



Te doy la bienvenida a la **segunda sesión** de la materia **control interno para la Gestión Pública** del programa en **Auditoría Gubernamental**.



En esta sesión vamos a continuar revisando los aspectos esenciales del control interno, desde los componentes fundamentales de éste.

## Objetivo



Es delimitar las características generales, los modelos y responsables de implementación de control interno, a partir de las herramientas teóricas y el marco legal que lo sustenta con el fin enmarcar los aspectos cruciales constituyentes del control interno.

El **objetivo** de esta sesión es delimitar las características generales, los modelos y responsables de implementación de control interno, a partir de las herramientas teóricas y el marco legal que lo sustenta con el fin enmarcar los aspectos cruciales constituyentes del control interno.



En esta sesión abordaremos los **componentes del control interno** a través de los siguientes **subtemas**:

1. Características del control interno
2. Sistema Nacional de Fiscalización
3. Responsables de la implementación
4. Modelos de control interno
5. Importancia del control interno ante la sociedad
6. Costos y beneficios del control interno

## Introducción

### Control interno

Los esfuerzos más recientes del sector público provienen de herramientas y modelos que surgen de la administración privada

Nueva Gestión Pública.

Aunque comparten un mismo origen, características y finalidad, la distinción más importante entre ambos tipos de control interno consiste en la **visión**.

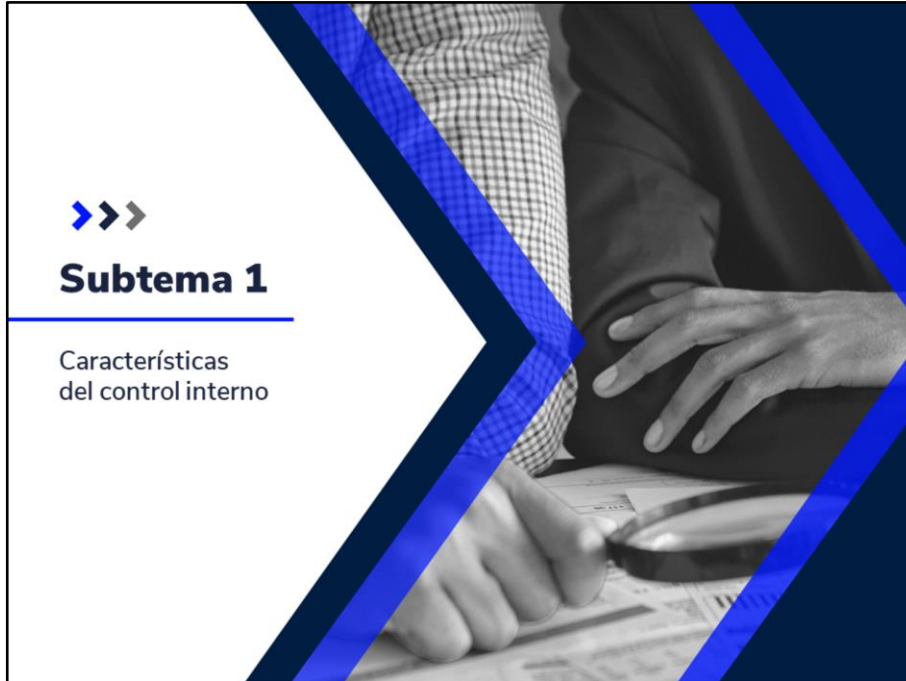
Para los entes privados es primordialmente cuidar el patrimonio financiero y no financiero de la organización

Con la diferencia de que ese patrimonio **es público**, siendo aún más importante su correcta gestión, pues **es propiedad de todos los ciudadanos**.

**IEXE** >>>

El **control interno** no es una característica exclusiva de la Administración pública, de hecho, los esfuerzos más recientes del sector público provienen de herramientas y modelos que surgen de la Administración privada, mismos que son incorporados al ámbito público con la implementación de la **Nueva Gestión Pública**.

Aunque comparten un mismo origen, características y finalidad, la distinción más importante entre ambos tipos de control interno consiste en la **visión**. Para los entes privados es primordialmente cuidar el patrimonio financiero y no financiero de la organización, mismo caso para organizaciones gubernamentales, con la diferencia de que ese patrimonio es público, siendo aún más importante su correcta gestión, pues es propiedad de todos los ciudadanos.



Iniciemos esta sesión hablando de las **características del control interno**.

## Características del control interno

### Salvaguardar el patrimonio

Mediante diversas estrategias derivadas de modelos específicos se minimizan los riesgos que atentan contra la consecución de los objetivos y metas establecidas por cualquier organización.

En empresas gubernamentales, el control interno puede asemejarse mucho más al realizado dentro del sector privado, pues también tendrá por objetivo el salvaguardar las ganancias empresariales.



Uno de los principales objetivos del **control interno** es salvaguardar el patrimonio, ya sea público o privado; recordemos que mediante diversas estrategias derivadas de modelos específicos se minimizan los riesgos que atentan contra la consecución de los objetivos y metas establecidas por cualquier organización. Por otra parte, en empresas gubernamentales o entes paraestatales, el control interno puede asemejarse mucho más al realizado dentro del sector privado, pues también tendrá por objetivo el salvaguardar las ganancias empresariales.

## Características del control interno

### Fomentar comportamientos éticos

El **control interno** a través de los comités que lo componen, tiene como objetivo **fomentar servidores públicos mucho más profesionales, íntegros y con mayor conciencia ética en su actuar**



Al laborar con recursos de origen público la **responsabilidad se maximiza**, propiciando un ambiente y actitud de servicio hacia la ciudadanía mediante la oportuna rendición de cuentas.

