



Austeridad Universitaria y Control Interno

C.P.C. José Armando Plata Sandoval

Auditor Superior del Estado de Coahuila

Saltillo, Coahuila a 27 de Mayo de 2019





Regla de Mars

“Un experto es cualquiera que no sea de la ciudad”

Definición de Weber

“Un experto es aquel que sabe más y más sobre menos y menos hasta que sabe absolutamente todo acerca de nada”

Ley de Felson

“Robar ideas de una persona es plagio; robarlas de muchas es investigación”

***Arthur Bloch
“Ley de Murphy”***



- 1. Planeación Estratégica**
- 2. La Nueva Gestión Pública**
- 3. Control interno**
- 4. Rendición de Cuentas**
- 5. La Confianza**
- 6. Reflexiones Finales**

Planeación Estratégica



Planeación Estratégica

Es el proceso que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales

Consiste en:

- Relacionar las metas de una organización
- Determinar las políticas y programas necesarios para lograr objetivos
- Establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y programas sean ejecutados.
- Permite adoptar un modelo de control que impulse la eficiencia y la eficacia, no que las condicione o las deprima.

Gobierno Estratégico e Inteligencia para la Gestión Gubernamental



Vinculación del Plan de Desarrollo con su Plan Estratégico de Acción



Presupuesto basado en Resultados



El PbR, es un proceso de presupuestación por programas en que:

- a) La formulación de los programas gira en torno a una serie de objetivos definidos y resultados previstos con antelación;
- b) Los resultados previstos deben justificar las necesidades de recursos que obedezcan y estén ligadas a los productos necesarios para alcanzar esos resultados; y
- c) La labor efectiva para alcanzar los resultados se mide mediante indicadores objetivos de ejecución.

Políticas Públicas



Las políticas públicas son la disciplina de la ciencia política que tiene por estudio la acción de las autoridades públicas en el seno de la sociedad.

La pregunta central de las políticas públicas es:

¿Qué producen quienes nos gobiernan?

¿Para lograr qué resultados?

¿A través de qué medios?



2. La Nueva Gestión Pública



La Nueva Gestión Pública



Primero es el 1 y después el 2 ...

En política: el que sabe, sabe ...

El Filósofo de Güémez

La Nueva Gestión Pública



Desafíos de la Administración Pública

El aparato administrativo en México no ha tenido la capacidad de responder eficazmente a las demandas de la sociedad, originándose así el cuestionamiento del Estado obeso, ineficaz, ineficiente e improductivo. La crisis de legitimidad del Estado es de hecho la crisis de legitimidad de la Administración Pública.

La reforma del Estado está directamente relacionada con el mejoramiento en la calidad de la Administración Pública. La designación y despido de los funcionarios públicos por motivos políticos es un obstáculo para el buen gobierno porque nos lleva a tener muchos empleados y poco calificados.

La Nueva Gestión Pública



Elementos del Modelo

- 1.- Preexistencia de un servicio profesional de carrera, flexibilizando la no discrecionalidad y la inamovilidad, encaminada a la relajación de los controles.
- 2.- Definiciones claras de desempeño y responsabilización gerencial por parte del gobierno.
- 3.- Discrecionalidad sólo para poder seleccionar la combinación óptima de los recursos para producir los resultados convenidos.
- 4.- Las decisiones estratégicas sobre los principales recursos (valores globales en recursos humanos y financieros) ya han sido tomadas en procesos previos.
- 5.- Se eliminan los controles que impiden el buen desempeño.

La Nueva Gestión Pública



Modernización Administrativa

La modernización administrativa debe constituirse en un proceso permanente que coadyuve al incremento de la productividad y a la satisfacción de los requerimientos del avance democrático, éstos se resumen en:

1. *La existencia de una administración pública efectiva, con reglas claras, transparentes y dotada de servidores públicos profesionales.*
2. *Una administración moderna y eficiente que permita transitar de la subcultura administrativa de la lealtad individual hacia un servicio civil sustentado en el mérito.*
3. *De prácticas corruptas, ineficientes y clientelares hacia administraciones eficientes y preocupadas por intereses colectivos.*
4. *De pugnas intra e ínter burocráticas hacia formas de cooperación.*

