



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ACATLÁN**

**EL CONTROL INTERNO COMO HERRAMIENTA PARA EFICIENTAR
LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN EL GOBIERNO DEL DISTRITO
FEDERAL. UNA VISIÓN DESDE LA PRÁCTICA.**

TRABAJO PROFESIONAL

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN CIENCIAS POLÍTICAS
Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

PRESENTA:

DARIO DAVID HUERTA MALPICA

ASESOR:

LIC. ARTURO HERNÁNDEZ MAGALLÓN

ACATLÁN ESTADO DE MÉXICO,

NOVIEMBRE 2007



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

A mi Madre, por ser el motor de mi amor por la vida.

A mi Esposa Ma. Isabel, a mis Hijos Saríah Isel, Darío Elí y David Helám, y a toda mi familia por ser el ingrediente más importante en mi vida.

A mi Asesor Arturo Hernández Magallón, por darme la confianza, libertad, apoyo completo, y por ayudarme a ser mi sueño realidad.

A mi Sínodo, Maestros, Micaela Velázquez Torres, Gerardo Roldán Ceballos, José Antonio Mendoza Tello y Víctor Alejandro Rosales García, por enriquecer este trabajo con sus comentarios y por su total disposición para consolidarlo.

A mi Amigo José Francisco Alcántara Negrete, por darme la oportunidad de trabajar a su lado y aprender cosas muy interesantes que enriquecieron mi vida profesional.

A todos mis Amigos y Compañeros de Trabajo, que me brindaron todo su apoyo y comprensión cada vez que lo requerí de manera desinteresada.

A todos aquellos que siempre confiaron en mí, y que representan un impulso permanente para continuar en la lucha.

Al Sector Público, por enseñarme el valor del desafío constante, que me ha dejado el aprendizaje, que para el desempeño de cualquier empleo, cargo o comisión que se ocupa por primera vez en el gobierno, se requiere pasar por tres pasos:

- Conocer. Sobre la normatividad aplicable, sobre los procedimientos a seguir, y sobre los antecedentes de intervenciones de órganos fiscalizadores, principalmente.
- Dominar. En lo referente a los aspectos básicos señalados y en cuanto a las variables que pudieran presentarse identificando claramente las instancias que contribuyen a su atención.
- Transformar. Cuando ya tenemos el conocimiento y el dominio de las funciones que se realizan, es conveniente pensar en la manera de mejorar la operación de los procedimientos que se llevan a cabo, con el propósito de adecuarlos a los cambios tecnológicos y funcionales que se están generando de manera constante.

Y al Mar, que con su belleza, color, inmensidad y profundidad es un motivo permanente de emoción e inspiración en mi vida...

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO I	
1. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL EN LA CONTRALORÍA INTERNA EN LA OFICIALÍA MAYOR DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE CONTRALORÍAS INTERNAS DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL DISTRITO FEDERAL.	9
1.1. Breve historia de la Contraloría General del Distrito Federal.	9
1.1.1. Antecedentes.	9
1.1.2. Estructura Orgánica.	15
1.1.3. Objetivo.	16
1.1.4. Definición de Control Interno.	17
1.2. Descripción de las actividades sustantivas de la Contraloría General del Distrito Federal.	20
1.2.1. Atribuciones.	20
1.2.2. Funciones.	21
1.3. Contextualización de la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor.	23
1.3.1. Antecedentes.	23
1.3.2. Estructura Orgánica.	25
1.3.3. Objetivo.	25
1.4. Descripción de actividades sustantivas de la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor.	26
1.4.1. Atribuciones.	26
1.4.2. Funciones.	26
1.5. Relación de la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor con el entorno organizacional de la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal.	28
1.5.1. Relación funcional de la Contraloría Interna con la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal.	28

CAPÍTULO II

2. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE LA SUBDIRECCIÓN DE CONTROL INTERNO DE LA CONTRALORÍA INTERNA EN LA OFICIALÍA MAYOR.	30
2.1. Relación entre funciones.	30
2.1.1. Funciones de la Subdirección de Control Interno.	30
2.1.2. La participación de la Subdirección de Control Interno, en la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor.	32
2.1.3. La participación de la Subdirección de Control Interno, en la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal.	34
2.2. Actividades realizadas. (Programas, Proyectos, Políticas)	36
2.2.1. Integración de equipos de trabajo.	36
2.2.2. Diagnóstico de la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal.	38
2.2.3. Implantaciones de Sistemas de Control Interno en la Oficialía Mayor.	40
2.2.4. Seguimiento a las Implantaciones de Sistemas de Control Interno.	52
2.2.5. Elaboración e integración del PISCI.	53
2.2.6. Integración del informe trimestral del PISCI y del POA.	55
2.2.7. Diseño de estrategias para la elaboración de trabajos específicos y atención de problemáticas relevantes.	57
2.2.8. Elaboración de Sistemas de Control Interno prototipo.	58
2.2.9. Participación en reuniones de trabajo.	59
2.2.10. Cursos de capacitación interna.	60
2.2.11. Asesoría al Contralor Interno.	61
2.3. Logro de los objetivos organizacionales.	63
2.3.1. Contribución de la Subdirección de Control Interno al cumplimiento de las atribuciones de la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor.	64
2.4. Contribución de las funciones o las actividades desarrolladas, al logro de los objetivos de la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal.	67
2.4.1. Aportaciones de la Subdirección de Control Interno al cumplimiento de las atribuciones de la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal.	69

CAPÍTULO III

3. EVALUACIÓN DE FUNCIONES Y ACTIVIDADES REALIZADAS DE 2003 A 2006.	71
3.1. Descripción de acciones emprendidas.	71
3.1.1. Estrategias para consolidar las acciones realizadas por la Subdirección de Control Interno.	72
3.2. Indicadores de desempeño que evalúan el cumplimiento de los objetivos:	74
3.2.1. De la Contraloría General del Distrito Federal.	78
3.2.2. De la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor.	83
3.2.3. De la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal.	84

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS AL FRENTE DE LA SUBDIRECCIÓN DE CONTROL INTERNO DE LA CONTRALORÍA INTERNA EN LA OFICIALÍA MAYOR.	85
4.1. Descripción crítica.	85
4.1.1. De las acciones realizadas.	85
4.1.2. De las acciones adicionales no comprendidas en las funciones que contribuyeron a la solución de problemas.	90
4.1.3. De aquello que, de manera ajena a sus posibles acciones preventivas obstaculiza el cumplimiento de los objetivos.	91
CONCLUSIONES	93
FUENTES CONSULTADAS	100

INTRODUCCIÓN

La Administración Pública ha ido cambiando su enfoque hacia la fiscalización de sus actividades, y hacia un proceso permanente de rendición de cuentas que implica el transparentar su funcionamiento.

En este marco, los tiempos actuales requieren que los servidores públicos tengan una nueva mentalidad, que implique el hecho de reconocer la enorme responsabilidad que tienen en el manejo de los recursos públicos. Además de los riesgos que corren de ser sancionados, por incurrir en prácticas fuera de la normatividad aplicable, derivadas del manejo inadecuado, irregular, doloso, o por omisión, de los recursos propiedad del Gobierno, si consideramos que el desconocimiento de la Ley no exime de sus consecuencias por su no aplicación procedimental.

Adicionalmente, si tomamos en cuenta aspectos como la excesiva rotación de personal, las reiteradas ocasiones en que un área del Gobierno puede incurrir en los mismos errores, la visión limitada que se tiene de los procesos, la mala o inadecuada coordinación y comunicación que existe entre las distintas áreas a pesar incluso de estar físicamente juntas, entre otras; surge la necesidad ineludible de pensar en medidas preventivas que contribuyan a evitar en lo posible que estas situaciones dañen la operación del Gobierno y en consecuencia se vea afectado el logro de sus objetivos.

En este orden de ideas, es importante señalar la contribución relevante y eficaz que aportó la Contraloría General del Distrito Federal a través del Control Interno a la Administración Pública del Gobierno del Distrito Federal, para alcanzar el logro de sus objetivos y para evitar en lo posible los riesgos que se derivan del desempeño de los servidores públicos.

El enfoque preventivo que le dio la Contraloría General del Distrito Federal con el Control Interno, fue clave para avanzar en la atención de la problemática que se presentó, dejando atrás las limitaciones de los controles correctivos y detectivos, que no solucionaban de fondo el problema.

La necesidad del Control Interno en la Administración Pública del Gobierno del Distrito Federal es determinante, si consideramos que de acuerdo a mi experiencia en la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor pude constatar que regularmente las intervenciones de los Órganos Fiscalizadores tienden a revisar los mismos aspectos, encontrando reiteradamente que prevalecen las mismas prácticas, que derivan en sanciones para los funcionarios en turno.

Es por lo anterior, que resulta de interés para los estudiosos de la Administración Pública, tratar este tema con el propósito y la intención de crear conciencia de la necesidad de establecer controles internos durante el desempeño de cualquier empleo, cargo o comisión dentro del Sector Público, para alcanzar los objetivos en primera instancia y por otro lado, evitar en lo posible caer en prácticas que contravengan la normatividad aplicable y provoquen corrupción.

Derivado de las reflexiones anteriores, el presente trabajo tiene como objetivo:

- Generar desde la visión práctica un documento de investigación que demuestre la importancia de la Contraloría Interna en una organización pública como el “Gobierno del Distrito Federal”, como herramienta para el sano cumplimiento de sus objetivos y búsqueda de la eficiencia; todo ello con una visión crítica que sólo permite la experiencia profesional.

Cabe señalar, que este documento se basó en dos tipos de información: 1) la generada por una investigación documental; y 2) la generada por la exposición sistemática de información que ha sido obtenida de fuentes empíricas basadas en la experiencia profesional.

Delimitado el objeto de estudio y la técnica de investigación, el método pertinente que condujo al conocimiento de una manera ordenada, para dar respuesta al problema planteado fue el “Método Deductivo”, ya que se logró, a partir de premisas generales, llegar a conclusiones particulares.

La profundidad teórica con la cual se realizó la investigación fue el “explicativo”, porque nos permitió la recomposición del conocimiento, estableciendo una relación causa - efecto.

Hay que aclarar además, que la investigación se ubicó en el tiempo a nivel “transversal”, en particular el año 2006, ya que esto permitió una exploración del objeto en el presente.

Al haber realizado esta investigación, durante la depuración teórico - metodológica se hizo frente a una seria dificultad limitante: no se ahondó en situaciones políticas, sin olvidar que son un factor primordial para la explicación de diversos fenómenos.

En este sentido, el trabajo se estructuró partiendo de la experiencia laboral que se tuvo durante el período del 1° de febrero de 2003 al 15 de marzo de 2007 al frente de la Subdirección de Control Interno, y buscando alcanzar el objetivo planteado, a través de cuatro apartados y una conclusión final.

El primer apartado que se desarrolla es la “Contextualización de la práctica profesional en la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor de la Dirección General de Contralorías Internas de la Contraloría General del Distrito Federal”, en donde se podrá identificar con claridad los antecedentes, organigramas, atribuciones y funciones, de la Contraloría General del Distrito Federal y de la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor, con el propósito de mostrar el marco en el cual se desarrollan sus actividades, para poder ubicar y comprender las razones de sus acciones y políticas.

El segundo apartado “Descripción de funciones de la Subdirección de Control Interno de la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor” en donde de manera específica se presentan las funciones de la Subdirección de Control Interno, como área a partir de la cual se desarrolla este trabajo, mostrando las acciones realizadas en el tiempo a

nivel “transversal”, en particular el año 2006 y las contribuciones que se realizaron durante su gestión, para lograr que la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor y la propia Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal alcanzaran sus objetivos .

En lo referente al tercer apartado “Evaluación de funciones y actividades realizadas de 2003 a 2006”, se expone la búsqueda por la consolidación de las acciones realizadas por la Subdirección de Control Interno; además, se presentan de manera teórica, las bondades del control interno y de los indicadores de desempeño, para poder valorar, la importancia de las acciones emprendidas y logradas para apoyar el cumplimiento del área a la cual estuvo adscrita y del área en la cual desarrolló su función.

En cuanto al cuarto apartado “Análisis crítico de las actividades desarrolladas al frente de la Subdirección de Control Interno de la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor”, se plantea para cerrar el círculo de análisis de las acciones realizadas por la Subdirección de Control Interno y sus implicaciones, adicionando la autocrítica como herramienta para la reflexión, evaluación y análisis de lo efectuado, y agregando de manera particular y específica las acciones implementadas o que se sugiere implementar como propuestas, que de acuerdo a la experiencia pueden resultar efectivas, con el propósito de contribuir a dar continuidad a las nuevas etapas que se desarrollen en el Gobierno del Distrito Federal en esta materia.

Finalmente como en todo trabajo, se plantea una conclusión que con fines prácticos se divide en dos partes, con el propósito de separar lo que es la conclusión específica de la genérica, al señalar en la primera aquellos aspectos que de acuerdo a la experiencia obtenida en la Subdirección de Control Interno de la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor de la Contraloría General del Distrito Federal, se propone sean tomados en cuenta, con el propósito de mejorar la operación en cada uno de los rubros ligados al Control Interno en los que se participó en la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor, como parte de la experiencia en esta área de trabajo.

Y como segunda, y última parte se cierra este trabajo con una conclusión genérica que a través de tres perspectivas diferentes, pero coincidentes, pretenden dejar en el lector la reflexión final acerca de las bondades del Control Interno para evitar en lo posible, los riesgos en las responsabilidades de los servidores públicos, y las perspectivas que se visualizan para la Contraloría General del Gobierno del Distrito Federal en el futuro inmediato.

CAPÍTULO I

1. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL EN LA CONTRALORÍA INTERNA EN LA OFICIALÍA MAYOR DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE CONTRALORÍAS INTERNAS DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL DISTRITO FEDERAL

Para ubicar el contexto en donde se desarrollan las Contralorías Internas y en específico la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor que es el área en donde se desarrolla el tema medular de este trabajo, partiremos de un análisis genérico de la Contraloría General del Distrito Federal como Dependencia del Gobierno Central, que permitirá situar el Control Interno como parte estratégica de una nueva forma de hacer administración.

Es importante mencionar que se enunciarán principalmente las atribuciones y funciones que tiene la Contraloría General del Distrito Federal relacionadas con la operación del Control Interno y de su Dirección General de Contralorías Internas.

1.1. Breve historia de la Contraloría General del Distrito Federal

1.1.1. Antecedentes

De su origen. Los antecedentes de la Contraloría General del Distrito Federal se remontan al Siglo XVII, con el objetivo de buscar y ordenar el manejo de la Tesorería con el establecimiento de “arcas” de tres llaves; en el Siglo XVIII se crean plazas de Veedor y Proveedor y para 1807 el área responsable del manejo y fiscalización de fondos públicos llegó a tener 27 empleados, incluyendo dos ministros. Los problemas en la contabilidad pública son señalados en el México Independiente (1822) por el primer Secretario de Hacienda Rafael Pérez Maldonado, iniciándose la emisión de normas y reglamentos.

El 28 de agosto de 1928, se reformó la fracción VI del artículo 73 Constitucional para suprimir el régimen municipal en la organización política y administrativa del Distrito Federal, encomendando el gobierno del mismo originariamente al Presidente de la República, quien lo ejercería por conducto del órgano que determina la Ley respectiva; derivada de esta reforma se creó el Departamento del Distrito Federal, con la expedición de su Ley Orgánica, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 1° de enero de 1929.