Contar con servidores públicos con un **mayor compromiso en su labor es una de las máximas aspiraciones y aportaciones que tiene la nueva gestión pública**

El **control interno** a través de los comités que lo componen, tiene como objetivo fomentar servidores públicos mucho más profesionales, íntegros y con mayor conciencia ética en su actuar. De igual forma, al laborar con recursos de origen público la responsabilidad se maximiza, propiciando un ambiente y actitud de servicio hacia la ciudadanía mediante la oportuna rendición de cuentas. Por ello, **contar con servidores públicos con un mayor compromiso en su labor es una de las máximas aspiraciones y aportaciones que tiene la Nueva Gestión Pública**, porque tiene como meta dejar atrás el estereotipo del burócrata acartonado e inamovible de la Administración pública clásica para cambiarlo por perfiles más profesionales, dinámicos e íntegros.



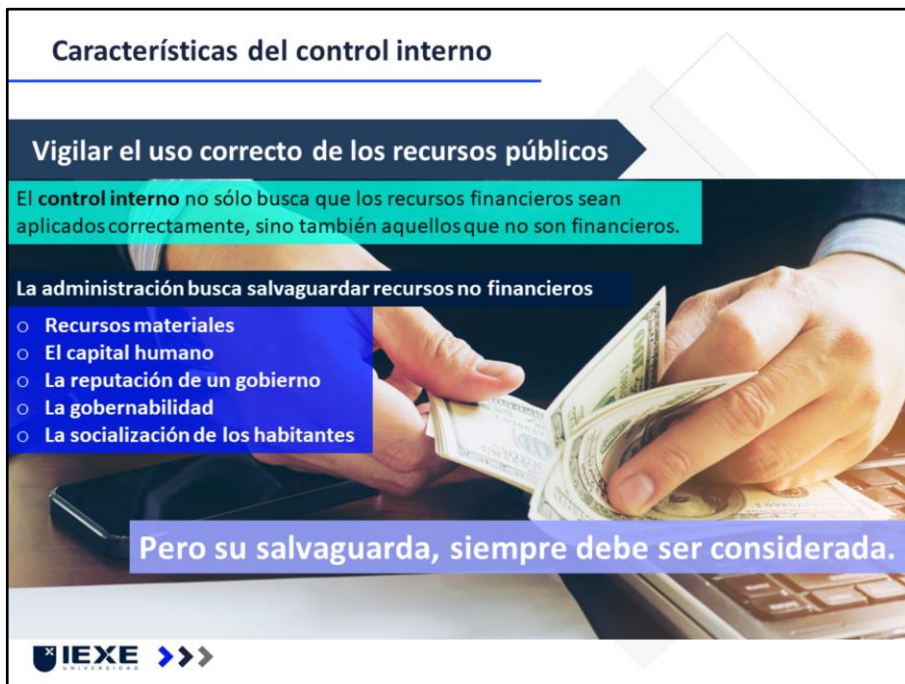
Otra característica y objetivo del control interno es **aumentar la eficiencia y eficacia de la Administración pública** mediante las herramientas de los distintos modelos que incluyen un constante flujo de información y comunicación entre las áreas y dentro de éstas.

La delimitación correcta de ámbitos de responsabilidad de **control interno** fomenta que cada unidad administrativa tenga una especie de “**sede**” de **Contraloría o del Órgano Interno de Control** en todas y cada una de las áreas, consolidando así las buenas prácticas tanto dentro como fuera de las dependencias.



Si bien el Presupuesto basado en Resultados (PbR) tiene como fundamento y objetivo la consecución de resultados a través de la **Metodología del Marco Lógico**, los modelos de control interno no están contrapuestos a esta visión, sino que buscan una sinergia con los mismos, llenando huecos donde la metodología no es tan precisa o requiere una mayor simpleza para su correcta elaboración.

El principal caso a relucir son los “supuestos” que se establecen dentro de la metodología, mismos que **pueden influir en la redacción, identificación y administración de riesgos que es uno de los componentes fundamentales del control interno.**



## Características del control interno

### Vigilar el uso correcto de los recursos públicos

El **control interno** no sólo busca que los recursos financieros sean aplicados correctamente, sino también aquellos que no son financieros.

La administración busca salvaguardar recursos no financieros

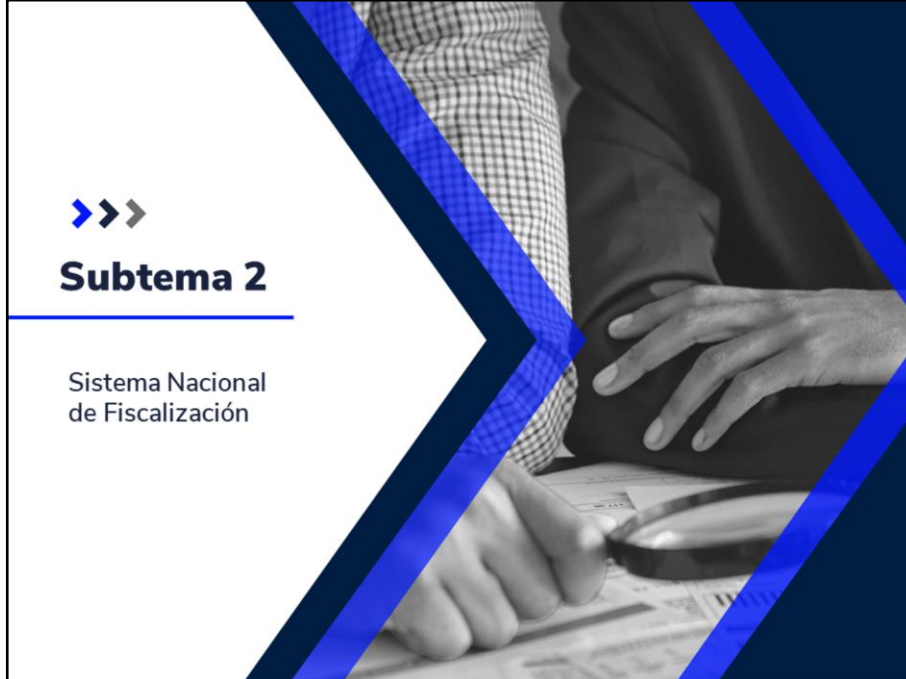
- Recursos materiales
- El capital humano
- La reputación de un gobierno
- La gobernabilidad
- La socialización de los habitantes

Pero su salvaguarda, siempre debe ser considerada.