La Nueva Gestión Pública



Algunas Ideas de Mejoramiento

La función pública es compleja, básicamente porque una parte muy importante de sus costos y gastos no se representan materialmente en el servicio que se presta; como ideas de mejoramiento, citamos:

- 1. Fortalecer la función de Planeación, con el objeto de obtener un presupuesto por programas, valorizado y confrontado con unidades de medición, que nos permita evaluar el desempeño.*
- 2. Evaluar sistemas alternos de ejecución del trabajo público, como pudiera ser el outsourcing, con el objeto de fomentar la eficiencia, aprovechar estructuras organizativas externas y obtener ahorros económicos o mejoría en los indicadores de beneficio-costos y de impacto social.*
- 3. Gerenciar la función directiva, iniciando con los mandos medios, instituyendo el servicio civil de carrera, con el objeto de aprovechar el conocimiento, lealtad y entrega de los funcionarios públicos profesionales.*

Modelo de Gestión Pública Tradicional



Regulación

Exceso de reglas,
énfasis en los
Presupuestos y la
legalidad

**Función Pública
más orientada a
los políticos que a
los ciudadanos**

Centralización
En la gestión y en
Las decisiones

**Poco énfasis en las
responsabilidades y
ausencia de
motivación para
las mejoras**

Gestión Pública Tradicional

**Ausencia de
evaluación de la
gestión**

**Ausencia de
competencia**

Objetivos
Vagos y no
cuantificados
Presupuestos
incrementalistas

El Nuevo Modelo de Gestión Pública: El New Public Management



Descentralización

Desregulación
Menos reglas
Más objetivos

**Competencia /
Demanda**
Orientación hacia
los ciudadanos

**Nueva
Gestión
Pública**

**Competencia /
Oferta**
Atención a los mercados
externos e internos
(outsourcing,
benchmarking).

**Responsabilidad
y motivación**

**Inteligencia
Gubernamental**

3. Austeridad, Control Interno



Austeridad vs Despilfarro



**Austeridad
Económica**



▲ Ingresos

▼ Gastos



**Mejorar la
situación
económica**

“Un país debe incentivar a fomentar la riqueza a través de políticas financieras y no por medio de deuda externa”

“No se puede utilizar el concepto cuando lo que se busca es gastar menos en una sola cosa, para despilfarrar en otras”

Austeridad vs Despilfarro



**Disonancia Cognitiva = Si la realidad no se parece a
nuestra interpretación ...
preferimos ignorarla**

**AUSTERIDAD NO ES
GASTAR MENOS
SINO GASTAR MEJOR**

Gasto Público en Educación 2018



País	PIB per cápita (Dólares por habitante)	Gasto Público en Educación Respecto del PIB	Gasto Público en Educación per Cápita	Intensidad del Gasto Público en Educación (por cada dólar gastado en México, cuanto gastan los demás países)
Noruega	80,661	7.60%	6,130	12.4
Dinamarca	59,826	7.60%	4,547	9.2
Luxemburgo	112,552	3.90%	4,390	8.9
Suiza	81,941	5.10%	4,179	8.5
Suecia	53,425	7.60%	4,060	8.2
Estados Unidos	62,084	6.10%	3,787	7.7
Finlandia	49,234	7.10%	3,496	7.1
Australia	56,753	5.30%	3,008	6.1
Alemania	47,489	6.20%	2,944	6.0
Irlanda	76,238	3.80%	2,897	5.9
Países Bajos	52,261	5.40%	2,822	5.7
Austria	50,864	5.50%	2,798	5.7
Canadá	45,615	5.90%	2,691	5.5
Nueva Zelanda	41,727	6.30%	2,629	5.3
Francia	40,854	5.90%	2,410	4.9
Reino Unido	41,902	5.50%	2,305	4.7
Promedio OCDE	42,352	5.44%	2,305	4.7
Corea del Sur	31,030	5.30%	1,645	3.3
España	30,146	5.40%	1,628	3.3
Italia	33,870	4.10%	1,389	2.8
Japón	38,654	3.50%	1,353	2.7
Rep. Checa	20,252	5.80%	1,175	2.4
Portugal	22,813	4.90%	1,118	2.3
Rep. Eslovaca	19,321	4.60%	889	1.8
Grecia	20,020	4.00%	801	1.6
Hungría	15,713	4.60%	723	1.5
Polonia	15,015	4.80%	721	1.5
Bélgica	9,079	6.60%	599	1.2
México	9,672	5.10%	493	1.0
Turquía	9,207	4.30%	396	0.8