La primera mención sobre la función de control aparece precisamente en esta Ley, en referencia con la Contraloría General de la Nación, dependiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Posteriormente, a la desaparición de la Contraloría General de la Nación, se institucionalizó en el Departamento del Distrito Federal la Unidad de "Auditoría", cuyas atribuciones se publicaron en el Diario Oficial de la Federación el 31 de diciembre de 1941 y cuya principal función era la de revisar y supervisar los contratos de obra pública y los movimientos hacendarios del Distrito Federal.

El 31 de diciembre de 1941 con la publicación de una nueva Ley Orgánica del Departamento del Distrito Federal se establece la Contraloría General con la siguiente estructura:

Contraloría General
Oficina de Control de Obras
Oficina de Auditoría y Organización
Oficina de Supervisión de Servicios
Oficina de Quejas y Sugerencias
Oficina de Control de Pagos
Oficina Administrativa

A fines de 1942, se integra a la Contraloría la Oficina de Contabilidad y Control de Bienes, dependiente de la Dirección de Servicios Administrativos.

En 1947, en la Oficina de Contabilidad y Control de Bienes se efectuó una revisión de funciones, dando como resultado la separación de las mismas, en dos oficinas independientes. Esta organización se mantiene hasta noviembre de 1967, en el que se crean las Oficinas de Organización y la de Estudios Especiales.

Para 1967 la Oficina de Organización se divide en sus materias específicas, creándose dentro de la Contraloría General los niveles de Subcontraloría y Dirección, y a principios de 1971 se producen los siguientes cambios:

- Fusión de las Oficinas de Control de Obras, Control de Pagos y Control de Bienes, para integrar la Dirección de Control;
- Fusión de las Oficinas de Supervisión de Servicios, Quejas y Sugerencias creando la Oficina de Supervisión de Trámites y Vigilancia, para formar la Dirección de Supervisión;
- Creación de la Dirección de Finanzas, integrándose a ésta las Oficinas de Contabilidad y Estudios Especiales, que en lo sucesivo se llamaría de Estudios Económicos y la de Control del Presupuesto de nueva creación y,
- Transformación a nivel de Dirección de las Oficinas de Organización y Auditoría.

Como resultado de estos cambios la estructura de la Contraloría General, quedó constituida de la siguiente manera:

Contraloría General
Dirección de Control
Dirección de Supervisión
Dirección de Finanzas
Dirección de Organización
Dirección de Auditoría
Oficina Administrativa

En julio de 1971, se crea la Dirección de Control de Bienes y Almacenes, desligándose tal función de la Dirección de Control, la que con esa fecha cambia de denominación por la de Control de Obras y Pagos. En octubre del mismo año, la Dirección de Organización se incorpora a la Oficialía Mayor, como Centro de Información y Análisis Estadísticos.

En noviembre de 1971, se integra a la estructura de la Contraloría General, la Unidad de Sistemas.

En 1973, se crean las Direcciones de Contabilidad y Asuntos Administrativos, así como la Dirección de Evaluación, las cuales absorben a la Oficina Administrativa y la Unidad de Sistemas, respectivamente.

En 1974, se fusionan las Direcciones de Evaluación y Finanzas, para integrar la Dirección de Finanzas, quedando constituida la Contraloría General de las siguientes áreas:

Contraloría General
Dirección de Auditoría
Dirección de Contabilidad
Dirección de Control de Bienes
Dirección de Control de Obras
Dirección de Finanzas
Dirección de Supervisión de Servicios

El 29 de diciembre de 1978 se publicó en el Diario Oficial de la Federación, la Ley Orgánica del Departamento del Distrito Federal, en la que se definen las funciones del propio Departamento del Distrito Federal en materia de Gobierno, Jurídicas y Administrativas, de Hacienda, de Obras y Servicios y finalmente Social y Económica; Ley que se reglamentó el 6 de febrero de 1979 mediante la publicación del primer Reglamento Interior en el que se señalan entre otras las atribuciones de la Contraloría General, cuya estructura quedó conformada de la siguiente manera:

Contraloría General
Dirección de Auditoría
Dirección de Control de Bienes
Dirección de Control de Obras
Dirección de Supervisión de Servicios

Con la creación de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, el esquema de actuación corresponsable y participativo en el Departamento del Distrito Federal se reorientó el perfil de la Contraloría General, y se procedió a la conformación de 35 Órganos Internos de Control, que en 1984 ascendieron a 37 y a partir de 1985 se redujeron a 30; ajustando gradualmente su funcionamiento durante el primer trimestre de 1983, aún cuando conservó en lo substancial la estructura vigente desde 1979.

En abril de 1983 se reestructuró a la Contraloría General, para quedar como sigue:

Contraloría General
Subcontraloría de Normas
Subcontraloría de Auditoría
Subcontraloría de Obras, Bienes y Servicios
Dirección de Responsabilidades y Sanciones

Estructura que quedó formalizada a la publicación del Reglamento Interior del Departamento del Distrito Federal en el Diario Oficial de la Federación del 17 de enero de 1984.

En junio de 1985 se llevó a cabo una revisión a fondo de la cobertura y estructura de la Contraloría General implementándose a partir del 1º de agosto de ese año, lo siguiente:

- Cambio de denominación de la Subcontraloría de Normas por la Subcontraloría de Control, reorientando sus funciones y procedimientos de trabajo.

En noviembre de 1987 se promovió la integración de la Dirección de Responsabilidades y Sanciones a la Subcontraloría de Control, por lo que la Contraloría General quedó estructurada de la siguiente forma:

Contraloría General
Subcontraloría de Control
Subcontraloría de Auditoría
Coordinación Administrativa

En 1996 se promueve el cambio de denominación y reorganización de la Contraloría General, dando como resultado la siguiente estructura:

Contraloría General
Dirección General de Legalidad y Responsabilidades
Dirección General de Auditoría
Dirección General de Evaluación y Diagnóstico
Dirección General de la Unidad de Comisarios
Coordinación Administrativa

En el año 2001 mediante Dictamen 170/2001, la estructura de la Contraloría General del Distrito Federal se transforma para quedar de la siguiente forma:

Contraloría General
Dirección General de Legalidad y Responsabilidades
Dirección General de Auditoría
Dirección General de Evaluación y Diagnóstico
Dirección General de Comisarios
Dirección Ejecutiva de Contralorías Internas

En ese mismo año, con Dictamen 166/01, 29 Contralorías Internas del Sector Central y de los Órganos Político Administrativos se adscriben a la Dirección Ejecutiva de Contralorías Internas.

Con la aprobación del Dictamen 29/2002, a partir del 16 de octubre de 2002 la Dirección Ejecutiva de Contralorías Internas cambia a Dirección General de Contralorías Internas y se crea la Dirección Ejecutiva de Contraloría Ciudadana, quedando la estructura como operó hasta el término de la administración.

De sus principales funciones. Al inicio de la administración del Lic. Andrés Manuel López Obrador como Jefe de Gobierno del Distrito Federal, la Contraloría General del Distrito Federal realizaba a través de sus Contralorías Internas las funciones características de los órganos fiscalizadores, que incluía principalmente: auditorías de tipo correctivo; formular observaciones y hacer recomendaciones; seguimiento a la atención de las recomendaciones; elaboración de dictámenes técnicos de las observaciones no atendidas; y aplicación de sanciones a los servidores públicos.

Los trabajos de auditoría realizados, consistieron en la revisión y examen de las funciones que llevaban a cabo las Dependencias, Delegaciones y Entidades, que dieron como resultado apoyar la función ejecutiva del personal de estructura; lo anterior dentro de un ámbito correctivo, en donde se evidenciaron las deficiencias y en su caso se aplicaron las sanciones a que dieron lugar.

El tipo de auditoría que practicó la Contraloría General a través de sus Contralorías Internas, fue de una actividad independiente que procuró apoyar a la función directiva, enfocada al examen objetivo, sistemático y evaluatorio de la gestión, con el propósito de determinar el grado de economía, eficacia, eficiencia, efectividad, imparcialidad, honestidad y apego a la normatividad con la que fueron administrados los recursos públicos. Podemos identificar entre los principales logros los siguientes:

- ❑ Las áreas reconocieron que eran susceptibles, de que les realizaran auditorías, porque en algunos casos en el pasado no se les habían practicado.
- ❑ Las áreas reconocieron sus errores.
- ❑ Las áreas se vieron en la necesidad de investigar la normatividad aplicable, para poder trabajar y solventar sus observaciones.

- ❑ Las áreas empezaron a tomar la responsabilidad de sus funciones, al ver las consecuencias de sus actos en la operación, a pesar de la problemática que representaba la rotación excesiva de personal.
- ❑ Los mandos medios y superiores empezaron a involucrarse en las actividades integrales de sus áreas, con la finalidad de que no fueran a fincarles responsabilidades; procurando tener mayor cuidado en el manejo de los recursos que les fueron asignados.
- ❑ Las áreas procuraron apegarse más a la normatividad en el desarrollo de sus funciones; y se preocuparon por establecer algunos Controles.
- ❑ Atención de asuntos con rezago que implicaban daño al erario, en ocasiones.

No obstante lo anterior, era tal la magnitud de las deficiencias que no fueron suficientes las acciones realizadas, porque muchas de ellas prevalecieron y eso ameritó otro tipo de medidas que aseguraran la solución permanente de los problemas; lo anterior, dio origen a buscar un nuevo enfoque en la Contraloría General del Distrito Federal para las actividades que desarrollaban las Contralorías Internas, que fuera éste eminentemente preventivo, partiendo del establecimiento de mecanismos o herramientas para llevar a cabo sus nuevas funciones, lo que derivó en la Implantación de Sistemas de Control Interno con una visión moderna.

Del Control Interno. La Contraloría General del Distrito Federal con el propósito de contribuir a la construcción de una administración pública más eficiente y eficaz que transparentara el uso de los recursos públicos y combatiera frontalmente la corrupción, dejó atrás la auditoría en las Contralorías Internas como función primordial, cambiando el enfoque correctivo y fiscalizador, por una forma de actuar de manera preventiva⁽¹⁾ y con estricto apego a la normatividad, para coadyuvar al logro de los objetivos de las Unidades de Gobierno; asesorando y acompañando a sus titulares en la toma de decisiones.

En este sentido, se consolidan las modificaciones al Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal que se hicieron el 21 de mayo de 2002, en el cual se incluye el establecimiento de Sistemas de Control Interno, con ese nuevo propósito preventivo, se estructura una Metodología con base en el modelo “COSO” (Los Nuevos Conceptos del Control Interno, Informe COSO⁽²⁾), que resultó ser un instrumento valioso para lograr la armonía en la operación de las Contralorías Internas, dotándolas de una herramienta eficaz para identificar los principales riesgos en los procesos que llevan a cabo las Unidades de Gobierno y proporcionándoles los elementos para evaluar e implantar Controles Internos.

En los inicios de la administración, se definió a los controles como mecanismos o prácticas empleadas para prevenir o detectar actividades no autorizadas. Más tarde, el propósito de los controles se amplió, para incluir el concepto de “lograr que se hagan las cosas”. La corriente actual lo define como cualquier esfuerzo que se realice para aumentar las posibilidades de que se logren los objetivos.

(1) BLANCO Illescas Francisco. El Control Integrado de Gestión. Editorial Limusa S. A., impreso en México, año 1980. Pág. 70.

(2) COOPERS & Lybrand e Instituto de Auditores Internos. Los Nuevos Conceptos del Control Interno (Informe COSO). Impreso por Ediciones Díaz Santos S. A. en Madrid, año 1997. Integrado por 420 páginas.

El concepto de control apareció con carácter negativo, es decir, evitar que los hechos sucedieran y restringir, en consecuencia, la actuación incorrecta. Ese proceder tuvo razón de ser y fue plenamente justificado por los constantes fraudes que se cometían en perjuicio de los dueños de las empresas, pero con el transcurso del tiempo cambió hacia formas positivas. En la actualidad el concepto de control interno implica el apoyo decidido a los esfuerzos encaminados para lograr las metas y objetivos trazados.

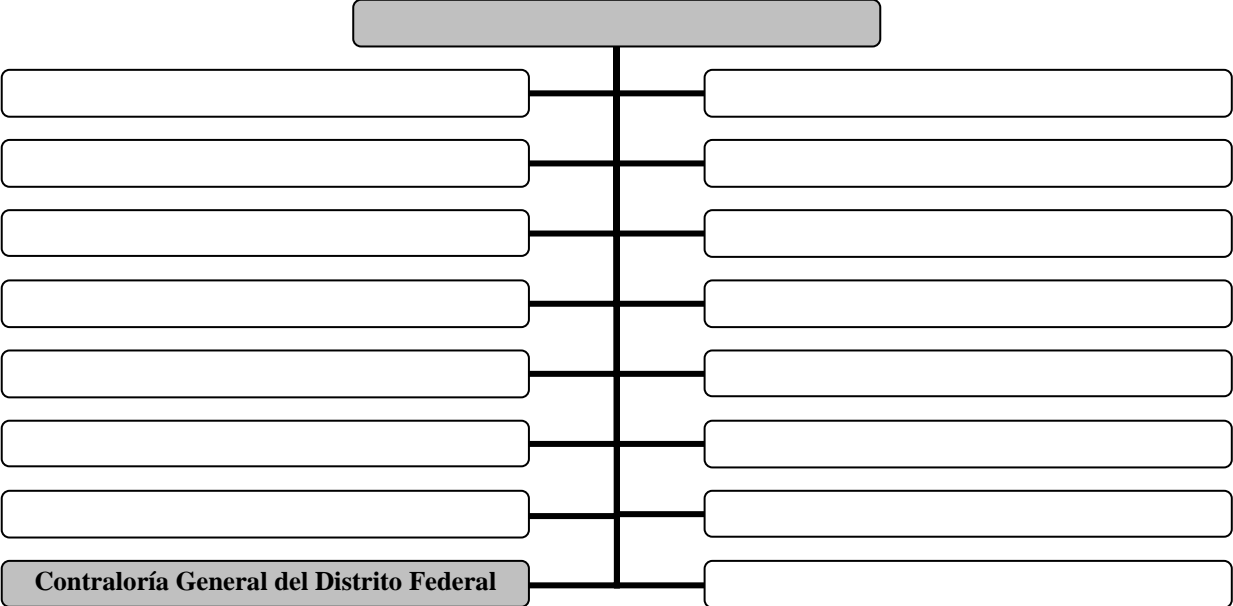
Las Contralorías Internas se caracterizan por tener un compromiso real y profesional con el Gobierno del Distrito Federal, al apoyarlo procurando atender todas las situaciones que implican riesgos y que se fueron identificando y atendiendo en el desarrollo de sus funciones.

Este carácter preventivo de las Contralorías Internas se identificó por procurar eliminar de raíz la problemática y los riesgos que se identificaron en las Dependencias, Delegaciones y Entidades a través de la implantación de Sistemas de Control Interno.

Como parte de la Metodología establecida por la Dirección General de Contralorías Internas se realizaron dos Diagnósticos de las Unidades de Gobierno, que lograron identificar claramente la problemática principal de las Dependencias, Delegaciones y Entidades, y los riesgos relevantes que se presentan en su operación, lo que permitió hacer una planeación adecuada de atención de las necesidades más importantes, priorizándolas de acuerdo a su nivel de riesgo.