**IEXE** >>>

Los recursos públicos son temas relevantes dentro de la Administración pública, especialmente los recursos financieros, sin embargo, el **control interno** no sólo busca que los recursos financieros sean aplicados correctamente, sino también aquellos que no son financieros.

Por ello, la administración busca salvaguardar recursos no financieros, como lo pueden ser los recursos materiales ya existentes, el capital humano o incluso aspectos más intangibles como la reputación de un gobierno, la gobernabilidad dentro de alguna entidad, la socialización de los habitantes y una gran cantidad de aspectos que dependen del contexto en el que se establezca el control interno. Pero su salvaguarda, siempre debe ser considerada.



Ahora bien, veamos qué es el **Sistema Nacional de Fiscalización**.



Este se define como el conjunto de mecanismos interinstitucionales de coordinación entre los órganos responsables de las tareas de auditoría gubernamental en los distintos órdenes de gobierno, con el objetivo de maximizar la cobertura y el resultado de la evaluación en toda la república, enfocado en estrategias para el desarrollo de altos estándares profesionales, la creación de capacidades y el intercambio efectivo de información, sin incurrir en problemas de derecho de autor u omisiones.

De esta manera, se entiende que el **Sistema Nacional de Fiscalización (SNF)** es un conjunto de acciones de coordinación de control interno, con especial énfasis en la fiscalización, que busca centralizar la información auditable de todas las dependencias gubernamentales de los tres órdenes de gobierno, para ello, fomenta el trabajo colaborativo entre las instituciones para mejorar las prácticas administrativas mediante la estandarización de procesos. También busca eficiencia en los controles internos para evitar duplicidades u omisiones.



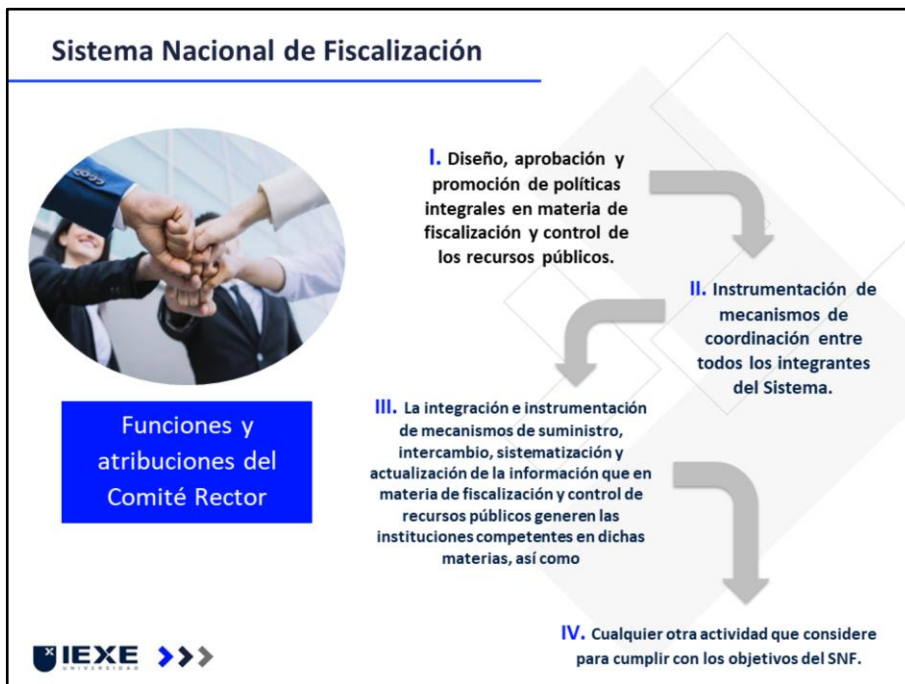
Así, su objetivo es **establecer acciones y mecanismos de coordinación entre sus integrantes**, en el ámbito de sus respectivas competencias para promover el intercambio de información, ideas y experiencias encaminadas en el avance para el desarrollo de la fiscalización de los recursos públicos.

Al tratarse de un sistema, lo que se busca como medida de control interno es fomentar un ambiente de control adecuado, similar a lo señalado por el **Modelo COSO III**, sin embargo, no se debe confundir al Sistema Nacional de Fiscalización (SNF) con una fase del Modelo, pues es una parte integrante del mismo que atraviesa las distintas etapas.



El **Comité Rector** se conforma por una **presidencia dual de la Auditoría Superior de la Federación y la Secretaría de la Función Pública**, más 7 miembros rotativos de las EFSL y los OEC.

Es decir, se trata de un órgano directivo colegiado que busca la participación activa de sus miembros, no es un proceso de auditoría donde el órgano encargado de ello dictamina líneas de acción en específico y solicita la información, sino que **es un sistema de colaboración mutua**.



**El Comité Rector del Sistema Nacional de Fiscalización (SNF) cuenta con varias funciones:**

- Diseñar, aprobar y promocionar las políticas en materia de fiscalización y control del uso de recursos públicos que tienen que realizar todos los miembros. Es decir, las Entidades Fiscalizadoras Superiores Locales y las secretarías o instancias homologadas de control interno de los diferentes órdenes de gobierno.
- Fomentar la instrumentación de la coordinación entre todos los miembros que integran el Sistema Nacional de Fiscalización (SNF).
- Implementar el mecanismo o sistema específico de fiscalización, como lo puede ser un portal similar al de Transparencia Gubernamental, donde se puede realizar el suministro, intercambio, sistematización y actualización de la información específica.
- Queda a criterio del Comité Rector, incluir actividades necesarias para dar cabal cumplimiento a las obligaciones relacionadas con los objetivos del Sistema Nacional de Fiscalización (SNF).