Fuente: Banco Mundial con datos de la UNESCO

Gasto Público en Educación 2018



País	% del PIB
Alemania	6.20%
Australia	5.30%
Austria	5.50%
Bélgica	6.60%
Canadá	5.90%
Corea del Sur	5.30%
Dinamarca	7.60%
España	5.40%
Estados Unidos	6.10%
Finlandia	7.10%
Francia	5.90%
Grecia	4.00%
Hungría	4.60%
Irlanda	3.80%
Italia	4.10%
Japón	3.50%
Luxemburgo	3.90%
México	5.10%
Noruega	7.60%
Nueva Zelanda	6.30%
Países Bajos	5.40%
Polonia	4.80%
Portugal	4.90%
Reino Unido	5.50%
Rep. Checa	5.80%
Rep. Eslovaca	4.60%
Suecia	7.60%
Suiza	5.10%
Turquía	4.30%
Promedio OCDE	5.44%

País	% del Gasto Total
Alemania	11.00%
Australia	14.10%
Austria	10.70%
Bélgica	12.20%
Canadá	12.20%
Corea del Sur	8.00%
Dinamarca	13.80%
España	9.80%
Estados Unidos	13.60%
Finlandia	12.40%
Francia	9.60%
Grecia	8.70%
Hungría	9.10%
Irlanda	13.00%
Italia	8.10%
Japón	9.10%
Luxemburgo	9.40%
México	17.00%
Noruega	15.70%
Nueva Zelanda	16.60%
Países Bajos	12.30%
Polonia	11.60%
Portugal	10.20%
Reino Unido	13.90%
Rep. Checa	13.90%
Rep. Eslovaca	10.30%
Suecia	15.50%
Suiza	15.50%
Turquía	12.80%
Promedio OCDE	12.07%

País	Gasto Educación Básica por alumno respecto PIB per cápita
Alemania	17.50%
Australia	18.80%
Austria	23.20%
Bélgica	22.10%
Canadá	17.60%
Corea del Sur	30.40%
Dinamarca	25.10%
España	17.30%
Estados Unidos	19.90%
Finlandia	22.00%
Francia	17.50%
Grecia	19.70%
Hungría	18.70%
Irlanda	11.90%
Italia	21.70%
Japón	
Luxemburgo	19.50%
México	14.90%
Noruega	21.50%
Nueva Zelanda	19.10%
Países Bajos	17.00%
Polonia	23.60%
Portugal	22.50%
Reino Unido	25.70%
Rep. Checa	14.90%
Rep. Eslovaca	20.90%
Suecia	21.30%
Suiza	24.70%
Turquía	14.30%
Promedio OCDE	20.12%

Fuente: Banco Mundial con datos de la UNESCO

Control Interno



Concepto

Proceso efectuado por el Órgano de Gobierno, el Titular, la Administración y los demás servidores públicos de una Institución, para:

- ✓ Proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos institucionales y la salvaguarda de los recursos públicos
- ✓ Prevenir la corrupción

Marco Integrado de Control Interno SNF. 2014

Control Interno



Fases fundamentales:

Cumplimiento

- Se relaciona con el apego a las disposiciones jurídicas y normativas.

Operación

- Se refiere a la eficacia, eficiencia y economía de las operaciones.

Información

- Consiste en la confiabilidad de los informes internos y externos.

Sistema Nacional de Fiscalización



Sistema Nacional Anticorrupción

Comité Coordinador

- ❖ Representante del Comité de Participación Ciudadana.
- ❖ Auditoría Superior de la Federación.
- ❖ Fiscalía Especializada de Combate a la Corrupción.
- ❖ Secretaría de la Función Pública.
- ❖ Consejo de la Judicatura Federal.
- ❖ Instituto Nacional de Transparencia.
- ❖ Tribunal Federal de Justicia Administrativa.

Comité de Participación Ciudadana

- ❖ Cinco ciudadanos de probidad y prestigio.