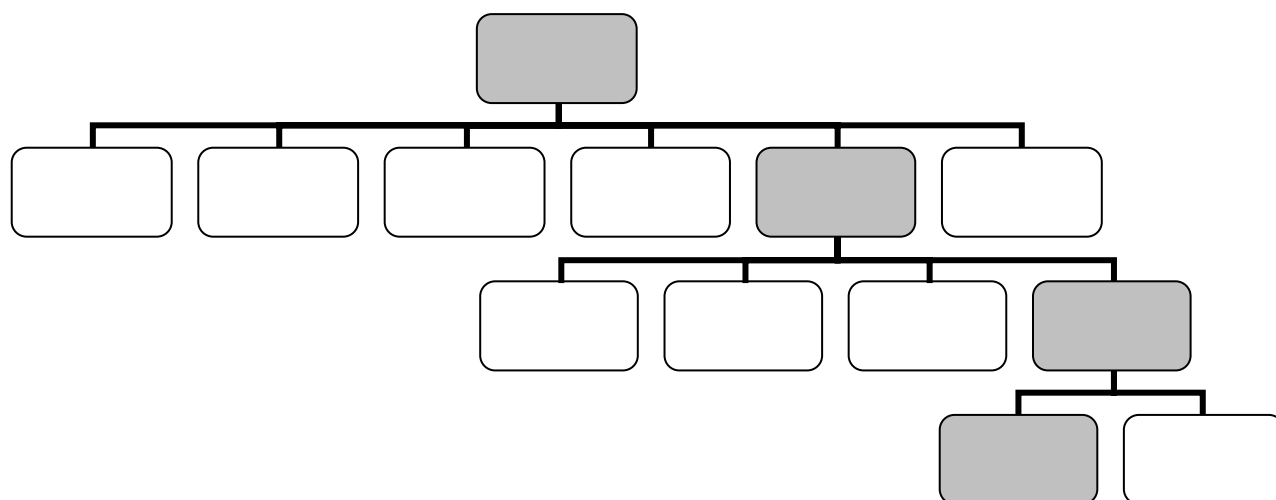
Los trabajos de Implantación de Sistemas de Control Interno brindaron resultados positivos, por la participación de las diversas áreas intervenidas, que coadyuvaron a su integración, logrando que fueran instrumentos útiles y funcionales.

1.1.2. Estructura Orgánica



La Contraloría General del Distrito Federal como se puede apreciar, depende directamente del Jefe de Gobierno del Distrito Federal, y pertenece al gobierno central⁽³⁾.

Además, la Contraloría General del Distrito Federal con el propósito de dar cabal cumplimiento a sus atribuciones y funciones se auxilia de 5 Direcciones Generales y una Dirección Ejecutiva, dentro de las cuales se encuentra la Dirección General de Contralorías Internas⁽⁴⁾ quien a través de su Dirección de Contralorías Internas “B” coordina las actividades de la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor que es el área donde se desarrolla este trabajo, como se muestra en el organigrama siguiente:



Adicionalmente la Contraloría General del Distrito Federal, cuenta con el apoyo de una Dirección General de Administración, que se encuentra adscrita a la Oficialía Mayor por disposición del Jefe de Gobierno, que lo determinó con el propósito de controlar mejor los recursos de la Ciudad.

1.1.3. Objetivo

Controlar y evaluar la Gestión Pública de las Dependencias, Órganos Desconcentrados y Entidades Paraestatales del Distrito Federal y administrar con honestidad, eficiencia y transparencia los recursos asignados a la Contraloría General, para garantizar el eficaz funcionamiento de la misma, con base en las políticas, normas, procedimientos y leyes aplicables⁽⁵⁾.

⁽³⁾ GOBIERNO del Distrito Federal. Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal. Publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal No. 224 del 28 de diciembre de 2000, págs. 3-6, y reformas publicadas en la Gaceta Oficial del Distrito Federal No. 70 del 3 de mayo de 2006. Art. 6 y 7.

⁽⁴⁾ GOBIERNO del Distrito Federal. Manual Administrativo de la Contraloría General del Distrito Federal. Publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal No. 93-BIS del 11 de agosto de 2006. Pág. 166.

⁽⁵⁾ Op. Cit. Manual Administrativo de la Contraloría General del Distrito Federal. Pág. 3.

1.1.4. Definición de Control Interno

El Gobierno del Distrito Federal define el Control Interno, en términos generales, como un proceso llevado a cabo por la Administración Pública: titulares, órganos de gobierno y todo el personal de la Dependencia, diseñado para proporcionar una seguridad razonable en el logro de sus objetivos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones de la Gestión Pública.
- Confiabilidad de los informes financieros.
- Cumplimiento de las disposiciones legales.
- Protección de los bienes gubernamentales.
- Combate a la Corrupción⁽⁶⁾.

La **primera categoría** se refiere al cumplimiento de los objetivos básicos del quehacer de la Dependencia; incluye los objetivos de desempeño programáticos y presupuestales y, en ciertos casos, de productividad, así como la verificación de que los diversos servicios públicos que requiere la ciudadanía se realicen con apego a la normatividad administrativa aplicable a cada caso, para legitimar los programas de gobierno. La **segunda** se refiere a la preparación confiable de los estados financieros y operacionales que se publican, incluidos los estados provisionales, los condensados y los datos financieros y operacionales seleccionados, derivados de esos informes, como en su caso, la publicación periódica de estados financieros. La **tercera** trata sobre el cumplimiento de aquellas leyes, reglamentos y normas a los que está sujeta la Dependencia. La **cuarta** se relaciona con las medidas, exigidas por la normatividad o no, dirigidas a proteger el patrimonio del gobierno y, la **quinta**, a la detección y combate de prácticas ilícitas.

Hablar de Control Interno, es referirse a una herramienta muy valiosa que puede contribuir en buena medida a garantizar el cumplimiento de una Dependencia, asegurando con un margen razonable⁽⁷⁾, la consecución de sus objetivos básicos o como mínimo la supervivencia de la propia Dependencia, área o función. Es importante destacar, que solo opera cuando el control interno realmente atiende los riesgos que enfrentan los procesos que lleva a cabo la Dependencia, área o función, y se ha tomado la decisión a nivel directivo, de operarlo con el personal adecuado. En consecuencia, el éxito del control interno depende de varios factores preponderantemente internos.

Es importante reiterar, que un Sistema de Control interno, no importa lo bien concebido que esté y lo bien que funcione, únicamente puede dar un grado de seguridad razonable, no absoluto, en cuanto a la consecución de los objetivos de la Dependencia.

⁽⁶⁾ CONTRALORÍA General del Distrito Federal. Metodología para la Elaboración del Diagnóstico e Implantación del Control Interno 2004. Emitidos en archivo electrónico por la Contraloría General del Distrito Federal. Circular No. 049 de fecha 18 de octubre de 2004. Pág. 9.

⁽⁷⁾ PERDOMO Moreno Abraham. Fundamentos de Control Interno. Impreso por Internacional Thomson Editores S. A. de C. V. en México, año 2000. Pág. 318.

Un control interno solo puede “ayudar” a la consecución de los objetivos de la Dependencia; sin embargo, un control interno no puede hacer que funcionarios malos responsables de su operación, se conviertan en buenos funcionarios.

El Control interno, es también una salvaguarda en contra del desperdicio, ineficiencia, promueve la seguridad de que las políticas de operación estén siendo cumplidas y que sean atendidas por personal competente y leal.

En los procesos implantados, es necesario puntualizar que el sistema de control interno no puede cumplir su objetivo, si las actividades diarias no están continuamente en manos de personal primordialmente idóneo.

Un adecuado control interno, requiere que se revisen periódicamente los mecanismos de control establecidos, para determinar si están vigentes y cerciorarse que los resultados son los esperados.

La evaluación del control interno es la etapa medular del trabajo de auditoría. Una vez evaluado el control interno se debe documentar si los mecanismos de control interno cumplen su objetivo en su totalidad, o parcial o no lo logran.

El control interno, consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de una institución pueda depender con un grado de confiabilidad razonable de estos elementos, para obtener una información segura, proteger adecuadamente sus bienes, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política administrativa prescrita.

La obligación del Contralor Interno es la de vigilar que el control sea efectivo, y no caer en errores muy comunes como es el pensar que establecer el control interno asegura su eficiencia; o el crearlo en el vacío, sin considerar las posibilidades y necesidades de la Dependencia; o creer que el control tiene por objeto evitar robos y restringir gastos y campos de acción.

El control interno requiere atención y se debe asegurar que sus objetivos se alcancen, porque cuando esto no sucede, se pueden tomar decisiones equivocadas en perjuicio de la Dependencia.

Para contar con un buen control interno, no se debe olvidar, que tiene que considerar lo siguiente:

- ❑ Debe establecerse de acuerdo a las necesidades particulares del área que lo requiera.
- ❑ Debe aplicarse donde exista la posibilidad de utilizar métodos de medición.
- ❑ Debe ser favorable.
- ❑ Debe manifestar de manera inmediata las desviaciones e idealmente debería evitarlas.
- ❑ Debe ser positivo, en cuanto a ayudar el logro de las metas.

- ❑ Debe combinarse con otras funciones como: planeación, organización, etc.
- ❑ Debe ser sencillo y comprensible.
- ❑ Debe ser económico.
- ❑ Debe ser una actividad continua.

Es importante puntualizar, que el Control Interno sólo puede ofrecer una seguridad razonable, por las limitaciones del control con las que se puede enfrentar, como son:

- ❑ Incumplimiento de los mandos medios y superiores.
- ❑ Intereses en conflicto.
- ❑ Juicios erróneos al aplicar el control.
- ❑ Débil ambiente de control.
- ❑ Insuficiente capacidad para ejecutarlos.
- ❑ Colusión.
- ❑ Costo / Beneficio.
- ❑ Falta de actualización.

1.2. Descripción de las actividades sustantivas de la Contraloría General del Distrito Federal

1.2.1. Atribuciones

Las atribuciones de la Contraloría General del Distrito Federal se encuentran, entre otros, en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos⁽⁸⁾, en el Estatuto de Gobierno del Distrito Federal⁽⁹⁾, en la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal⁽¹⁰⁾, y en el Código Financiero del Distrito Federal⁽¹¹⁾; pero para fines didácticos nos apoyaremos en el Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal, en donde de manera precisa o específica se pueden identificar, enfocándonos principalmente hacia los aspectos ligados al control interno.

Estas atribuciones se encuentran contenidas principalmente en el Artículo 112, las cuales corresponden a la Dirección General de Contralorías Internas y se presentan a continuación:

- “Integrar y presentar, para la autorización del titular de la Contraloría General, el Programa de Implantación y Seguimiento de Control Interno que estará a cargo de las Contralorías Internas en las Dependencias, Unidades Administrativas, Órganos Político-Administrativos, Órganos Desconcentrados y Entidades de la Administración Pública del Distrito Federal;
- Coordinar directamente, o a través de las Unidades Administrativas de Apoyo-Técnico Operativo correspondientes, a las Contralorías Internas en las Dependencias, Unidades Administrativas, Órganos Político-Administrativos, Órganos Desconcentrados y Entidades de la Administración Pública del Distrito Federal; (Actualmente modificada)
- Emitir y difundir, de acuerdo con la naturaleza de sus funciones, las normas, políticas y lineamientos para implantar los controles internos en los procedimientos de las Dependencias, Unidades Administrativas, Órganos Político-Administrativos, Órganos Desconcentrados y Entidades de la Administración Pública del Distrito Federal y, vigilar su estricto cumplimiento a través de las contralorías internas;
- Identificar y proponer, para su autorización al titular de la Contraloría General, los procedimientos de control interno prioritarios que deberán implantarse en las Dependencias, Unidades Administrativas, Órganos Político-Administrativos, Órganos Desconcentrados y Entidades de la Administración Pública del Distrito y, supervisar y evaluar su realización a través de las Contralorías Internas;

⁽⁸⁾ CARBONELL Miguel. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Editorial Porrúa, impreso en México, año 2004. Art. 134.

⁽⁹⁾ GOBIERNO del Distrito Federal. Estatuto de Gobierno del Distrito Federal. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 26 de julio de 1994. Consultada en la página Web <http://www.contraloria.df.gob.mx/prontuario/vigente/140.htm>. Incluye reformas del 26 de octubre de 1999. Art. 12 Fracciones I, VI y XIV.

⁽¹⁰⁾ GOBIERNO del Distrito Federal. Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal. Publicada en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el 29 de diciembre de 1998. Consultada en la página Web <http://www.contraloria.df.gob.mx/prontuario/vigente/dr713.htm>. Incluye reformas del 30 de abril de 2007. Art. 15 Fracción XV, y Art. 16 y 34.

⁽¹¹⁾ GOBIERNO del Distrito Federal. Código Financiero del Distrito Federal. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 31 de diciembre de 1994. Consultada en la página Web <http://www.contraloria.df.gob.mx/prontuario/vigente/r4439.htm>. Incluye reformas del 26 de septiembre de 2007. Art. 25, 28 y 29.

- Instrumentar, previa autorización del titular de la Contraloría General, la implantación de controles internos en procedimientos adicionales a los programados por las Contralorías Internas en las Dependencias, Unidades Administrativas, Órganos Político-Administrativos, Órganos Desconcentrados y Entidades de la Administración Pública del Distrito Federal, a fin de promover la eficiencia en las operaciones y verificar el cumplimiento de objetivos y normas vigentes;
- Autorizar a las Contralorías Internas en las Dependencias, Unidades Administrativas, Órganos Político-Administrativos, Órganos Desconcentrados y Entidades de la Administración Pública del Distrito Federal; previo análisis, la modificación a su programa de implantación y seguimiento de control interno;
- Verificar y coordinar que el desempeño de las Contralorías Internas en las Dependencias, Unidades Administrativas, Órganos Político-Administrativos, Órganos Desconcentrados y Entidades de la Administración Pública del Distrito Federal, se oriente a coadyuvar y facilitar el cumplimiento de las normas y disposiciones en materia de planeación, programación, presupuestación, ingresos, egresos, financiamiento, deuda, patrimonio, fondos y valores, organización, información, procedimientos, sistemas de registros, contabilidad, activos, recursos humanos, obra pública, adquisiciones, arrendamientos y contratación de servicios, así como aquellas relativas a las funciones que tengan encomendadas, conforme a los lineamientos aplicables;
- Recibir e integrar los reportes de seguimiento a las observaciones y recomendaciones derivadas de la implantación de los Controles Internos de acuerdo con los plazos establecidos en los lineamientos respectivos⁽¹²⁾. (Actualmente modificada)

1.2.2. Funciones

Las funciones que realiza la Contraloría General del Distrito Federal a través de la Dirección General de Contralorías Internas, relacionadas con el Control Interno son las siguientes:

- “Realizar estudios de Controles Internos en los procesos sustantivos, para proponer mejoras en la Administración Pública del Distrito Federal.
- Anualmente, actualizar y aprobar los Lineamientos Generales para la Elaboración del Programa de Implantación y Seguimiento de Control Interno y someterlo a la autorización del Titular de la Contraloría General del Distrito Federal.
- Aprobar las guías, procedimientos y demás normatividad aplicable, para el establecimiento y la ejecución del Programa de Implantación y Seguimiento de Control Interno en las Dependencias, Unidades Administrativas, Órganos Político-Administrativos, Órganos Desconcentrados y Entidades de la Administración Pública del Distrito Federal.
- Difundir los Lineamientos para la Formulación del Programa de Implantación y Seguimiento de Control Interno que deberán observar las Contralorías Internas.