El Sistema Nacional de Fiscalización (SNF) **opera a través de distintos grupos de trabajo con objetivos o enfoques específicos de cada uno de los objetivos del sistema.**

Éstas se definen como las instancias determinadas por el Comité Rector, para atender temas de interés notable y reiterado para los miembros del SNF. Cada grupo estará encabezado, de manera dual, por la ASF y la SFP e incluirá 3 miembros elegidos entre las EFSL y 3 miembros elegidos entre los OEC.


**Sistema Nacional de Fiscalización**

**¿Cuáles son las obligaciones de los miembros integrantes del sistema nacional de fiscalización (SNF)?**

**I. Diseñar un programa electrónico**

Que facilite una cobertura de más impacto para la administración y fiscalización de los recursos públicos, mediante el diseño de estrategias afines a las iniciativas y necesidades de las entidades federativas, municipios y alcaldías de la Ciudad de México.

Todos los miembros que integran el Sistema Nacional de Fiscalización (SNF) **están obligados a instrumentar un sistema electrónico que garantice la cobertura e impacto de la fiscalización de los recursos.**



**IEXE** >>>

Pero, ¿cuáles son las obligaciones de los miembros integrantes del Sistema Nacional de Fiscalización (SNF)? **Éstas son siete:**

- I. **Diseñar un programa electrónico** que facilite una cobertura de más impacto para la administración y fiscalización de los recursos públicos, mediante el diseño de estrategias afines a las iniciativas y necesidades de las entidades federativas, municipios y alcaldías de la Ciudad de México.

Todos los miembros que integran el Sistema Nacional de Fiscalización (SNF) **están obligados a instrumentar un sistema electrónico que garantice la cobertura e impacto de la fiscalización de los recursos** tanto federales como locales, mediante la coordinación entre las distintas unidades administrativas de los tres órdenes de gobierno.

## Obligaciones de los miembros integrantes del Sistema Nacional de Fiscalización

### 2. Dar cuenta al Comité Coordinador del Sistema Nacional de Fiscalización

**En el informe anual** sobre los avances en la fiscalización de los recursos federales y locales.

**Comité Coordinador del Sistema Nacional de Fiscalización**



Reportar los avances de fiscalización de recursos federales y locales.

Ello deberá ser realizado **presentando un informe anual** que detalle las metas, objetivos y su grado de cumplimiento.



II. **Dar cuenta al Comité Coordinador del Sistema Nacional de Fiscalización (SNF) en el informe anual** sobre los avances en la fiscalización de los recursos federales y locales, mediante un **Comité Coordinador del Sistema Nacional de Fiscalización**, donde cada miembro del Sistema asuma la obligación de reportar los avances de fiscalización de recursos federales y locales, indistintamente del orden de gobierno del que se trate, ello deberá ser realizado presentando un informe anual que detalle las metas, objetivos y su grado de cumplimiento.

### Obligaciones de los miembros integrantes del Sistema Nacional de Fiscalización

3. Implementar las medidas aprobadas por el Comité Rector del Sistema Nacional de Fiscalización (SNF) para el fortalecimiento y profesionalización del personal de los órganos de fiscalización.

Las medidas aprobadas por el comité rector deben ser implementadas en todos los órdenes de gobierno, sin embargo los programas anuales de capacitación son aquellos que más se han impulsado.

Se busca una mayor profesionalización del personal adscrito a órganos de fiscalización, considerando que una mayor preparación hará más eficiente y eficaz las labores de control financiero.



### III. Implementar las medidas aprobadas por el Comité Rector del Sistema Nacional de Fiscalización (SNF) para el fortalecimiento y profesionalización del personal de los órganos de fiscalización.

Al ser un órgano superior de fiscalización, las medidas aprobadas por el Comité Rector deben ser implementadas en todos los órdenes de gobierno, sin embargo los programas anuales de capacitación son aquellos que más se han impulsado, pues se busca una mayor profesionalización del personal adscrito a órganos de fiscalización, considerando que una mayor preparación hará más eficiente y eficaz las labores de Control financiero.


**Obligaciones de los miembros integrantes del Sistema Nacional de Fiscalización**

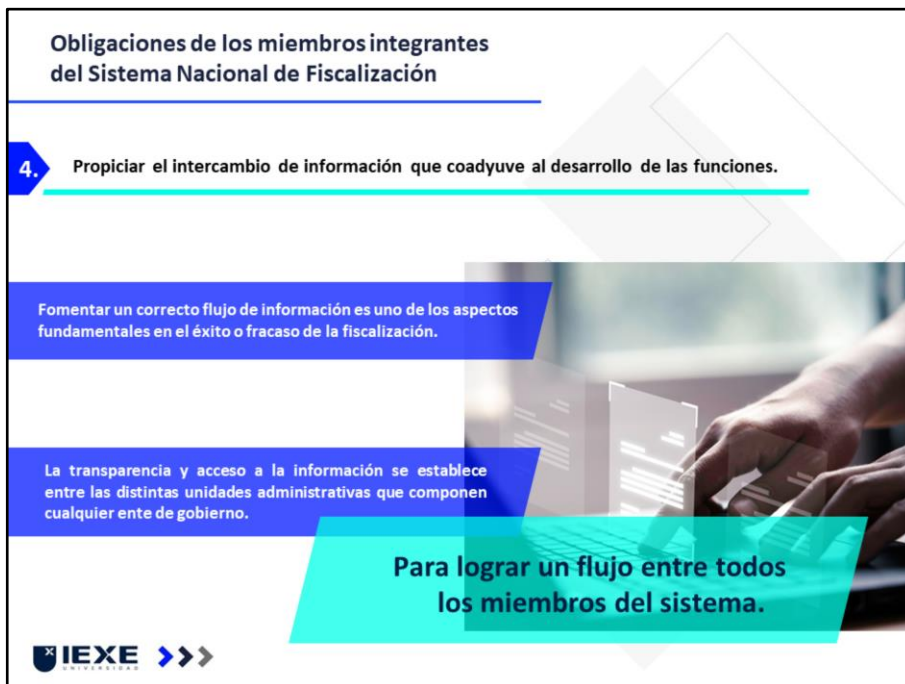
**4.** Propiciar el intercambio de información que coadyuve al desarrollo de las funciones.