Comité Rector del Sistema Nacional de Fiscalización

- ❖ Auditoría Superior de la Federación.
- ❖ Secretaría de la Función Pública.
- ❖ Siete miembros rotatorios de las entidades de fiscalización superior locales y las secretarías de control interno.

Sistemas locales

Sistema Nacional de Fiscalización



Comité Rector del Sistema
Nacional de Fiscalización

Auditoría Superior de la
Federación

Secretaría de la Función
Pública

Entidades de Fiscalización
Superior Locales

Secretarías o instancias
encargadas de control
interno.

Control Interno en México



El SNA emitirá las bases para la emisión de políticas y procedimientos en materia de control de recursos públicos, así como prevención, detección y sanción de faltas.



El Comité Coordinador emitirá recomendaciones públicas, con el objeto de garantizar la adopción de medidas dirigidas al fortalecimiento institucional para la prevención de faltas administrativas y hechos de corrupción, así como para mejorar el desempeño del control interno.



Los integrantes del SNF deberán homologar los procesos, procedimientos, técnicas, criterios, estrategias, programas y normas profesionales en materia de auditoría y fiscalización.



El SNF aprobará las normas profesionales homologadas aplicables a la actividad de fiscalización, las cuales serán obligatorias para todos los integrantes del mismo. (EFSL y OIC)

Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción

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



Para el Sector Público, el MICI representa el control interno bajo una estructura jerárquica adaptada de las Normas de Control Interno en el *Government Accountability Office (GAO)*, constituido por 5 componentes y 17 principios.

Ambiente de control (5 principios)

Administración de riesgos (4 principios)

Actividades de control (3 principios)

Información y comunicación (3 principios)

Supervisión (2 principios)

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

Principios del Ambiente de Control



Mostrar Actitud de Respaldo y Compromiso

Ejercer la Responsabilidad de Vigilancia

Establecer la Estructura, Responsabilidad y Autoridad

Demostrar Compromiso con la Competencia Profesional

Establecer la Estructura para el Reforzamiento de la Rendición de Cuentas

Marco Integrado de Control Interno SNF. 2014

Principios de la Administración de Riesgos



Definir Objetivos y Tolerancias al Riesgo

Identificar, Analizar y Responder a los Riesgos

Considerar el Riesgo de Corrupción

Identificar, Analizar y Responder al Cambio

Principios de las Actividades de Control



Diseñar Actividades de Control

Diseñar Actividades para los Sistemas de Información

Implementar Actividades de Control

Marco Integrado de Control Interno SNF. 2014

Principios de la Información y Comunicación



Usar Información
de Calidad

Comunicar
Internamente

Comunicar
Externamente

Marco Integrado de Control Interno SNF. 2014

Principios de la Supervisión



Realizar Actividades de Supervisión

Evaluar los Problemas y Corregir las Deficiencias

Marco Integrado de Control Interno SNF. 2014

Riesgos por Insuficiencia de Control Interno en México



Afectación al Erario Público: Mal uso de recursos públicos.

Desfase entre Resultados Esperados y Obtenidos:

Cumplimiento de objetivos y metas

Discrecionalidad en la Toma de Decisiones: Gestión, transparencia y rendición de cuentas

Archivos Públicos Incompletos o Inexistentes: Gestión, transparencia y rendición de cuentas

Información Financiera-Contable Incorrecta o Insuficiente: Gestión, transparencia y rendición de cuentas

Vulnerabilidad en las Finanzas Públicas: Gestión, transparencia y rendición de cuentas



Riesgos por Insuficiencia de Control Interno en México



Afectación al Erario Público

Desvío de recursos

Desperdicio por bienes adquiridos no utilizados

Pagos en exceso, o aquellos que se realizan sin que se acredite la entrega de bienes o la prestación de servicios

Otorgamiento de apoyos a quienes no cumplen con los requisitos para ser considerados beneficiarios de algún programa

Recursos no reintegrados a la TESOFE

Distintas prácticas que dan como resultado que el Estado deje de percibir algún tipo de ingreso como la comercialización de productos a costos menores a los de su producción o la deficiencia en el cobro de derechos.



Riesgos por Insuficiencia de Control Interno en México



Desfase entre Resultados Esperados y Obtenidos

Retrasos en el suministro de los beneficios de los programas y políticas

Falta de una adecuada rectoría institucional para el control y seguimiento de los proyectos

Multiplicidad de padrones de beneficiarios lo que dificulta la detección de errores, duplicidades o abusos en la canalización de recursos

Deficiencias en la aplicación de las políticas de control interno, contraloría social y del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED)

Subejercicios.