⁽¹²⁾ Op. Cit. Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal. Págs. 17-19 de las reformas.

- Verificar que las Contralorías Internas, presenten en tiempo y forma el Programa de Implantación y Seguimiento de Control Interno de conformidad a los lineamientos emitidos por la Contraloría General del Distrito Federal, para su autorización.
- Asesorar a las Contralorías Internas, en la elaboración e integración de su Programa de Implantación y Seguimiento de Control Interno, así como también de su Programa Operativo Anual.
- Aprobar las propuestas de modificación al Programa de Implantación y Seguimiento de Control Interno de las Contralorías Internas en las Dependencias, Unidades Administrativas, Órganos Político-Administrativos, Órganos Desconcentrados y Entidades de la Administración Pública del Distrito Federal.
- Autorizar y controlar los registros, derivados de las modificaciones al Programa de Implantación y Seguimiento de Control Interno de las Contralorías Internas en las Dependencias, Unidades Administrativas, Órganos Político-Administrativos, Órganos Desconcentrados y Entidades de la Administración Pública del Distrito Federal, por cancelación, sustitución, modificación o incorporación de actividades.
- Revisar y analizar los informes trimestrales que emiten y envían las Contralorías Internas, como resultado de las Implantaciones de Control Interno que realizan en las Dependencias, Unidades Administrativas, Órganos Político-Administrativos y los Órganos Desconcentrados y Entidades de la Administración Pública del Distrito Federal, así como los Reportes de Deficiencias que generan, el Seguimiento de Compromisos para atender las Deficiencias detectadas y el Seguimiento de Observaciones de Auditoría Interna en proceso de atención, solicitando las correcciones que se deriven de la revisión.
- Verificar el cumplimiento del Programa de Implantación y Seguimiento de Control Interno a través de las Contralorías Internas en las Dependencias, Unidades Administrativas, Órganos Político-Administrativos, Órganos Desconcentrados y Entidades de la Administración Pública del Distrito Federal.
- Asesorar a las Contralorías Internas en las Dependencias, Unidades Administrativas, Órganos Político-Administrativos, Órganos Desconcentrados y Entidades de la Administración Pública del Distrito Federal, en el desarrollo de sus funciones así como también en la formulación de los reportes e informes establecidos por la Contraloría General para la ejecución del Programa de Implantación y Seguimiento de Control Interno.
- Detectar incumplimientos o inconsistencias en el Programa de Implantación y Seguimiento de Control Interno de las Contralorías Internas, y aclarar con los titulares las causas, y proponer las medidas necesarias para evitar la recurrencia.
- Actualizar el registro y control en el Sistema de Información Periódica de las observaciones y deficiencias generadas, así como su seguimiento hasta su total solventación, derivadas del cumplimiento al Programa de Implantación y Seguimiento de Control Interno de las Contralorías Internas de las Dependencias, Unidades Administrativas, Órganos Político-Administrativos, Órganos Desconcentrados y Entidades de la Administración Pública del Distrito Federal”⁽¹³⁾.

⁽¹³⁾ Op. Cit. Manual Administrativo de la Contraloría General del Distrito Federal. Págs. 161-165.

1.3. Contextualización de la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor

1.3.1. Antecedentes

En el año de 1998 la Contraloría General del Distrito Federal, consideró conveniente establecer una Contraloría Interna en la Oficialía Mayor, la cual estaría en condiciones de atender las auditorías, así como incrementar la calidad, la productividad y el nivel de interlocución de trabajo de las distintas áreas dependientes de la Oficialía Mayor, por lo que el 1° de enero de 1999 se crea mediante Dictamen 002/99 de reestructuración orgánica de la Oficina del Oficial Mayor del Gobierno del Distrito Federal, quedando en consecuencia adscrita a la propia Oficialía Mayor, dependiendo presupuestalmente de ella, y estando integrada por un Contralor Interno, 3 Subdirectores y 8 Jefes de Unidad Departamental, iniciando sus funciones de auditoría en los primeros bimestres de 1999.

Para abril de ese mismo año, se autoriza la creación de 24 plazas de profesionales en servicios de auditoría (Enlace "A"), como apoyo a los niveles de mando para la ejecución del Programa Anual de Control y Auditoría en las áreas de la misma Oficialía Mayor.

Tradicionalmente las Contralorías Internas se consideraban instancias correctivas y reguladoras eminentemente disciplinarias; su estructura, sus objetivos y vocación se determinaban como respuesta a las necesidades de controlar y evaluar el desempeño de la Administración Pública del Gobierno del Distrito Federal; consignadas sus atribuciones correspondientes en la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal vigente a partir de enero de 1999 y las atribuciones que le confirió el Artículo 113 del Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal, publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal de fecha 28 de diciembre de 2000.

Las actividades que se desarrollaban estaban caracterizadas por ser de una Contraloría correctiva y fiscalizadora, que realizaba revisiones periódicas a los procesos que regularmente presentaban problemáticas específicas en su operación, y derivaban invariablemente en la generación de observaciones con características similares, que no resolvían los problemas de fondo pero que si sancionaban a los servidores públicos responsables.

El 1° de enero de 2001, el personal de la Contraloría Interna pasa a formar parte de la Contraloría General del Distrito Federal, mediante Dictamen 133/2001, conservando su misma estructura orgánica que venía funcionando desde 1999, lo que tuvo como propósito ya no depender de la Oficialía Mayor presupuestalmente otorgándole con ello una mayor autonomía para el desempeño de sus funciones.

Posteriormente, al cambiar el enfoque de las Contralorías Internas de acuerdo a las modificaciones del 21 de mayo de 2002 al Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal, surgió la necesidad de adecuar las estructuras orgánicas

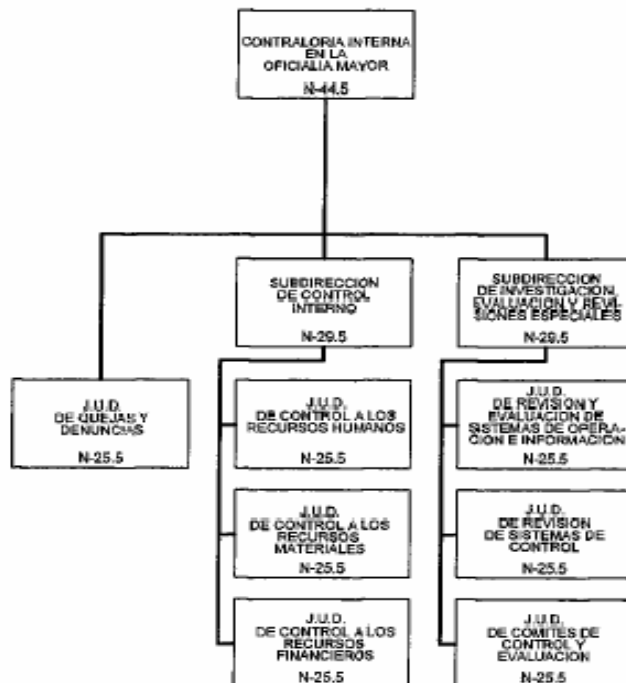
con la finalidad de que coadyuvaran al cumplimiento de las nuevas atribuciones que les fueron asignadas, para lo cual, como parte de este proceso en la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor se genera una reducción del 42% en la plantilla de su personal de estructura, con la finalidad de fortalecer a las Direcciones Generales de Auditoría y de Legalidad y Responsabilidades, en virtud de que las Contralorías Internas ya no realizarían auditorías como prioridad, quedando registrada esta estructura en el Dictamen 29/2002 con vigencia del 16 de octubre de 2002.

Es importante reiterar, que como parte de los cambios importantes que se generaron a la normatividad aplicable en cuanto a la operación de las Contralorías Internas, partimos de que a inicios de esta administración estaba regulada por las atribuciones contenidas en el artículo 113 del Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal, de acuerdo a la publicación del 28 de diciembre del 2000, en el cual establecía principalmente dar cumplimiento al Programa Anual de Auditoría, a efecto de formular observaciones derivadas de auditorías y revisiones, así como emitir recomendaciones y dar el seguimiento correspondiente, enfocando claramente a las Contralorías hacia la necesidad de ser correctivas y fiscalizadoras, lo cual definitivamente contribuía en muy poco a solucionar de fondo los problemas y los vicios de la Administración Pública del Distrito Federal, logrando finalmente sancionar a los servidores públicos sin que los problemas de origen se resolvieran.

Por lo anteriormente citado, las modificaciones realizadas al Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal el 21 de mayo de 2002, adquieren un significado muy importante, al cambiar el enfoque de las Contralorías a ser instancias que contribuyen a la prevención de los problemas de las áreas, a través del establecimiento de Sistemas de Control Interno que procuran en lo posible evitar los riesgos para el logro de los objetivos; estableciendo entre sus principales atribuciones la Implantación de Sistemas de Control Interno y de su seguimiento respectivo, para lo cual adicionalmente la Contraloría General del Distrito Federal estableció lineamientos bien definidos a efecto de homogenizar y hacer más eficiente la aplicación de la Metodología para su operación. Esta modificación es de mucha relevancia porque permitió corregir en buena medida los procesos que operaban deficientemente y que derivaban regularmente en sanciones a los servidores públicos.

Finalmente se generaron las modificaciones al Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal, de fecha 9 de noviembre de 2005, en donde se otorga principalmente mayores facultades a las Contralorías Internas para poder establecer observaciones derivadas de Control Interno, así como suspender temporal o definitivamente, declarar la nulidad y reposición en su caso de los procesos de licitación, invitación restringida o adjudicación directa, así como instruir a las Dependencias, Delegaciones o Entidades para que suspendan temporal o definitivamente, rescindir o terminar anticipadamente los contratos y/o convenios en materia de adquisiciones, arrendamientos, prestación de servicios y enajenación de bienes muebles.

1.3.2. Estructura Orgánica⁽¹⁴⁾



ADICIONALMENTE CUENTA CON PUESTOS DE ENLACE "A" ADSCRITOS A:

11 CONTRALORIA INTERNA EN LA OFICIALIA MAYOR

N-20.5

1.3.3. Objetivo

Detectar los principales riesgos en las actividades sustantivas de la Oficialía Mayor, proponer sistemas de control interno para disminuirlos o eliminarlos y realizar las acciones de seguimiento para validar su funcionalidad y operatividad. Dar cumplimiento a los requerimientos de la Contraloría General del Distrito Federal en materia de revisión, verificación y seguimiento de asuntos relevantes a través de instrumentar las acciones necesarias para su consecución. Finalmente atender con oportunidad las quejas y denuncias presentadas por la ciudadanía o por algún servidor público⁽¹⁵⁾.

⁽¹⁴⁾ GOBIERNO del Distrito Federal. Manual Administrativo de la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor. Publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal No. 93-BIS del 11 de agosto de 2006. Pág. 741.

⁽¹⁵⁾ Op. Cit. Manual Administrativo de la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor. Pág. 722.

1.4. Descripción de actividades sustantivas de la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor

1.4.1. Atribuciones

De conformidad con el artículo 113 del Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal, publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal, corresponde a las Contralorías Internas en las Dependencias, Unidades Administrativas, Órganos Político-Administrativos, Órganos Desconcentrados y Entidades de la Administración Pública, adscritas a la Contraloría General del Distrito Federal, en el ámbito de su competencia, las siguientes atribuciones relacionadas con el Control Interno:

- “Proponer, para la aprobación del titular de la Dirección General de Contralorías Internas, el Programa de Implantación y Seguimiento de Control Interno para cada ejercicio presupuestal, manteniendo un seguimiento sistemático de su ejecución;
- Atender los requerimientos que les formule la Contraloría General, derivados de las funciones que tienen encomendadas;
- Elaborar, para autorización previa del titular de la Contraloría General, el Programa Operativo Anual correspondiente, así como rendir los informes periódicos derivados de su aplicación”⁽¹⁶⁾.

1.4.2. Funciones

La Contraloría Interna en la Oficialía Mayor, contempla dentro de sus funciones las correspondientes a la Subdirección de Control Interno, de las cuales se enuncian las principales a continuación:

- “Elaborar el Programa de Implantación y Seguimiento de Control Interno, y proponerlo al Director General de Contralorías Internas para su aprobación.
- Cuidar que en el Programa de Implantación y Seguimiento de Control Interno que se haya establecido, se compruebe que la planeación, programación, presupuestación, registro y control de gasto corriente e inversión, así como la administración de los recursos humanos, materiales y financieros se lleve a cabo de manera eficaz, eficiente y en apego a las disposiciones legales vigentes.
- Dar cumplimiento al Programa de Implantación y Seguimiento de Control Interno.
- Formular anualmente el Programa Operativo Anual.
- Presentar trimestralmente los Informes de Avance del Programa Operativo Anual.
- Elaborar el Diagnóstico de la Oficialía Mayor.
- Evaluar los riesgos en las operaciones de las diversas áreas que conforman la Oficialía Mayor.

⁽¹⁶⁾ Op. Cit. Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal. Págs. 19-20 de las reformas.

- ❑ Realizar implantaciones de Sistemas de Control Interno en las áreas de la Oficialía Mayor, conforme fueron establecidas en el Programa de Implantación y Seguimiento de Control Interno.
- ❑ Realizar recomendaciones a efecto de que se tomen las acciones tendientes a subsanar las deficiencias detectadas, como resultado de las Implantaciones y seguimientos de controles internos implantados.
- ❑ Elaborar el cuadernillo del informe trimestral del Programa de Implantación y Seguimiento de Control Interno, que incluye los seguimientos de observaciones pendientes derivadas de auditorías.
- ❑ Dar cumplimiento a los lineamientos establecidos por la Dirección General de Contralorías Internas, para la Implantación de Sistemas de Control Interno en la Oficialía Mayor.
- ❑ Participar en las reuniones de trabajo con las Direcciones Generales de la Oficialía Mayor, para tratar cualquier asunto relacionado con las implantaciones o seguimientos de Controles Internos, así como para dar a conocer la necesidad de Implantar o fortalecer el control interno, los avances y en su caso el resultado o diagnóstico de las implantaciones.
- ❑ Identificar las situaciones relevantes detectadas durante el proceso de implantación de sistemas de control interno.
- ❑ Requerir a las áreas de la Oficialía Mayor, cualquier tipo de información relacionada con la implantación, seguimientos o fortalecimientos de sistemas de control interno.
- ❑ Examinar los seguimientos de observaciones derivadas de auditorías o controles internos, para ser reportados a la Contraloría General⁽¹⁷⁾.

⁽¹⁷⁾ Op. Cit. Manual Administrativo de la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor. Págs. 728-735.

1.5. Relación de la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor con el entorno organizacional de la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal

En este análisis práctico, se contempla el periodo comprendido del año 2003 al 2006, lo cual es sin duda un tiempo muy importante, si consideramos que derivado de las auditorias efectuadas al inicio del sexenio 2000-2006, se provocó temor y desconfianza hacia la Contraloría Interna por parte de la Oficialía Mayor, restringiendo en buena medida el flujo de información que se intercambiaba.

1.5.1. Relación funcional de la Contraloría Interna con la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal

Inicialmente como se comentó, existía un clima de desconfianza hacia la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor, lo que se reflejaba que en cualquier intervención o solicitud de información se debía requerir formalmente por escrito.

Como parte de los relevos normales en la Contraloría General del Distrito Federal, se generaron cambios de personal de estructura, que incluyeron al Contralor Interno y al Subdirector de Control Interno, situación que coyunturalmente fue estratégica para lograr resarcir la confianza perdida.