Fomentar un correcto flujo de información es uno de los aspectos fundamentales en el éxito o fracaso de la fiscalización.

La transparencia y acceso a la información se establece entre las distintas unidades administrativas que componen cualquier ente de gobierno.

**Para lograr un flujo entre todos los miembros del sistema.**





#### **IV. Propiciar el intercambio de información que coadyuve al desarrollo de las funciones.**

Fomentar un correcto flujo de información es uno de los aspectos fundamentales en el éxito o fracaso de la fiscalización. La transparencia y acceso a la información no sólo se dirige del sector gubernamental hacia la sociedad, también se establece entre las distintas unidades administrativas que componen cualquier ente de gobierno para lograr un flujo entre todos los miembros del Sistema.

**Obligaciones de los miembros integrantes del Sistema Nacional de Fiscalización**

**5. Homologar insumos en materia de auditoría y fiscalización**

Una correcta homologación de los insumos requeridos para auditoría y fiscalización.

- Mayor facilidad,
- Mayor eficiencia
- Mayor eficacia

En los distintos materiales que componen la rendición de cuentas.

La homologación permite también una **mayor facilidad de sistematización e interpretación** por parte de la ciudadanía.

**IEXE** >>>

**V. Homologar los procesos, procedimientos, técnicas, criterios, estrategias, programas y normas profesionales en materia de auditoría y fiscalización.**

Una correcta homologación de los insumos requeridos para auditoría y fiscalización propician una mayor facilidad, eficiencia y eficacia en los distintos materiales que componen la rendición de cuentas.

Sumado a ello, la homologación permite también una mayor facilidad de sistematización e interpretación por parte de la ciudadanía, pues establecer un léxico común impide que se requiera un mayor grado de especialización para su cabal comprensión.


**Obligaciones de los miembros integrantes del Sistema Nacional de Fiscalización**

**6.** Los miembros del SNF en el ámbito de sus facultades deberán:

**6.1** Identificar áreas y temas comunes en materia de auditoría y fiscalización para que contribuyan a la definición de sus respectivos programas anuales de trabajo.

**6.2** Revisar los ordenamientos legales que regulan su actuación para que, en su caso, realicen propuestas de mejora a los mismos que permitan un mayor impacto en el combate a la corrupción.

**6.3** Elaborar y adoptar un marco de referencia que contenga criterios generales para la prevención, detección y disuasión de actos de corrupción.

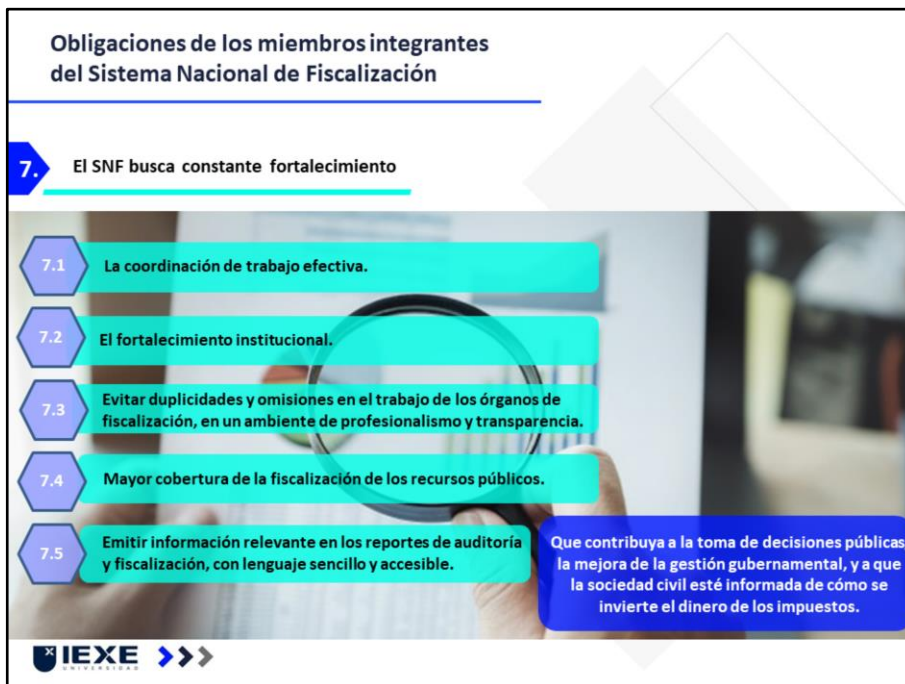


VI. Los miembros del Sistema Nacional de Fiscalización (SNF) en el ámbito de sus facultades deberán:

VI.I Identificar áreas y temas comunes en materia de auditoría y fiscalización para que contribuyan a la definición de sus respectivos programas anuales de trabajo y el cumplimiento de los mismos de manera coordinada.

VI.II. Revisar los ordenamientos legales que regulan su actuación para que, en su caso, realicen propuestas de mejora a los mismos que permitan un mayor impacto en el combate a la corrupción.

VI.III. Elaborar y adoptar un marco de referencia que contenga criterios generales para la prevención, detección y disuasión de actos de corrupción e incorporar las mejores prácticas para fomentar el buen uso de los recursos en las gestiones gubernamentales.