Riesgos por Insuficiencia de Control Interno en México



Discrecionalidad en la Toma de Decisiones

Posibilidad de anteponer su interés individual

Carencia de incentivos para llevar a cabo actividades que pudieran implicarle un costo político o administrativo

Errores derivados de dificultades en la interpretación de la normativa existente

Toma de decisiones sin planeación u objetivos claros



<http://www.asf.gob.mx/Trans/Informes/IR2015i/Documentos/InformeGeneral/ig2015.pdf>

Riesgos por Insuficiencia de Control Interno en México



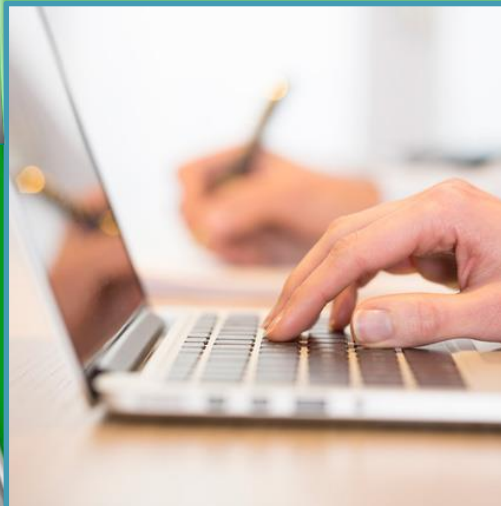
Archivos Públicos Incompletos o Inexistentes

Que los OIC pasen por alto la revisión de asuntos con alto riesgo que sean relevantes para la institución

Que se posterguen indefinidamente nombramientos de autoridades por falta de regulación en el proceso

Que se dejen de establecer controles al interior de los entes públicos debido a que no están contemplados, de manera explícita, en la norma

Que se recurra a la excepción de licitaciones con base en justificaciones laxas, pero dentro de los parámetros generales de la norma.



Riesgos por Insuficiencia de Control Interno en México



Información Financiera-Contable Incorrecta o Insuficiente

Falta de control en el registro y depuración de formatos contables

Ausencia de estados financieros consolidados e inventarios actualizados

Omisiones en los procesos de conciliación entre cuentas

Carencia de procesos adecuados que permitan la sistematización y supervisión de los registros



Riesgos por Insuficiencia de Control Interno en México



Vulnerabilidad en las Finanzas Públicas

Créditos convenidos por las entidades federativas utilizando como fondo de garantía a las participaciones federales

Contratos plurianuales para la prestación de servicios que no son considerados como deuda pública