El nuevo Contralor que ingresa en febrero de 2002, llega en un momento coyuntural muy importante para la existencia de la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor, si consideramos que a nivel Gobierno del Distrito Federal se conocieron algunos casos (mínimos por cierto) en donde las instancias de gobierno preferían no contar con un Órgano Interno de Control, por la problemática que tenían con ellos.

Por lo anteriormente expuesto, y basados en el enfoque que estableció la Contraloría General del Distrito Federal en el que predominaron las acciones de acompañamiento, coadyuvancia, orientación, asesoría y con una visión clara del Contralor Interno de los trabajos a emprender para superar las condiciones adversas que estaba viviendo la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor, inició sin duda el cambio de imagen y en consecuencia el rumbo de la relación con la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal, logrando que la Dependencia pudiese identificar que se buscaba preponderantemente apoyarlos y no perjudicarlos.

Con esta nueva visión, el Contralor Interno empezó a propiciar una relación armoniosa, cordial y de coadyuvancia con los titulares de las Direcciones Generales del sector Oficialía Mayor, y con el propio Oficial Mayor del Gobierno del Distrito Federal. Reforzando y coincidiendo estas acciones emprendidas, con las modificaciones al Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal que se consolidaron el 21 de mayo de 2002, y que orientaron a las Contralorías Internas a que realizaran acciones predominantemente preventivas, acompañando en la medida de lo posible a las áreas de la Oficialía Mayor para la adecuada toma de decisiones y para contribuir a la transparencia en los procesos relevantes que realizaban.

Como parte de este arduo proceso de revertir la desconfianza imperante en los funcionarios de la Oficialía Mayor, en febrero de 2003 se integra a la Contraloría Interna un nuevo Subdirector de Control Interno que por instrucciones del Contralor viene a consolidar las acciones planteadas en el Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal, propiciando una mayor certidumbre y confianza con su desempeño en la elaboración de los Diagnósticos de la Oficialía Mayor, en las Implantaciones de Sistemas de Control Interno y en sus respectivos seguimientos, al crear junto con su equipo de trabajo las condiciones para que cambiara la visión persecutoria y de desconfianza que se tenía de la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor.

Es importante señalar, que conforme se fueron realizando los trabajos de Implantaciones de Sistemas de Control Interno y sus respectivos seguimientos, se fue revalorando la relación que prevalecía, debido a que las áreas de la Oficialía Mayor pudieron identificar las ventajas que representaba en su operación, el poder contar con Controles Internos preventivos apegados a la normatividad vigente, que contribuyeran en lo posible a evitar riesgos en el logro de sus objetivos.

Se da una sensibilización en los responsables de las áreas, al percatarse en la práctica, que es mejor ir previniendo riesgos desde el inicio de sus procesos, a sufrir las consecuencias de una deficiente administración.

Todo lo señalado, dio como consecuencia que al finalizar la administración en diciembre de 2006, los resultados fueran favorables, y se pudiera concluir que la relación de la Contraloría Interna con la Oficialía Mayor fue muy buena, porque brindó resultados positivos que contribuyeron a que las cosas se realizaran bien a la primera, que existiera apego a la normatividad aplicable, que se transparentaran los procesos de riesgo y que se evitara en lo posible la corrupción.

Actualmente las diversas áreas del sector Oficialía Mayor tienen la confianza para solicitar información, opiniones o apoyo a la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor, sin temor alguno, y con la plena certeza de que dichas consultas redundan en mejoras sustanciales, en las decisiones que toman.

CAPÍTULO II

2. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE LA SUBDIRECCIÓN DE CONTROL INTERNO DE LA CONTRALORÍA INTERNA EN LA OFICIALÍA MAYOR

Como parte medular de esta forma de titulación por “Trabajo Profesional”, en este apartado nos enfocaremos a entrar de lleno en el tema de control interno, ligado principalmente a la operación y funcionamiento de la Subdirección de Control Interno de la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor de la Contraloría General del Distrito Federal.

2.1. Relación entre funciones

2.1.1. Funciones de la Subdirección de Control Interno

- “Vigilar el cumplimiento de las atribuciones del Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal.
- Elaborar el Programa de Implantación de Control Interno y presentarlo al titular del Órgano de Control Interno, para su consideración y proponerlo al Director General de Contralorías Internas para su aprobación.
- Proponer el alcance y prioridad del Programa de Implantación y Seguimiento de Control Interno y elaborar los procedimientos específicos y mecanismos para verificar la planeación, programación, presupuestación, ejecución y aplicación de los recursos de las áreas de la Oficialía Mayor.
- Vigilar que en el Programa de Implantación y Seguimiento de Control Interno que se haya establecido, se compruebe que la planeación, programación, presupuestación, registro y control de gasto corriente e inversión, así como la administración de los recursos humanos, materiales y financieros se lleve a cabo de manera eficaz, eficiente y en apego a las disposiciones legales vigentes.
- Vigilar el cumplimiento del Programa de Implantación y Seguimiento de Control Interno, y la formulación de los procedimientos y mecanismos específicos relativos a las implantaciones.
- Integrar anualmente el Programa Operativo Anual.
- Integrar trimestralmente los Informes de Avance del Programa Operativo Anual.
- Proponer cambios sustantivos a los Controles Internos ya establecidos, derivados de las modificaciones a las estructuras, funciones, normatividad o disposiciones oficiales, para su consideración y aprobación del Titular de este Órgano de Control Interno.
- Coordinar las acciones para integrar el diagnóstico de la Oficialía Mayor y enviar el resultado al Contralor Interno, para su revisión y aprobación.
- Realizar la evaluación de los riesgos en las operaciones de las diversas áreas que conforman la Oficialía Mayor.

- ❑ Revisar los programas de trabajo para la Implantación de Sistemas de Control Interno en las áreas de la Oficialía Mayor, elaborados por los Jefes de Unidad Departamental.
- ❑ Coordinar el seguimiento de las recomendaciones preventivas emitidas a efecto de que se tomen las acciones tendientes a subsanar las deficiencias detectadas, como resultado de las Implantaciones y seguimientos de controles internos implantados.
- ❑ Informar al Contralor Interno los casos detectados de desviaciones recurrentes y relevantes que impliquen situaciones que ameriten responsabilidades administrativas, fincamiento de responsabilidades o denuncias de servidores públicos.
- ❑ Revisar y corregir los informes periódicos, correspondientes a la Implantación y seguimiento de Controles Internos.
- ❑ Integrar el cuadernillo del informe trimestral del Programa de Implantación y Seguimiento de Control Interno, que incluye los seguimientos de observaciones pendientes derivadas de auditorías.
- ❑ Supervisar a los Jefes de Unidad Departamental y sus grupos de trabajo encargados de las implantaciones de Control Interno.
- ❑ Verificar el cumplimiento de los lineamientos establecidos por la Dirección General de Contralorías Internas, para la implantación de sistemas de control Interno en la Oficialía Mayor.
- ❑ Asistir a las reuniones de trabajo con las Direcciones Generales de la Oficialía Mayor, para tratar cualquier asunto relacionado con las implantaciones o seguimientos de Controles Internos, así como para dar a conocer la necesidad de Implantar o fortalecer el control interno, los avances y en su caso el resultado o diagnóstico de las implantaciones.
- ❑ Mantener informado al titular del Órgano de Control Interno, de las situaciones relevantes detectadas durante el proceso de Implantación de Sistemas de Control Interno.
- ❑ Solicitar a las áreas de la Oficialía Mayor, cualquier tipo de información relacionada con la implantación, seguimientos o fortalecimientos de Sistemas de Control Interno.
- ❑ Revisar los seguimientos de observaciones derivadas de auditorías o controles internos, para ser reportados a la Contraloría General.
- ❑ Planear y controlar las actividades que desarrollan los Jefes de Unidad Departamental, para el cumplimiento de sus funciones.
- ❑ Opinar sobre la procedencia de las responsabilidades en que incurran los servidores públicos de la Dependencia, derivados del incumplimiento de las normas y disposiciones que regulan la administración de los recursos humanos, materiales y financieros⁽¹⁸⁾.

(18) Op. Cit. Manual Administrativo de la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor. Págs. 728-735.

2.1.2. La participación de la Subdirección de Control Interno, en la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor

De acuerdo a la Estructura Orgánica autorizada a la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor, la Subdirección de Control Interno ocupa el segundo lugar de importancia, después del Contralor Interno.

Lo anterior, derivado de las modificaciones al Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal, en donde prevalecen como funciones sustantivas de las Contralorías Internas las acciones preventivas a desarrollar, con el claro propósito de que se logren en lo posible los objetivos de las Dependencias, y los problemas se solucionen de fondo, y que no se propicien en general complicaciones severas para la institución pública y para los funcionarios en turno responsables.

Esta labor preventiva, la realiza preponderantemente la Subdirección de Control Interno, como principal promotora y responsable de llevar a cabo estas acciones.

La Contraloría Interna en la Oficialía Mayor opera el cumplimiento de sus atribuciones y funciones en materia de control interno, a través de la Subdirección de Control Interno, la cual se considera el área creativa, por motivo de que en cada uno de los trabajos realizados, se requiere establecer mecanismos que permitan dar certeza a los procesos que realiza la Dependencia.

Es por ello, que la Subdirección de Control Interno participa de manera decisiva para dar cumplimiento a la normatividad que rige a la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor, contribuyendo con sus labores a:

- Identificar los procesos de riesgo existentes en la Dependencia.
- Establecer las estrategias para abordarlos adecuadamente.
- Formular los programas que propicien su atención oportuna.
- Diagnosticar su situación actual de operación.
- Establecer los Sistemas de Control Interno necesarios para prevenir en lo posible, desviaciones.
- Dar el seguimiento con la periodicidad necesaria para garantizar la operación de los Sistemas y la vigencia de los Controles Internos.

Por otra parte, la Subdirección de Control Interno con el firme propósito de lograr que las áreas que conforman la Oficialía Mayor comprendieran las ventajas que significa establecer Sistemas de Control Interno preventivo, se les informó siempre, como parte de los procesos de implantación, acerca de las características y ventajas que representaba el control interno, de las cuales se mencionan las más relevantes a continuación:

- El sistema de control interno es del área y para el área.
- Es un traje a la medida para el área, que le permite a través de la Contraloría Interna profundizar en los procesos que realiza, considerando que regularmente las áreas son rebasadas por la operación y no pueden analizarlos, lo que conlleva

a que los riesgos que se presentan prevalezcan y las acciones inadecuadas se reproduzcan.

- ❑ Como una de las actividades que sin lugar a dudas ha sido relevante, es poder identificar los procesos de las áreas de manera integral, situación muy importante si consideramos que uno de los factores que intervienen o que ponen en riesgo el logro de los objetivos es que no existe una adecuada comunicación y coordinación entre las áreas que participan para el logro de un objetivo, limitándose regularmente cada una de ellas, a realizar la parte que les corresponde en el proceso sin dimensionar las implicaciones que tiene el hecho de retrasar o incumplir con las acciones de su competencia.
- ❑ No es una auditoría que pretenda revisar y sancionar las inconsistencias que se hayan realizado en el pasado inmediato.
- ❑ El análisis se realiza básicamente a la operación real actual del proceso, identificando a cada uno de los participantes y actores que intervienen.
- ❑ Las implantaciones de control interno resultan regularmente del diagnóstico efectuado a la Dependencia y a través de la información que fluye en el área de Quejas y Denuncias y de la correspondencia que se recibe en la propia Contraloría Interna, lo que permite visualizar de manera clara los riesgos que se han presentado o que se presentan, con el propósito de abatirlos o disminuirlos a límites razonables y manejables.
- ❑ Se realizan las implantaciones como una labor de coadyuvancia de la Contraloría Interna, con el propósito de acompañar al área a replantear sus procesos de operación buscando que los objetivos de la Dependencia no se vean afectados por problemas procedimentales.
- ❑ En la medida en que las áreas proporcionen información veraz y oportuna, los resultados que se obtendrán serán más certeros y precisos, porque sin duda quienes conocen más sobre los procesos que se realizan, los riesgos que se presentan y tienen la experiencia para enriquecer una Implantación de Sistema de Control Interno es el personal encargado de llevarlo a cabo.

La participación en general de la Subdirección de Control Interno en la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor, tiene un lugar estratégico para dar atención a sus atribuciones, realizando entre otras, las siguientes actividades:

- ❑ Implantaciones de Sistemas de Control Interno.
- ❑ Seguimiento a las Implantaciones de Control Interno.
- ❑ Elaboración del Diagnóstico de la Oficialía Mayor.
- ❑ Integración, elaboración y seguimiento del Programa de Implantación y Seguimiento de Control Interno (PISCI).
- ❑ Integración y seguimiento de Informes del PISCI.
- ❑ Integración, elaboración y seguimiento del Programa Operativo Anual (POA).
- ❑ Integración y seguimiento de Informes del POA.
- ❑ Asesoría al Contralor Interno.
- ❑ Diseño de las estrategias de atención a los requerimientos de la Contraloría General del Distrito Federal.

- ❑ Asistir a juntas y reuniones de la propia Contraloría General del Distrito Federal o de la Dependencia, con el propósito de atender requerimientos o solucionar alguna problemática que esté prevaleciendo en su momento.
- ❑ Proporcionar capacitación interna al personal de la Contraloría Interna.
- ❑ Contribuir en la creación de controles internos prototipo.
- ❑ Otras.

En este ámbito, hay un aspecto que no puede dejar de señalarse, que fue la contribución muy importante que tuvo la Subdirección de Control Interno en la atención y solventación de las observaciones que se encontraban rezagadas. La aportación principal consistió en buscar nuevas alternativas viables para su atención, las cuales no habían sido utilizadas anteriormente por la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor, y de esta manera se descargaron y atendieron en primera instancia las propias del área, y posteriormente fue la referencia para que las demás áreas atendieran las suyas.

Con los trabajos efectuados, se contribuyó a que se cumplieran los objetivos que la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor se estableció, logrando que tuviera una imagen de dinamismo, responsabilidad, trabajo en equipo y de mejora continua, logrando incluso relevantes aportaciones a otros órganos de control interno, quienes regularmente solicitaban información y asesoría sobre diferentes rubros.

2.1.3. La participación de la Subdirección de Control Interno, en la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal

La Subdirección de Control Interno tuvo que desarrollar una estrategia muy importante al interior de la Oficialía Mayor, buscando recuperar la confianza que se perdió, derivada de las actividades de auditoría que realizaron las Contralorías Internas al inicio de la administración 2000-2006 en el Gobierno del Distrito Federal.

Lo anterior fue una situación regular, si consideramos que las actividades fiscalizadoras que realizó la Contraloría Interna tendían a crear un temor natural en las distintas áreas, las cuales se sentían vigiladas, acosadas y perseguidas permanentemente, y no identificaban ningún apoyo que se pudiese generar derivado de estas acciones persecutorias, en donde era habitual el observar irregularidades, inconsistencias, incumplimientos a la normatividad y otras, que conllevaban a sancionar a los servidores públicos en turno, porque en ese proceso de fiscalización solo se señalaban los problemas, las deficiencias y las irregularidades pero no se contribuía en lo absoluto a solucionarlos, prevaleciendo y siendo repetitivas estas situaciones, y dedicándose exclusivamente a perseguir a los funcionarios en turno, que incumplían.