VII. Para el fortalecimiento del Sistema Nacional de Fiscalización (SNF), sus integrantes atenderán las siguientes directrices:

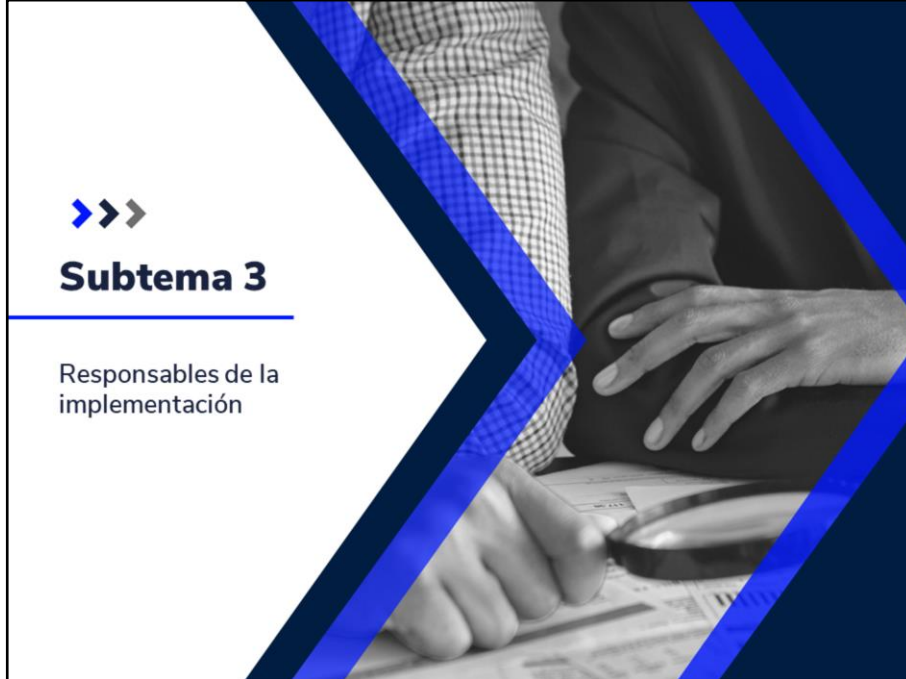
VII.I. La coordinación de trabajo efectiva

VII.II. El fortalecimiento institucional

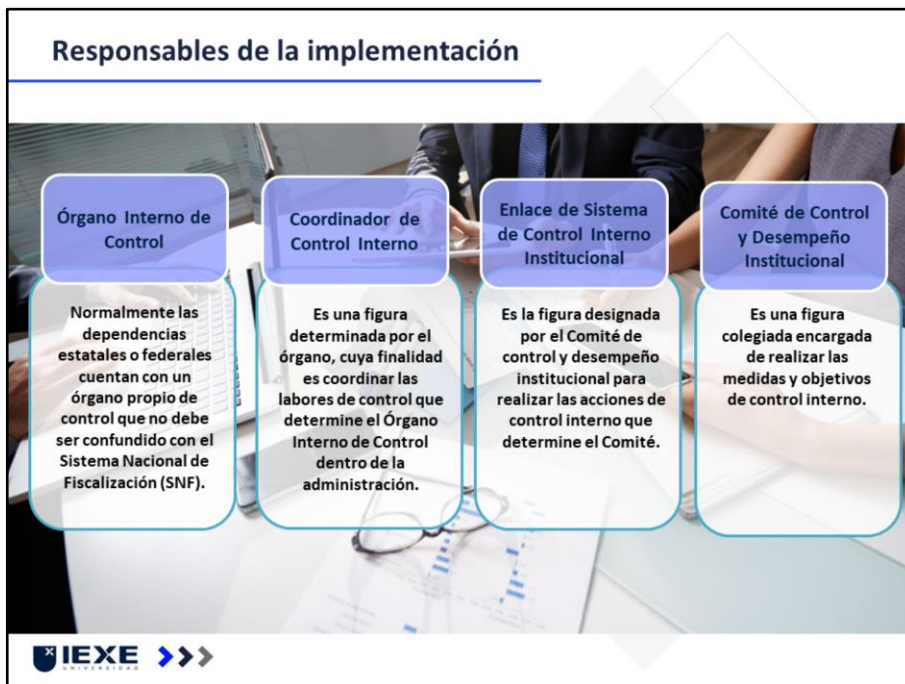
VII.III. Evitar duplicidades y omisiones en el trabajo de los órganos de fiscalización, en un ambiente de profesionalismo y transparencia.

VII.IV. Mayor cobertura de la fiscalización de los recursos públicos

VII.V. Emitir información relevante en los reportes de auditoría y fiscalización, con lenguaje sencillo y accesible, que contribuya a la toma de decisiones públicas, la mejora de la gestión gubernamental, y a que la sociedad civil esté informada de cómo se invierte el dinero de los impuestos, y en una gran difusión publicitaria de los procesos de fiscalización.



Veamos ahora quiénes son los **responsables de la implementación**.



En los distintos órdenes de gobierno, normalmente existen **las siguientes figuras encargadas de la implementación del control interno**: Órgano Interno de Control, Coordinador de control interno, Comité de Control y Desempeño Institucional y, finalmente, Enlace de Sistema de Control Interno Institucional.

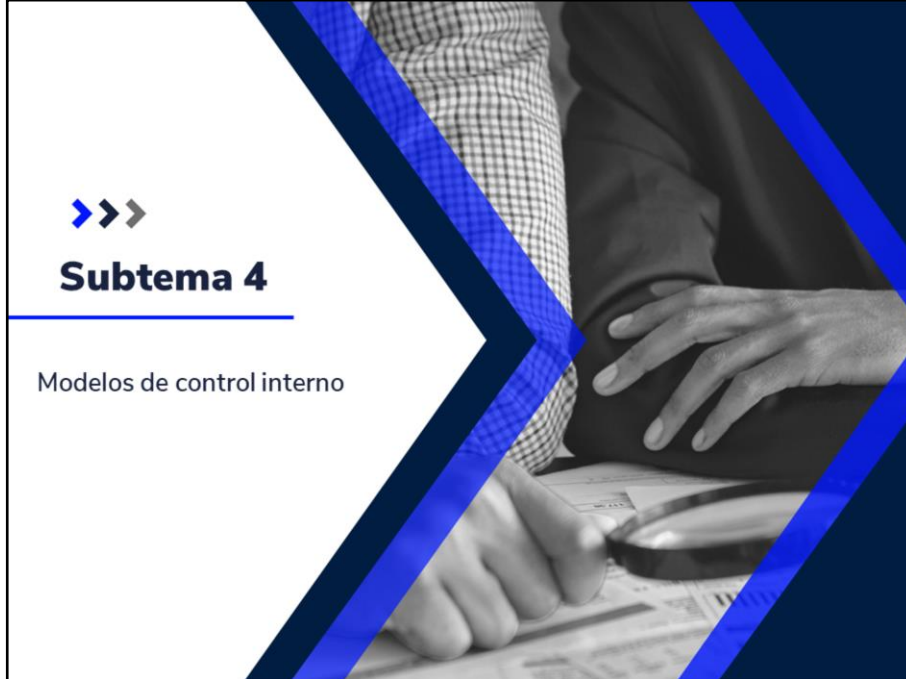
- **El Órgano Interno de Control** puede ser, por ejemplo, a nivel municipal, la Contraloría, aunque normalmente las dependencias estatales o federales cuentan con un órgano propio de control que no debe ser confundido con el Sistema Nacional de Fiscalización (SNF).
- **El Coordinador de control interno** es una figura determinada por el Órgano, cuya finalidad es coordinar las labores de Control que determine el Órgano Interno de Control dentro de la administración.
- **Enlace de Sistema de Control Interno Institucional** es la figura designada por el Comité de Control y Desempeño Institucional para realizar las acciones de control interno que determine el Comité, esta figura será una por unidad administrativa.
- **El Comité de Control y Desempeño Institucional** es una figura colegiada encargada de realizar las medidas y objetivos de control interno, misma que será abordada a mayor profundidad en sesiones posteriores.