Fuentes de recursos limitadas para los fondos de estabilización

Incumplimiento del Límite Máximo del Gasto Corriente Estructural

Déficits de los regímenes de pensiones y jubilaciones

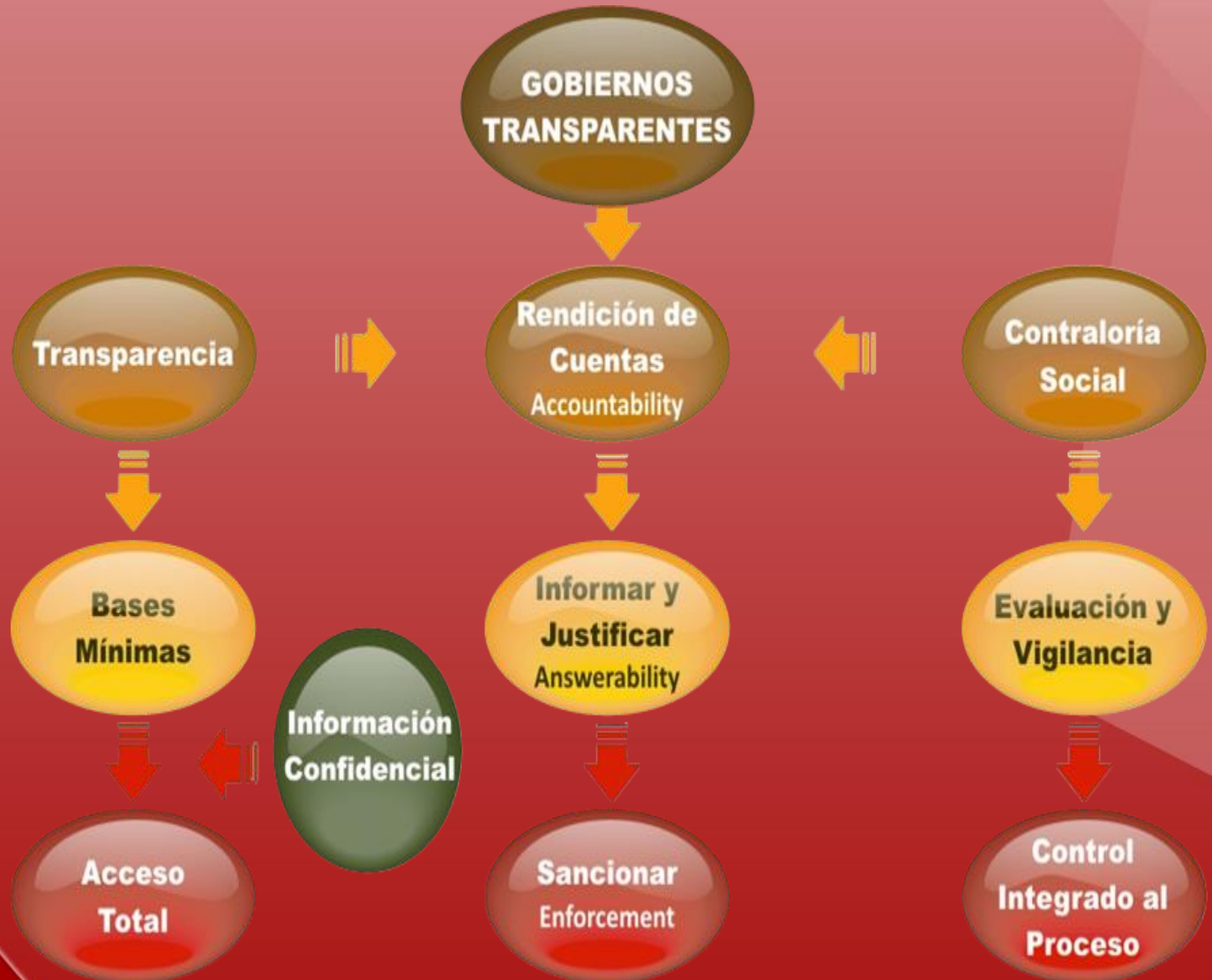




4. La Rendición de Cuentas



Transparencia



Rendición de Cuentas



John Ackerman ha propuesto entender a la rendición de cuentas como “un proceso pro-activo por medio del cual los servidores públicos informan, explican y justifican sus planes de acción, su desempeño y sus logros y se sujetan a las sanciones y recompensas correspondientes”.

Rendición de Cuentas



1. La rendición de cuentas (accountability) es la obligación que tienen los administradores de los recursos públicos en cuanto a informar sobre su ejercicio, comparándolos contra los resultados previstos en los planes, programas y presupuestos.
2. La contestabilidad (answerability) significa que los administradores son responsables de informar y justificar sobre sus acciones, en la magnitud que les sea exigible.
3. Las sanciones (enforcement) son las medidas correctivas que son aplicadas a los actores que han actuado en demérito del interés público.

Rendición de Cuentas



Respecto de estos tres elementos que conforman la obligación de informar de los gobiernos de acuerdo con nuestra Constitución, recayendo en la Cámara de Diputados la facultad de vigilar el debido ejercicio de los recursos y cumplimiento de los planes y programas:

- 1. Nuestro país ha avanzado en la materia de rendición de cuentas, pero muy por debajo del contexto global y de lo necesario para convencer a la ciudadanía del debido cumplimiento de las obligaciones gubernamentales.**

Rendición de Cuentas



2. La justificación de las acciones gubernamentales, y los valores correspondientes, no puede hacerse de manera objetiva, en virtud de las deficiencias de la información gubernamental: falta de armonización en las estructuras financieras y en los procesos contables, carencia de indicadores para la medición del desempeño, planes y programas deficientes, etc.
3. El fincamiento de responsabilidades a los servidores públicos no ha guardado equilibrio con los niveles de corrupción e ineficiencia gubernamental. Es necesario dotar de congruencia los esquemas actuales de infracciones y sanciones para que, mediante el ejemplo, el ambiente burocrático se acoja a las exigencias insoslayables de la ética y la transparencia de los gobiernos progresistas.