Al cambiar este enfoque fiscalizador por el preventivo de Control Interno, hubo que informar y concientizar a las áreas de la Oficialía Mayor, acerca de las bondades que significaba esta nueva orientación en la Contraloría Interna, logrando en los hechos que esto se diera en los mejores términos.

Lo que se vio reflejado en el apoyo que brindó regularmente la Oficialía Mayor a la Contraloría Interna, al proporcionar de manera fluida y consistente la información que se les requería; así mismo en que la Dependencia solicitó con frecuencia el apoyo, asesoría e intervención de la Contraloría Interna en las diversas situaciones que se le presentaban, lo que contribuyó sin lugar a dudas, a una administración en busca de transparentar sus procesos, conduciéndose en el marco de la normatividad.

Además permitió lograr que se trabajara de manera conjunta con la Dependencia, garantizando con ello que los resultados obtenidos contribuyeran de manera importante en el logro de sus objetivos.

Las Implantaciones de Sistemas de Control Interno que se realizaron en la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal, las podemos considerar como trascendentales si consideramos que en gran medida los procesos que operaban no estaban bien definidos y las funciones no estaban bien delimitadas, además de que no tenían una visión integral de los procesos. Esto trajo como consecuencia que se aumentara la confianza de las áreas intervenidas de la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal en la Contraloría Interna, porque en los hechos se constató la labor preventiva que se realizó, la cual les permitió alcanzar sus objetivos de una manera clara y precisa.

La Subdirección de Control Interno contribuyó de manera importante en la simplificación de los procesos en donde se establecieron Sistemas de Control Interno, apego a la normatividad vigente, eficiencia y eficacia; llegando a ser tan importantes estas medidas de control que se sugirieron, que en algunos casos las incluyeron en sus Manuales Administrativos.

Esta visión del Control Interno, ayudó a prevenir riesgos, a detectarlos con oportunidad y a definir claramente las pautas para darles atención cuando así se presentaban, además de proporcionar un margen considerable de seguridad en el desarrollo de sus actividades regulares, otorgando valor al apoyo recibido por parte de la Contraloría Interna y de su Subdirección de Control Interno.

Se logró que después de cada implantación, los responsables de las áreas de la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal conocieran a fondo sus procesos, evitando en lo posible, los riesgos que se pudiesen derivar de la operación.

2.2. Actividades realizadas (Programas, Proyectos, Políticas)

En este apartado se incluyen las principales actividades que desarrolle durante el periodo que estuve al frente de la Subdirección de Control Interno de la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor.

2.2.1. Integración de equipos de trabajo

La Contraloría Interna en la Oficialía Mayor desde su creación hasta principios del año 2003, se encontraba operando, enfocando sus esfuerzos al trabajo individual y no de equipo, que implicaba desarrollar más acciones, pero no siempre obtener los mejores resultados; lo anterior se reflejaba en que los trabajos que se llevaban a cabo no eran homogéneos, que el análisis de la problemática era limitado y en consecuencia las alternativas de solución o atención también lo eran, lo que no permitía en buena medida la ampliación de la visión para abordar las problemáticas que se enfrentaban, situación que limitaba el nivel de productividad y efectividad en los trabajos que se realizaban.

Si consideramos, que en los tiempos actuales no es posible concebir el logro de resultados óptimos, alejados del funcionamiento de equipos de alto desempeño, que agreguen valor en el desarrollo de sus actividades y permitan que los objetivos se alcancen de una manera consistente y precisa; en este sentido la Subdirección de Control Interno a inicios de 2003 se propuso cambiar el estilo de trabajo, para proporcionar a la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal mejores resultados que se adecuaban a sus necesidades operativas, funcionales, normativas y directivas.

Por lo anterior, se realizaron acciones con el propósito de establecer una mayor participación por parte del personal de la Subdirección de Control Interno, intercambio de ideas y puntos de vista, y en donde existiera una supervisión adecuada de los trabajos con la intención de agregarles valor, a través de una retroalimentación apropiada.

Cabe señalar, que uno de los desafíos más importantes fue el cambiar la mentalidad, en virtud de que el personal de la Subdirección de Control Interno estaba acostumbrado a que los trabajos que realizaban, en buena medida no eran sujetos a supervisión o a comentarios por parte de los superiores jerárquicos u horizontalmente por parte de algún compañero de labores, lo que provocó que en algunas ocasiones dichos trabajos no contaran con todos los elementos necesarios para que se consideraran realmente útiles.

Es importante mencionar, que a pesar de la dinámica laboral que prevalecía, la mayoría del personal de la Subdirección de Control Interno tuvo una total disposición a esta nueva forma de trabajar que implicó una apertura total, aunque no

identificaban claramente como alcanzarlo, por lo que se sentían un poco inseguros y dudaban en ocasiones de los resultados que se pudiesen alcanzar.

Sin embargo, conforme se fue trabajando en equipo, con una supervisión adecuada, pudieron ir identificando en buena medida las ventajas de esta nueva forma de laborar; resalta el hecho de realizar juntas periódicas, lo cual resultó ser un mecanismo muy eficaz para lograr que los trabajos se homogeneizaran y se buscaran los mejores resultados.

Se consiguió finalmente la participación activa de todo el personal de la Subdirección de Control Interno, que compartían sus opiniones al interior de los equipos integrados por cada jefatura de unidad departamental y con otras áreas de manera horizontal, así como con los superiores jerárquicos, lo que contribuyó de manera sustancial a ampliar la visión de las problemáticas que se abordaban y de las posibles formas de atenderlas, dando como resultado datos o información contundente en la prevención de situaciones de riesgo.

Al existir la disposición para desarrollar los trabajos, la integración se dio de manera casi natural al lograr que los equipos de trabajo experimentaran esta forma de hacer las cosas, permitiendo cuando así fue conveniente, los cuestionamientos que fueron necesarios y oportunos para alcanzar mejores resultados con ello; lo anterior, partió de las premisas, de que “nadie tiene la verdad absoluta” y que “la suma de $1+1=3$ ”.

El personal de la Subdirección de Control Interno pudo comprobar que el trabajo en equipo es la mejor manera de hacer las cosas, al participar más activamente, realizando análisis más profundos, ampliando su visión, concretizando las acciones para alcanzar los objetivos que se propusieron al existir permanentemente una retroalimentación interna.

Se tuvo un gran avance a pesar de la diversidad de enfoques que se presentaron, logrando tener una coordinación armónica e integral, dando como resultado la consolidación de esta forma de trabajo.

La retroalimentación que se dio permanentemente, permitió ampliar el conocimiento acerca de las situaciones de riesgo que se presentaban en las unidades administrativas que conforman la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal, y las formas de abordarlas fueron de manera positiva y preventiva, para evitar que las situaciones de riesgo se pudieran seguir presentando.

Destaca, la línea que estableció el Contralor Interno en la Oficialía Mayor, en el sentido de “trabajar por resultados”, la cual fue adoptada de manera decidida y comprometida por la Subdirección de Control Interno y su personal, quienes la incluyeron como filosofía propia, dando por consecuencia la reducción en los tiempos y la efectividad en las acciones que se realizaban para dar cumplimiento a las actividades del Programa de Implantación y Seguimiento de Control Interno.

Podemos concluir que con este esfuerzo de la Subdirección de Control Interno, se logró conjuntar conocimientos y habilidades de todo el personal, para alcanzar las metas que se propusieron, contribuyendo con ello a un ambiente de trabajo, de compañerismo, de confianza y a desempeñar las actividades con un nivel de mayor participación y compromiso con la Dependencia.

2.2.2. Diagnóstico de la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal

Los Diagnósticos de la Oficialía Mayor, tuvieron como objetivo: a) realizar una evaluación de los componentes de control interno y de los riesgos de los procesos estratégicos que pudieran afectar el desempeño de la Dependencia, b) determinar el avance de las Implantaciones de Control Interno mediante el comparativo de resultados del diagnóstico del ejercicio anterior y el actual y c) definir los Sistemas de Control Interno que se implantarían.

Durante la administración 2000-2006 del Gobierno del Distrito Federal, la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor realizó dos Diagnósticos, correspondiendo a la Subdirección de Control Interno en coordinación con el Contralor Interno los trabajos de integración y elaboración de las presentaciones respectivas del 2003 (que iniciaron los trabajos en 2002), y para 2005 (que iniciaron los trabajos en 2004), la logística, organizar toda la estrategia para la aplicación de cuestionarios, entrevistas, elaboración y análisis de matrices, integración y presentaciones.

Los Diagnósticos que se realizaron a la Oficialía Mayor fueron una herramienta fundamental para poder identificar los principales procesos y áreas de riesgo, con el propósito de definir los programas de trabajo que permitieron abordarlos en el tiempo.

Lo anterior, derivado de la necesidad de ponderar de manera adecuada los riesgos de los procesos estratégicos que pudieran afectar el logro de los objetivos y el desempeño de la Oficialía Mayor, para definir de manera precisa los procesos que se sujetaron a la Implantación de Sistemas de Control Interno.

Estos trabajos de diagnóstico en 2003, se realizaron a través de la aplicación de cédulas y cuestionarios a 239 servidores públicos de mandos medios y superiores de la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal, los cuales se analizaron, y con esta información se integraron matrices, además, se agregó información de antecedentes de auditorías propias y de la Contaduría Mayor de Hacienda de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal, del área de Quejas y Denuncias de la propia Contraloría Interna, así como de la experiencia del personal de la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor adquirida en el desempeño de sus funciones; a través de lo anterior, se pudieron determinar aspectos relevantes para la integración del Programa de Implantación y Seguimiento de Control Interno de la Contraloría Interna, determinando que la Dependencia presentaba una tendencia media en cuanto a sus niveles de riesgo.

En lo referente al diagnóstico de 2005, éste se realizó a través de un Muestreo Estadístico Estratificado en el que se tomó una muestra de 280 personas distribuidas de la siguiente manera: 83 de estructura, 98 de base, 22 eventuales y 77 de honorarios. Lo anterior, con la finalidad de poder identificar las deficiencias, problemáticas y riesgos que de manera particular visualizan, enfrentan y que son inherentes a cada estrato dependiendo su tipo de contratación y de acuerdo a las actividades específicas que realizaban.

Así también, al personal de la muestra se les aplicó cuestionarios, cédulas y entrevistas, y de igual manera se analizó la información y se integraron matrices, también se consideró información de auditorías realizadas por la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor y por la Contaduría Mayor de Hacienda de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal, del área de Quejas y Denuncias de la Contraloría Interna y de la propia experiencia del personal de la Contraloría; aspectos que fueron analizados, con el propósito de determinar las necesidades de la Oficialía Mayor basadas en la problemática identificada y en los riesgos detectados, lo que derivó en la integración de Programas de Implantaciones y Seguimientos de Controles Internos que fueron considerados para su atención.

Con los Diagnósticos de la Oficialía Mayor, la Contraloría Interna consiguió de manera contundente, realizar en primera instancia su labor preventiva, al identificar información importante para el diseño de estrategias, para enfocar sus acciones a fortalecer las funciones sustantivas de la Dependencia, que pudieron verse afectadas por riesgos en la operación y obstaculizar el logro de sus objetivos.

En estos trabajos de los Diagnósticos de la Oficialía Mayor, se tuvo el apoyo de los titulares de las unidades administrativas a quienes el Contralor Interno les informó previamente de su realización, y se obtuvo como resultado que el personal convocado en cada evento asistiera en su gran mayoría, lo que permitió contar con los elementos necesarios para tener una visión integral y valiosa del funcionamiento real de la Dependencia.

Con la información recabada en cada uno de los diagnósticos se pudo justificar adecuadamente cada uno de los procesos y áreas seleccionadas que fueron integrados en los Programas de Implantaciones y Seguimientos de Controles Internos

Se entiende que esta nueva filosofía de la Contraloría Interna tiene su sustento en la prevención, acompañamiento, asesoría y coadyuvancia, principios a los que están comprometidos sus servidores públicos, y constituyen la garantía de la mejora continua de sus acciones en beneficio de la administración y consecuentemente de la ciudadanía reclamante de sus servicios.

Lo anterior, al informar en primera instancia a la Oficialía Mayor el resultado de la evaluación y de los riesgos de los procesos estratégicos que pudieran afectar el logro de sus objetivos y de su desempeño, fue una actividad medular para la Contraloría Interna, si consideramos que es responsabilidad directa de la Dependencia atender

las situaciones detectadas en los diagnósticos, y que con el tiempo se corría el riesgo de que se convirtieran en responsabilidades para los servidores involucrados y que se afectara el logro de sus objetivos.

Y en segunda instancia, la participación de la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor, integrando en sus programas anuales de trabajo aquellas situaciones que a juicio del Contralor Interno se consideraron de mayor relevancia.

2.2.3. Implantaciones de Sistemas de Control Interno en la Oficialía Mayor

Después de los Diagnósticos se determinó el establecimiento de Sistemas de Control Interno a diversos procesos, de las distintas unidades administrativas de la Oficialía Mayor con el objeto de dar cumplimiento al Programa de Implantación y Seguimiento de Control Interno anual, conforme a las atribuciones que tiene la Contraloría Interna principalmente en los Artículos 28, 112 y 113 del Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal, a sus funciones y a las disposiciones que emite la Contraloría General del Distrito Federal en su momento.

Las Implantaciones de Sistemas de Control Interno fueron la herramienta más eficaz, para consolidar ese enfoque preventivo que los cambios en la manera de operar de las Contralorías Internas buscaron, al pretender abordar los problemas y riesgos justo antes de que iniciaran, partiendo de identificarlos y establecer controles internos que los reforzaran y los evitaran en la medida de lo posible.

Fue propiamente a partir del segundo semestre de 2002 que se inició con la Implantación de Sistemas de Control Interno, derivados de los diagnósticos realizados, las problemáticas identificadas, los requerimientos de la Contraloría General del Distrito Federal y la visión particular del Contralor Interno y de la Subdirección de Control Interno, de acuerdo a los sucesos que se presentaron durante su administración.

Es por ello, que durante el segundo semestre de 2002, se inicio con las Implantaciones de Sistemas de Control Interno siguientes:

- Activo Fijo.
- Almacenes e Inventarios.
- Presupuestos.
- Movimientos de Personal (Que se integró en 2005, a la Implantación de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal de Estructura).
- Parque Vehicular.
- Obligaciones Fiscales.
- Egresos (Que fue sustituida por la reimplantación que se efectuó en 2004).

Para 2003, se Implantaron los siguientes Sistemas de Control Interno:

- Adquisiciones (Que fue sustituida por la reimplantación que se efectuó en 2005).

- ❑ Apoyo para la Vivienda.
- ❑ Hojas de Préstamo.
- ❑ Comisiones Sindicales.
- ❑ Padrón Inmobiliario.
- ❑ Permisos Administrativos Temporales Revocables.
- ❑ Obligaciones Fiscales y Legales.
- ❑ Ingresos por Avalúos.

En 2004, se Implantaron los siguientes Sistemas de Control Interno:

- ❑ Enajenación de Bienes Muebles.
- ❑ Reimplantación de Egresos.
- ❑ Ingresos por Venta de Bases en la Dirección General de Administración (Que se integró en 2005, a la reimplantación de adquisiciones).
- ❑ Ingresos por Venta de Bases en la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales (Que se integró en 2005, a la reimplantación de adquisiciones).

