). *El control interno en el ámbito municipal: avances y expectativas*. Guadalajara: ASEJ.

Auditoría Superior de la Federación. (2014). *Marco Integrado de Control Interno*. México: ASF.

Matute González, C., García Guzmán, M., y Sánchez Jáuregui, C. (2018). *El Instituto Nacional de Administración Pública en la Reunión Nacional de Administración Pública 2018*. Guadalajara: INAP.

Méndez Rojas, Z. E., Ablan B., y Nayibe (2010). Los sistemas de control interno en los entes descentralizados estatales y municipales desde la perspectiva COSO. *Visión Gerencial*, (1),5-17. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545883001>

Uvalle, R. (2004). *El control y la evaluación en la administración pública*. Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales, 47,(192),43-70. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=42119203>