## Responsables de la implementación



Los responsables de la implementación de los distintos mecanismos de control interno **deben ser, forzosamente, los titulares de las áreas.**

Debido al manejo de información que puede ser catalogada como sensible, pero también debido al grado de responsabilidad que se requiere, los responsables de la implementación de los distintos mecanismos de control interno **deben ser, forzosamente, los titulares de las áreas.**

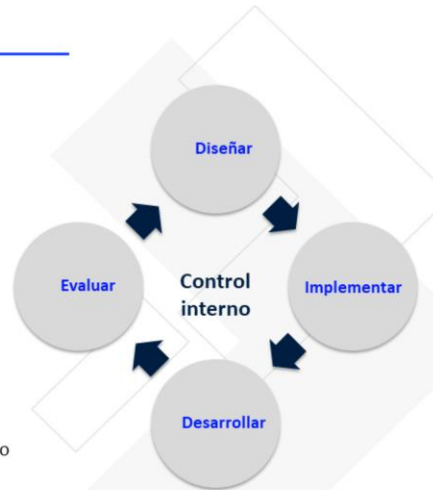


Continuemos con nuestro siguiente subtema, en el que nos centraremos en los **modelos de control interno**.

## Modelos de control interno

### Modelo COSO I

- ▶ Plantea una estandarización en los procesos de control interno.
- ▶ Introduce una visión incrementalista producto de un proceso cíclico tendiente a la mejora continua de las distintas fases del modelo.
- ▶ Tiene gran aceptación en el sector privado y público



#### Ejemplo

En México no existían reformas que adoptaran legalmente la implementación, motivo por el cual se podía considerar una herramienta de auxilio, más no una obligación normada.

Emitida en 1992, **el modelo COSO I** plantea una estandarización en los procesos de control interno, introduce una visión incrementalista producto de un proceso cíclico tendiente a la mejora continua de las distintas fases del modelo.

Tiene gran aceptación en el sector privado y público, aunque fue en el primero donde se implementó con mayor frecuencia. Por ejemplo, en México no existían reformas que adoptaran legalmente la implementación, motivo por el cual se podía considerar una herramienta de auxilio, más no una obligación normada.



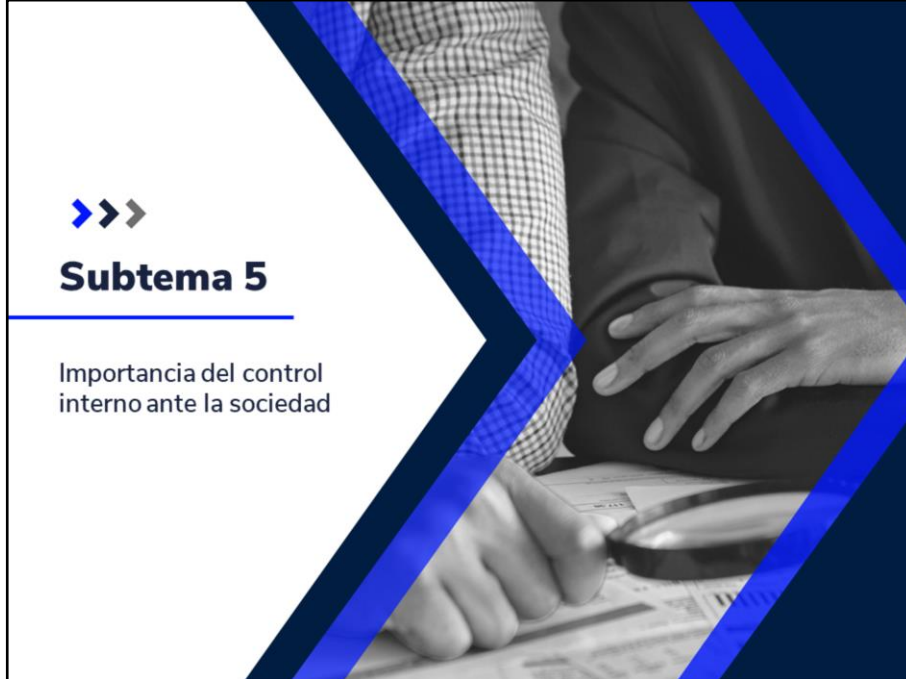
Éste modelo fue actualizado en el año 2004 **y fue llamado modelo COSO II**. Su principal innovación consistió en la **incorporación de la Gestión de Riesgos Empresariales (ERM por sus siglas en inglés)**. Es decir, da cuenta de la existencia de riesgos que intervienen en el proceso de control interno, pues no bastaba con fiscalizar o auditar los recursos empleados, sino que había que destinar distintos recursos para garantizar (hasta donde fuese posible), los medios para afrontar correctamente los riesgos que pudiesen poner en riesgo los objetivos y metas planteadas.