Por lo que se refiere a 2005, se Implantaron los siguientes Sistemas de Control Interno:

- ❑ Reimplantación de Adquisiciones.
- ❑ UCAD (Unidad Central de Administración de Documentos).
- ❑ Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal de Estructura.
- ❑ Salida de Personal de Estructura.
- ❑ Elaboración de Constancias de Hechos y Actas Administrativas para Personal de Estructura.
- ❑ Ingresos por Convenios (fue un trabajo que se realizó, pero por limitaciones normativas que existían en su momento, no se dejó operando).
- ❑ Pensiones Alimenticias.
- ❑ Exceso de Incapacidades.
- ❑ Formalización de Convenios y Contratos (implantación que operó por poco tiempo, en virtud de que derivado de la intervención de la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor, la Dirección Jurídica de la Oficialía promovió ante el Oficial Mayor y éste a su vez ante el Jefe de Gobierno del Distrito Federal que se firmara un acuerdo delegatorio, para que los titulares de las unidades administrativas de la Oficialía Mayor pudieran firmar los convenios y contratos de su competencia).

Y finalmente en 2006, se Implantó el Sistema de Control Interno siguiente:

- ❑ Operaciones Inmobiliarias⁽¹⁹⁾ (Adquisiciones)

⁽¹⁹⁾ GOBIERNO del Distrito Federal. Ley del Régimen Patrimonial y del Servicio Público. Publicado en el D. O. F. el 23 de diciembre de 1996. Consultada en la página Web <http://www.contraloria.df.gob.mx/prontuario/vigente/176.htm>. Incluye reformas del 17 de junio de 1997. Art. 32.

Es importante señalar, que dentro del análisis práctico que presenta este trabajo, se contempla el periodo comprendido del año 2003 al 2006, en donde se realizaron el 76% de las Implantaciones de Sistemas de Control Interno que se desarrollaron durante el sexenio, y en el cual la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor y la propia Subdirección de Control Interno definieron una forma particular de hacer Control Interno, con el propósito de ser efectivos en la consecución de los objetivos que se plantearon para cada caso.

Las actividades desarrolladas primordialmente, fueron:

- Determinación de los procesos y áreas susceptibles a implantarse un Sistema de Control Interno.
- Programación de la implantación propuesta.
- Inclusión de la implantación en el programa anual de trabajo “Programa de Implantación y Seguimiento de Control Interno”.
- Planeación de las acciones a desarrollar y elaboración de cronograma de actividades.
- Investigación previa, en Manuales Administrativos, y en normatividad en general.
- Primer contacto informal con el área en donde se realizó la implantación, para complementar la investigación previa, sobre las áreas y funcionarios involucrados en el proceso, y la normatividad con la que operan, con el propósito de definir y afinar el objetivo de la implantación.
- Elaboración del guión de la presentación de la implantación al Contralor Interno, para sus comentarios y/o aprobación.
- Elaboración y envío de los Oficios de Inicio y de Requerimiento de Información para la Implantación.
- Reunión con el titular de la unidad administrativa responsable para formalizar el inicio de los acciones, de acuerdo al guión, en donde se determinó el personal que participó en dichos trabajos tanto del área como de la Contraloría Interna, presentación del objetivo de la implantación y explicación de los motivos para realizarla, y finalmente la solicitud de apoyo total para los trabajos a iniciar y la explicación de que no es una auditoria, sino que es Control Interno, y sus ventajas.
- Elaboración y formalización del Acta de inicio.
- Solicitud y verificación de copias de la documentación correspondiente a procesos completos.
- Aplicación de cuestionarios y formatos PISCI de acuerdo a la metodología autorizada por la Contraloría General del Distrito Federal, para identificar riesgos.
- Realización de entrevistas a los responsables y al personal involucrado en los procedimientos para valorar la forma en que realizaban los procesos.
- Aplicación de pruebas cumplimiento a los controles y de pruebas sustantivas a las operaciones.
- Evaluación de los Sistemas de Control Interno existentes, para conocer su eficacia.
- Elaboración del diagrama de flujo del proceso, así como identificación de los controles internos existentes y de los riesgos que podrían presentarse durante su operación.

- Análisis de resultados y elaboración del Informe Preliminar, en donde se informó al titular de la unidad administrativa de la problemática detectada y de los riesgos identificados durante la revisión.
- Elaboración del diagrama de flujo que se propuso, del Sistema de Control Interno. Poniendo especial énfasis en los controles internos propuestos y en los que se considera conveniente su permanencia, todo ello dentro del marco de la normatividad y de criterios de simplificación.
- Confronta con el área intervenida para presentarle el Informe Preliminar y el Sistema de Control Interno propuestos para sus comentarios, y llegar a un acuerdo para que la implantación se lleve a cabo, levantándose un acta.
- Se realizaban las adecuaciones correspondientes y se elaboraban las guías y cédulas, en donde se determinó que se revisaba y a través de qué documentación, con el fin de realizar posteriormente el seguimiento al cumplimiento de los controles internos propuestos.
- Formalización de la implantación del Sistema de Control Interno a través de la firma de los titulares de la unidad administrativa, de los titulares de las áreas intervenidas, de los responsables directos, del Contralor Interno, del Subdirector de Control Interno y de su personal que intervino.
- Integración y entrega de la Carpeta de Implantación del Sistema de Control Interno al titular de la unidad administrativa intervenida para su aplicación correspondiente, a la Dirección General de Contralorías Internas para su registro y para la propia Contraloría Interna en la Oficialía Mayor para su seguimiento respectivo, la cual contuvo los siguientes apartados:
 - Portada del Trabajo realizado.
 - Generalidades del proceso revisado.
 - Objetivo de la Implantación del Sistema de Control Interno.
 - Acta de Inicio de la Implantación.
 - Diagramas de Flujo de la Implantación realizada.
 - Guías que sirven de base para la supervisión de las actividades, por parte de la Contraloría Interna, mismas que señalan la prioridad en que se aplican.
 - Cédulas que son aplicadas en cada uno de los puntos de control establecidos.
 - Acta Final de confronta.
 - Informe Preliminar.

Las actividades que se comentan, se realizaron en cada una de las implantaciones que se efectuaron, logrando llevar a cabo durante el sexenio 29 implantaciones, de las cuales 22 se encuentran operando a la fecha.

A continuación, se señalan algunas de las aportaciones que con los Sistemas de Control Interno se lograron; es importante señalar, que aunque no todas las implantaciones fueron realizadas en el período que abarca este trabajo, si se puede asegurar que todas las implantaciones sufrieron cambios y se consolidaron durante este lapso, de los cuales es conveniente señalar:

Sistema de Control Interno de Activo Fijo

- ❑ Que las áreas de la Oficialía Mayor retomaran actividades relacionadas con el control del Activo Fijo, ya que carecían de un manejo adecuado y no se encontraban apegadas a la normatividad establecida.
- ❑ Que la Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales de la Dirección General de Administración de la Oficialía Mayor, tuviera una visión clara e integral del proceso.
- ❑ Un avance del 95% en el registro y control de los bienes instrumentales del sector Oficialía Mayor.
- ❑ Un avance del 95% en la integración de los resguardos múltiples por los bienes instrumentales a nivel usuario.
- ❑ Que la Dirección General de Patrimonio Inmobiliario recuperara bienes instrumentales que se encontraban dispersos en otras áreas como consecuencia del cambio de inmueble donde se ubicaban sus instalaciones.

Sistema de Control Interno de Almacenes e Inventarios

- ❑ Mejor utilización y aprovechamiento de bienes de consumo a través de una mejor coordinación de las áreas de la Oficialía Mayor, evitado que se hicieran compras excesivas, lo que permitió ahorros significativos.
- ❑ La Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales de la Dirección General de Administración de la Oficialía Mayor, tuviera una visión clara e integral del proceso.
- ❑ Mejor programación de las compras de los bienes de consumo, de acuerdo a necesidades reales.
- ❑ Estableció que las compras se realizaran de acuerdo a una canasta básica que se implementó.
- ❑ Definió el método para la valuación de los inventarios, a través de precios promedio.
- ❑ Coadyuvó a la devolución de los bienes de consumo inutilizables, controlándose aquellos que significaran un alto costo al Gobierno del Distrito Federal (Cintas, engrapadoras, perforadoras, etc.).
- ❑ Adecuado control y registro de los bienes en existencia.
- ❑ Ahorros significativos a nivel de la Oficialía Mayor en materia de recursos humanos y financieros.
- ❑ Promovió el retiro de los bienes inoperables, recuperando espacios para su mejor aprovechamiento.
- ❑ Que el Programa Anual de Adquisiciones se elaborara en base a necesidades reales.
- ❑ Retiró bienes “en custodia” del Almacén Central.
- ❑ Se realizaron adecuaciones al Manual Administrativo de la Dirección General de Administración de la Oficialía Mayor.

Sistema de Control Interno Presupuestal

- ❑ Mejorar la forma de soportar documentalmente las modificaciones al presupuesto.
- ❑ Tener una visión completa de las decisiones tomadas respecto a la utilización del presupuesto, cuidando que estuvieran apegadas a la normatividad.
- ❑ Que el área se encargara de llevar al corriente el registro de sus movimientos presupuestales.

Sistema de Control Interno del Parque Vehicular

- ❑ El pago oportuno de las tenencias vehiculares y la presentación en tiempo de las verificaciones.
- ❑ La utilización adecuada del consumo de combustibles, así como el adecuado mantenimiento correctivo y preventivo del parque vehicular, a través de controles internos y seguimientos periódicos.
- ❑ Mejorar la atención de los siniestros.

Sistema de Control Interno de Obligaciones Fiscales (Nómina)

- ❑ Que las áreas administrativas de la Oficialía Mayor, cumplieran en tiempo y forma con sus comprobaciones del pago real de la nómina, lo que derivó en el oportuno cumplimiento del entero de retenciones de impuestos.
- ❑ Que se diera cumplimiento al llenado de los formatos DOCP's, los cuales no se enviaban o no se requisitaban en tiempo, para realizar las afectaciones necesarias que determinan el cálculo de la nómina real pagada, que es la base para la presentación y pagos del Impuesto Sobre la Renta retenido, en forma centralizada.

Sistema de Control Interno de Apoyo para la Vivienda

- ❑ Que la Dirección General de Política Laboral y Servicio Público de Carrera a través de la Jefatura de Unidad Departamental de Apoyo para la Vivienda, otorgara el servicio a los usuarios de acuerdo a las atribuciones establecidas, informándoles de sus derechos, para evitar ser objeto de algún acto de corrupción.
- ❑ Que el área tuviera una visión clara e integral del proceso.
- ❑ Lista de chequeo para que la integración de los expedientes se realizara adecuadamente.
- ❑ Que se diseñaran y elaboraran letreros en coordinación con la Dirección General de Comunicación Social, para orientar a los usuarios que hacen trámites de vivienda, siendo una herramienta fundamental para la operación transparente del área.
- ❑ Que el Director General de Política Laboral y Servicio Público de Carrera estuviera enterado del desarrollo del proceso, a través de informes periódicos.

- ❑ Se abatió la corrupción en el proceso, devolviendo la seguridad a los usuarios del servicio del trámite para vivienda.
- ❑ Se comprobó a través de encuestas de salida que no se les solicitó alguna dádiva a los trabajadores y que se les dio una atención veraz y oportuna.
- ❑ Que se capacitara al personal que participa en los módulos de atención de Apoyo para la Vivienda de las diversas unidades administrativas.

Sistema de Control Interno de Hojas de Préstamo

- ❑ Que el área tuviera una visión clara e integral del proceso.
- ❑ Se establecieron lineamientos para el otorgamiento de las Hojas de Préstamo. Evitando en lo posible la discrecionalidad en la asignación.
- ❑ Que conforme se fueran registrando las solicitudes de préstamo a corto plazo, se procurara asimismo asignar las hojas de préstamo.
- ❑ Que se contara con un registro de las hojas de préstamo a corto plazo y complementario otorgadas.
- ❑ Que se elaborara un Informe mensual para el Director General de Política Laboral y Servicio Público de Carrera, de las Hojas de Préstamo otorgadas, con la finalidad de que estuviera enterado del manejo y tomara las decisiones correspondientes.
- ❑ Que la integración de los expedientes se realizara adecuadamente.

Sistema de Control Interno de Comisiones Sindicales

- ❑ Que el área tuviera una visión clara e integral del proceso.
- ❑ Que utilizaran un calendario de cambio de dirigencia sindical del Sindicato Único de Trabajadores del Gobierno del Distrito Federal, con la finalidad de tener un mejor control en el otorgamiento de las comisiones.
- ❑ Contara con una base de datos de las comisiones sindicales otorgadas. No existía.
- ❑ Elaborara un informe al Director General de Política Laboral y Servicio Público de Carrera, de las comisiones sindicales otorgadas a través de artículo 70 Condiciones Generales de Trabajo del Gobierno del Distrito Federal, con la finalidad de que tuviera conocimiento de las acciones realizadas y tomara decisiones al respecto.
- ❑ En el caso de comisiones otorgadas por el artículo 70, se realizara una conciliación con las áreas de Recursos Humanos de las Unidades Administrativas, para evitar malos manejos.

Sistema de Control Interno de Padrón Inmobiliario

- ❑ Que la Dirección General de Patrimonio Inmobiliario tuviera una visión de las diferentes vertientes a través de las cuales avanzar en la integración del Padrón Inmobiliario del Gobierno del Distrito Federal.

- ❑ Se coadyuvó en el Avance de la depuración de expedientes y registros en la base de datos SIIDF.
- ❑ Se propuso una lista de chequeo para una adecuada integración de los expedientes.
- ❑ Mejorar la coordinación de las áreas internas y externas que participan en el proceso.
- ❑ Mejorar la organización del archivo de expedientes de inmuebles, aprovechando mejor los espacios.
- ❑ Certeza de la propiedad de inmuebles que antes no se identificaban como del Gobierno del Distrito Federal, logrando con ello utilizarlos en beneficio de la ciudadanía.

Sistema de Control Interno de Permisos Administrativos Temporales Revocables

- ❑ Que la Dirección General de Patrimonio Inmobiliario tuviera una visión clara e integral del proceso.
- ❑ Que la recepción de las solicitudes fueran a través de ventanilla única y que para realizar el trámite se cumpliera con todos los requisitos establecidos en la normatividad.
- ❑ Que no se otorgaran permisos sin haber sido autorizados por el Comité de Patrimonio Inmobiliario del Distrito Federal.
- ❑ Avanzar en la comunicación con la Secretaría de Finanzas para mejorar el control del pago de contraprestaciones realizadas por los permisionarios.
- ❑ Que el área implementara un calendario de visitas a los inmuebles permisionados.

Sistema de Control Interno de Obligaciones Fiscales y Legales

- ❑ Coadyuvar en los trámites de pago del agua de los inmuebles adscritos a la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal, logrando que el pago se realizara oportunamente.
- ❑ Iniciar los trámites para obtener la exención del pago del impuesto predial, coadyuvando a acreditar los inmuebles del Gobierno del Distrito Federal, que ocupa la Oficialía Mayor.

Sistema de Control Interno de Ingresos por Avalúos

- ❑ Que la Dirección General de Administración de la Oficialía Mayor y la Dirección General de Patrimonio Inmobiliario, tuvieran una visión clara e integral del proceso, lo que coadyuvó de manera importante a dar cumplimiento a las Obligaciones Fiscales derivadas de este proceso.
- ❑ Insertar en la solicitud de avalúos el texto de Obligatoriedad del Pago, junto con la firma del compromiso de pago del solicitante, para garantizar el mismo.