5. La Confianza



La Confianza



Definición

Es la expectativa que surge dentro de una comunidad de comportamiento normal, honesto y cooperativo, basada en normas comunes y compartidas por todos los miembros de la comunidad.

Francis Fukuyama

Esperanza firme que se tiene de alguien o algo.

*Diccionario de la Real Academia
de la Lengua Española*

La Confianza



Normas comunes de capital social

- Conjunto de valores o normas, formales o informales, compartidas entre los miembros de un grupo, que permiten la cooperación entre los mismos.
- A mayor confianza, mayor capital social y mayor desarrollo.

Imputabilidad de los Efectos de las Decisiones Públicas



Imputar

“Atribuir a alguien la responsabilidad de un hecho reprobable”

Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española

Imputabilidad de los Efectos de las Decisiones Públicas



Supuesto:

Puede haber diferencia entre lo que se dice y lo que se hace, siempre que esto no se haga evidente

Hipótesis:

Ante un dilema moral en el que no es posible ser expuesto por la decisión tomada, podríamos tomar una decisión que moralmente sea inferior a aquélla que tomaríamos si hay una alta posibilidad de ser expuesto.

Imputabilidad de los Efectos de las Decisiones Públicas



Según Argyris, el individuo maneja regularmente dos teorías de acción:

- La teoría adoptada: se refiere a lo que el individuo dice que haría.
- La teoría en uso: se refiere a lo que el individuo en realidad hace.

Imputabilidad de los Efectos de las Decisiones Públicas



Dilema Moral Uno:

“Cuando el control es inexistente, el sujeto puede decidir sobre cualquiera de las alternativas, sin que quede rastro de su decisión, en otras palabras, no es posible imputarle el efecto”.

Dilema Moral Dos:

“Cuando el control es efectivo, se construye la evidencia para conectar al individuo con las implicaciones de la decisión tomada”.

Imputabilidad de los Efectos de las Decisiones Públicas



Por lo tanto:

La corrupción es más propicia en un ambiente de baja imputabilidad.

Para la elevación del nivel de razonamiento moral en una decisión se requiere que la imputabilidad tenga efecto y que el agente responda con su persona y/o sus bienes

Fuente: Transparencia, rendición de cuentas y construcción de confianza en la sociedad y el Estado mexicano.

IFAI, CeMeFiL, 2006

Felipe Hevia de la Jara



6. Reflexiones Finales



La Reinención del Gobierno



- **No hay gobiernos subdesarrollados, sino mal administrados.**
- **De la misma manera que la ganancia calibra a los negocios, el gobierno requiere de algo que los mida.**
- **La tarea de la gerencia es la de capacitar a las personas para que se desempeñen juntas, hacer efectivas sus fortalezas e irrelevantes sus debilidades.**
- **Cada institución será más fuerte mientras más claramente defina sus objetivos, será más efectiva mientras haya más criterios para medir su desempeño, será más legítima mientras base su autoridad en la justificación del desempeño.**



**“Vale más ponerse la meta de la excelencia
y no lograrla, que la de la mediocridad y
conseguirla”**

Carlos Llano
Viaje al Centro del Hombre, RUZ. México, 1999

Virtudes Humanas Fundamentales



Justicia

- Perpetua voluntad de dar a cada quien lo suyo

Acierto

- Proponernos metas bajo 2 condiciones:
 1. Configurar los medios apropiados para lograrlas y
 2. Al lograrlas, superemos nuestra condición humana presente.

Coraje

- Espíritu firme, libre de necesidad y de miedo

Temperancia

- Autocontrol. Nadie puede servir a los demás sin control de sí mismo.



Axioma Ornitológico de Langsam

**“Es difícil remontarse como las
águilas, cuando se trabaja como
guajolote”**

*Arthur Bloch
“Ley de Murphy”*



**“Trabajar nunca mató a nadie ...
pero pa´ que ...”**

El Filósofo de Güémez