En 2013 el modelo **COSO II** sufre una nueva actualización, derivada de la naturaleza misma del modelo de buscar la mejora continua. Fue llamado **modelo COSO III**, y retoma todos los aspectos de sus antecesores, agregando una nueva etapa: **la fiscalización y rendición de cuentas (principalmente en el sector público en México)**.

Se da también un especial énfasis a la Gestión de Riesgos y se legisla haciéndolo obligatorio para la Administración pública, ya que la Nueva Gestión Pública estaba en la cúspide de su implementación en el contexto mexicano.

Es, actualmente, el modelo imperante con una serie de subprocesos, componentes y principios que abordaremos con mayor profundidad en sesiones posteriores.



Centrémonos ahora en la **importancia del control interno ante la sociedad.**

## Importancia del control interno ante la sociedad

El principal aporte del control interno para la sociedad, radica en la constante vigilancia del uso de recursos públicos.

Mientras que la lógica del gasto y de la recaudación, son en todo momento vigilados por entes internos.

La participación ciudadana cada día está más enfocada en la rendición de cuentas proactiva de la administración pública.

Vigilancia

Recaudación

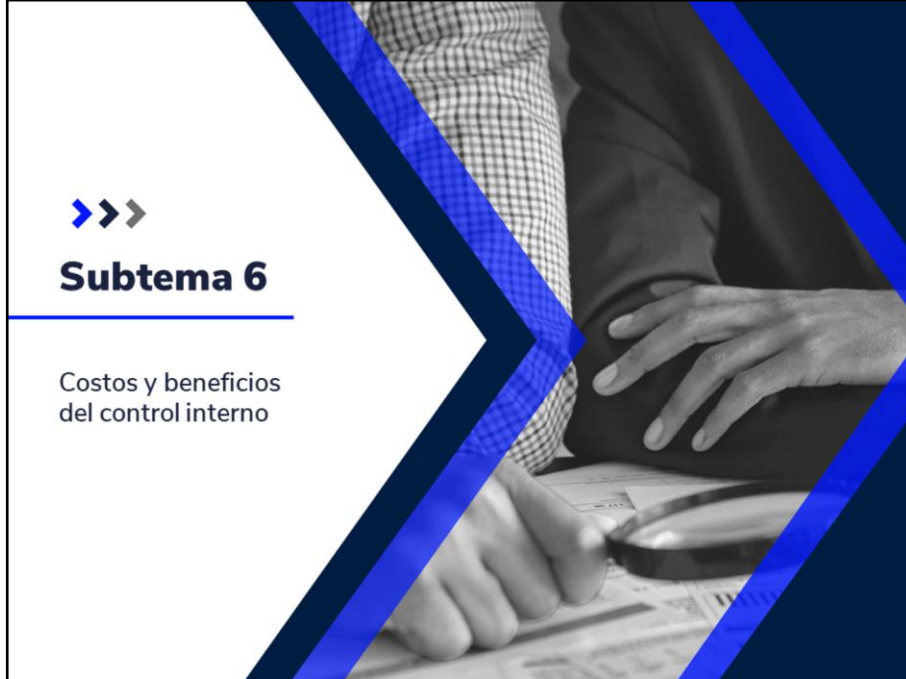
Ejecución  
del gasto

Vigilancia



El principal aporte del control interno para la sociedad, radica en la constante vigilancia del uso de recursos públicos, mientras que la lógica del gasto y de la recaudación, son en todo momento vigilados por entes internos considerando que la sociedad también puede realizar dicha vigilancia.

Es así que la participación ciudadana cada día está más enfocada en la rendición de cuentas proactiva de la administración pública, incluso, bajo una lógica incorporada por las políticas públicas; la sociedad debe ser parte activa de las decisiones públicas.



Finalmente, hablemos de los **costos y Beneficios del control interno**.



Son tres los aspectos que podríamos incorporar como fundamentales en términos de costos y beneficios del control interno: **primero**, da mayor certeza sobre el origen y destino de los recursos públicos; **segundo**, al estar normado y legislado, se requieren de una serie de documentos que den cuenta de la legalidad de los distintos momentos de los recursos públicos; **tercero**, aporta una racionalidad en el gasto, es decir, al ser un elemento planeado y evaluado, el gasto público se convierte estratégico y busca el mayor impacto posible. Es decir, el control interno vigila constantemente que las determinaciones de ejercicio del gasto público sean de dicha manera.

## Referencias bibliográficas

- 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.
- Cámara de Diputados (2015). Estatutos del Sistema Nacional de Fiscalización. Ciudad de México: Cámara de Diputados
- Comitee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013). control interno – Marco Integrado. Resumen ejecutivo. Estados Unidos: Comitee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Recuperado de [https://audidoresinternos.es/uploads/media\\_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf](https://audidoresinternos.es/uploads/media_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf)
- González Martínez, R. (s.f.) Marco Integrado de control interno. Modelo COSO III. Manual del Participante. Tlaxcala: Órgano de Fiscalización Superior del Congreso del Estado de Tlaxcala. Recuperado de <https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>
- Uvalle, R. (2004). El control y la evaluación en la administración pública. Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales, XLVII(192),43-70. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=42119203>



Hemos llegado al final de esta sesión. Si deseas profundizar en los temas, te recomendamos consultar las siguientes **referencias**.

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.

Cámara de Diputados (2015). Estatutos del Sistema Nacional de Fiscalización. Ciudad de México: Cámara de Diputados

Comitee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013). control interno – Marco Integrado. Resumen ejecutivo. Estados Unidos: Comitee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Recuperado de [https://audidoresinternos.es/uploads/media\\_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf](https://audidoresinternos.es/uploads/media_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf)

González Martínez, R. (s.f.) Marco Integrado de control interno. Modelo COSO III. Manual del Participante. Tlaxcala: Órgano de Fiscalización Superior del Congreso del Estado de Tlaxcala. Recuperado de <https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>

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