- ❑ Realizar Conciliaciones Bancarias y la elaboración del reporte de ingresos en tiempo y forma.
- ❑ Que la Dirección General de Administración de la Oficialía Mayor presentara los reportes de los ingresos por autogenerados en tiempo y forma, captados por cada uno de los centros generadores.
- ❑ Que se consolidaran los trabajos de recuperación de adeudos.

Sistema de Control Interno de Enajenación de Bienes Muebles

- ❑ Que el área tuviera una visión clara e integral del proceso.
- ❑ Se integraran adecuadamente los expedientes.
- ❑ Que los ingresos se recaudaran y se enteraran en tiempo y forma.
- ❑ Desocupar espacios a nivel Gobierno del Distrito Federal, para un mejor aprovechamiento de una manera adecuada.
- ❑ Se cumplan las fechas establecidas en convocatoria y bases.
- ❑ Que los pagos se realizaran siempre a favor de la Tesorería del Distrito Federal.
- ❑ Que la relación de participantes coincidiera con recibos de venta de bases, cheques correspondientes y fichas de depósito.
- ❑ Que el depósito por la venta de bases se realizara a la cuenta de la Tesorería del Distrito Federal dentro de los 3 días posteriores al cierre de la venta. Que los recibos de venta de bases estuvieran dentro de la fecha establecida en la convocatoria.
- ❑ Que el Director de Almacenes e Inventarios de la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales estuviera enterado del desarrollo del proceso, a través de informes periódicos, con la finalidad de tomar decisiones al respecto.
- ❑ Que la Dirección de Almacenes e Inventarios de la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales juntaran bienes de varias áreas del Gobierno del Distrito Federal para poderlos enajenar, abatiendo costos en materia de recursos humanos, materiales y financieros.

Sistema de Control Interno de Egresos

- ❑ Que la Dirección General de Administración de la Oficialía Mayor tuviera una visión clara e integral del proceso de pagos apegado a la normatividad.
- ❑ Que contara con todo el soporte documental, dando mayor seguridad a las áreas que intervienen evitando se generen pagos indebidos, teniendo la certeza de su procedencia.
- ❑ Diseñar una serie de formatos necesarios para el control de la operación.
- ❑ Cumplir puntualmente con el trámite de registro y autorización de los pagos ante la Secretaría de Finanzas.
- ❑ Que el Director General de Administración de la Oficialía Mayor estuviera enterado del desarrollo del proceso, a través de informes periódicos, con la finalidad de tomar decisiones al respecto.

Sistema de Control Interno de Adquisiciones

- ❑ Que la Dirección General de Administración de la Oficialía Mayor y la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales, tuvieran una visión clara e integral de los procesos de adquisiciones.
- ❑ Adecuada integración anual del Programa Operativo Anual y Programa Anual de Adquisiciones, a través de un mejor control de detección de necesidades.
- ❑ Se propuso una lista de chequeo para la adecuada integración de los expedientes.
- ❑ Que los procesos de las adquisiciones se realicen apegados a la normatividad.
- ❑ Tener un mayor control de los ingresos percibidos por concepto de venta de bases, enterándolos en tiempo y forma, evitando que no sean reportados por negligencia de los servidores públicos.
- ❑ Que los recibos de venta de bases se encontraran foliados, con un número consecutivo para cada uno de los eventos, para un mejor control.
- ❑ Que respetaran las fechas establecidas en convocatoria y bases.
- ❑ Que los pagos se hicieran siempre a nombre de la Tesorería del Distrito Federal.
- ❑ Que hubiera congruencia entre la relación de participantes, recibos de venta, cheques y fichas de depósito.
- ❑ Que la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales y la Dirección General de Política Laboral y Servicio Público de Carrera se coordinaran adecuadamente para llevar a cabo las compras consolidadas correspondientes.
- ❑ Mayor participación de las áreas solicitantes en los procesos licitatorios.

Sistema de Control Interno de la Unidad Departamental de Administración de Documentos (UDAD)

- ❑ Que la Unidad Departamental de Administración de Documentos tuviera una visión clara e integral del proceso de préstamo y devolución de expedientes.
- ❑ Se identificó toda la problemática en sus instalaciones, lo que les permitió realizar acciones concretas para proteger el acervo documental a su cargo, evitando con ello su deterioro, daño o extracción de los mismos y posibles actos de corrupción.
- ❑ Que la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales tuviera una visión clara e integral del proceso.
- ❑ Que las solicitudes de préstamo se dirigieran al Director de Almacenes e Inventarios de la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales.
- ❑ Que las firmas de los solicitantes se encuentren contenidas en un catálogo de firmas.
- ❑ Que las claves de acceso se manejaran de manera confidencial, sólo por personal autorizado y que los expedientes prestados no las incluyan.
- ❑ Que se realizaran acciones para la recuperación de expedientes dados en préstamo.

- ❑ Que el Director de Almacenes e Inventarios de la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales estuviera enterado del desarrollo del proceso, a través de informes mensuales, con la finalidad de tomar las decisiones pertinentes.
- ❑ Se restringió el paso a las instalaciones de la Unidad Departamental de Administración de Documentos, de personas no autorizadas.
- ❑ Se logró que se realizaran actividades de corrección de algunos desperfectos eléctricos, retiro de elementos que pudieron provocar un incendio, limpieza de techos, tapado de rendijas a través de las cuales se pudiera sacar documentación o permitiera la entrada de fauna nociva, incremento de actividades de fumigación e integración de la brigada de Protección Civil.
- ❑ Que se pegaran letreros para el uso y restricción de áreas importantes.
- ❑ Que el personal de edad avanzada empezara a capacitar al personal más joven, para transmitirles su experiencia.

Sistema de Control Interno de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal de Estructura

- ❑ Que la Dirección de Recursos Humanos, las Subdirecciones de Enlace Administrativo de la Dirección General de Administración de la Oficialía Mayor y las áreas de administración adscritas a la Oficialía Mayor tuvieran una visión clara e integral del proceso, y definidas las funciones que les correspondían.
- ❑ Que se utilizaran los formatos de compromiso de entrega de documentos y de solicitud de empleo, obteniendo como resultado un mejor control del trámite de alta.
- ❑ Mejor control en la ocupación de plazas del personal de estructura.
- ❑ Aplicar los movimientos de personal en tiempo y forma en el Sistema Integral de Nómina del Gobierno del Distrito Federal.
- ❑ Se propuso una lista de chequeo para la adecuada integración de los expedientes.
- ❑ Realizar la Inducción del personal de nuevo ingreso, a través de entregarles de manera formal las funciones a desempeñar.
- ❑ Promover la actualización de las modificaciones de sueldo ante el ISSSTE.
- ❑ Aplicar este Control Interno también a personal de base.

Sistema de Control Interno de Salida del Personal de Estructura

- ❑ Que la Dirección de Recursos Humanos, las Subdirecciones de Enlace Administrativo de la Dirección General de Administración de la Oficialía Mayor y las áreas de administración adscritas a la Oficialía Mayor tuvieran una visión clara e integral del proceso, y definidas las funciones que les corresponden.
- ❑ Que las renunciaciones se apegaran a los lineamientos establecidos por la Consejería Jurídica y de Servicios Legales.
- ❑ Aplicar los movimientos de baja del personal de estructura en tiempo y forma, con su documentación soporte respectiva.

- ❑ Que toda la documentación del personal de estructura que causó baja quedara integrada en sus expedientes.
- ❑ Que los servidores públicos que causaran baja entregaran como parte de ella la liberación de recursos bajo su resguardo, a través del “Reporte de no Adeudo”.
- ❑ Que el pago de finiquito se realizara en tiempo y forma, requisitando el formato correspondiente e integrándolo a su expediente.
- ❑ Aplicar este Control Interno también a personal de base.

Sistema de Control Interno de Elaboración de Constancias de Hechos y Actas Administrativas para Personal de Estructura

- ❑ Que la Dirección de Recursos Humanos, las Subdirecciones de Enlace Administrativo de la Dirección General de Administración de la Oficialía Mayor y las áreas de administración adscritas a la Oficialía Mayor tuvieran una visión clara e integral del proceso, y definidas las funciones que les corresponden.
- ❑ Persuadir a las áreas administrativas en comento, a inhibir en lo posible la salida con conflicto del personal de estructura.
- ❑ En consecuencia se disminuyeron las posibles demandas derivadas de Constancias de Hechos o Actas Administrativas mal integradas y documentadas.

Sistema de Control Interno de Pensiones Alimenticias

- ❑ Que el área tuviera una visión clara e integral del proceso.
- ❑ Reforzar los trabajos para integrar una base de datos confiable de los recibos no cobrados.
- ❑ Que iniciaran los trabajos para la integración adecuada de expedientes.
- ❑ Que se empezaran a realizar comprobaciones del pago real de la nómina más seguidas.
- ❑ Mejorar la organización y el manejo de los soportes de la gestión.

Sistema de Control Interno de Exceso de Incapacidades

- ❑ Que el área tuviera una visión clara e integral del proceso.
- ❑ Que se considerara la necesidad de instrumentar, lineamientos que integraran aquellos que de manera dispersa se habían emitido en el transcurso de los años.

Sistema de Control Interno de Operaciones Inmobiliarias (Adquisiciones)

- ❑ Que las áreas participantes tuvieran una visión clara e integral del proceso, responsabilizándose de la parte que les corresponde e informando de ello.
- ❑ Reforzar las acciones de vigilancia del proceso.
- ❑ Registrar las operaciones inmobiliarias de este rubro, en la contabilidad del Gobierno del Distrito Federal.
- ❑ Contribuir a concluir los procesos de operaciones inmobiliarias de adquisiciones.

En los trabajos realizados por la Subdirección de Control Interno, se fue incluso más allá de lo que establece la metodología y lineamientos de Control Interno, al proponer Lineamientos específicos o aspectos relevantes para integrarlos, en ciertos procesos que era importante considerarlos para una mejor operación, contribuyendo con ello a una adecuada regulación, como en el caso de Comisiones Sindicales, Hojas de Préstamo, Apoyo para la Vivienda, Exceso de Incapacidades y el caso del UDAD en cuanto a su reglamento interno y para afianzar las medidas de seguridad para el mejor resguardo y protección del acervo documental.

Lo anterior contribuyó a uniformar criterios de operación, evitando en lo posible discrecionalidad, así como posibles actos de corrupción.

Indiscutiblemente, uno de los logros más importantes fue concientizar a las áreas involucradas en las Implantaciones de Sistemas de Control Interno, resaltando que el propósito primordial era establecer mecanismos de control preventivo en torno a sus procesos intervenidos, fortaleciendo con ello, su eficiencia y eficacia para alcanzar sus objetivos en mejores condiciones.

2.2.4. Seguimiento a las Implantaciones de Sistemas de Control Interno

El seguimiento tiene como objetivo la verificación de la operación del sistema de control interno implantado, para lo cual, la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor elaboró un programa de visitas de supervisión a las áreas responsables del sistema, de acuerdo con los tiempos establecidos en las Guías de Control Interno y a través de la aplicación de Cédulas de Control Interno, que permitieron verificar que los puntos de control o revisión establecidos en el proceso, se realizaban en tiempo y forma por las diferentes áreas en las que se acordó su implantación.

Los resultados derivados de la supervisión fueron reportados trimestralmente, a la Dirección General de Contralorías Internas de la Contraloría General del Distrito Federal.

Los criterios para llevar a cabo las labores de Seguimiento de las Implantaciones de Control Interno, consistieron en los siguientes:

- Ninguna implantación de control interno, se liberó a las áreas, a pesar de que se encontraban funcionando al 100%.
- Se realizó el seguimiento trimestralmente a todas las implantaciones de sistemas de control interno existentes, salvo aquellas que por algún motivo no se estuvieran operando o se hubiesen integrado a otras.

En este sentido, a continuación se describen las actividades que se realizaron para el Seguimiento de las Implantaciones de los Sistemas de Control Interno, que se encontraban operando:

- ❑ Organización de los trabajos, a través de elaborar calendario de seguimiento, que registró la programación respectiva.
- ❑ Elaborar y enviar oficios para comunicar los trabajos de seguimiento a las áreas, y quienes serían los responsables de llevarlos a cabo.
- ❑ Revisar implantación de control interno, informe anterior y cédulas aplicadas.
- ❑ Establecer contacto con los responsables de proporcionar información y precisar los tiempos en que se efectuaría la revisión.
- ❑ Se visitaba el área programada para realizar el seguimiento a los puntos de control establecidos en el flujo de implantación, requisitando la cédula única de control, efectuando pruebas selectivas de la operación del sistema de control interno y solicitando cuando así fuera conveniente, copias de la documentación que soportara algunas situaciones que reflejaran deficiencias en la operación del sistema.
- ❑ Evaluar los resultados obtenidos.
- ❑ Hacer las recomendaciones conducentes en el caso de encontrar problemas en el cumplimiento a lo establecido en el flujograma de implantación y valorar la posibilidad de levantar una deficiencia relevante o no relevante según sea el caso, dependiendo de la gravedad de la situación detectada.
- ❑ Elaborar el Informe correspondiente, con el propósito de integrarlo a la carpeta del Informe Trimestral del Programa de Implantación y Seguimiento de Control Interno para la Dirección General de Contralorías Internas de la Contraloría General del Distrito Federal.
- ❑ Integrar el expediente del seguimiento efectuado.

El seguimiento realizado a los sistemas de control interno, permitió en la mayoría de los casos, la consolidación de los trabajos efectuados, al contribuir con ello a que las implantaciones efectuadas, fueran parte integral de la operación de las áreas, fortaleciéndolas y evitando en lo posible se derivaran situaciones que pudieran poner en riesgo el logro de los objetivos de la Dependencia.

2.2.5. Elaboración e integración del PISCI

El Programa de Implantación y Seguimiento de Control Interno (PISCI), constituye la base fundamental para la organización del trabajo de las Contralorías Internas. La información de los documentos que lo integran, se registra y controla a través del *Sistema de Información Periódica* de la Dirección General de Contralorías Internas de la Contraloría General del Distrito Federal.

Aún cuando la Metodología para la Implantación de Sistemas de Control Interno, refiere que la formulación del Programa de Implantación y Seguimiento de Control Interno (PISCI) se realice con los resultados arrojados por el Diagnóstico de la Dependencia, a través del cual se identifican los procesos de mayor riesgo; es conveniente señalar que de acuerdo a la experiencia vivida, el PISCI se integra de varias fuentes:

- Principalmente de los resultados del Diagnóstico de la Oficialía Mayor, aunque cabe señalar, que éste no se realizó cada año previo al diseño del Programa de Implantación y Seguimiento de Control Interno, como hubiera sido lo óptimo.
- Además, cuando en algún año no se efectuaba el Diagnóstico, se tomaba como base el último realizado.
- Considerando las diversas auditorias externas que le realizaron a la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal, como es el caso de las efectuadas por la Contaduría Mayor de Hacienda de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal, en donde se pudo observar que en las recomendaciones que plantean, prevalece la necesidad de establecer medidas de control en los procesos que revisan.
- Aspectos relevantes a considerar, que deben ser incluidos de acuerdo a los “Lineamientos Generales para la Elaboración del Programa de Implantación y Seguimiento de Control Interno”, y por indicaciones expresas de la Dirección General de Contralorías Internas o de la propia Contraloría General del Distrito Federal.
- Situaciones particulares detectadas por el Contralor Interno o por el personal de la propia Contraloría en el desarrollo de sus funciones.
- Por quejas o denuncias presentadas en la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal.

La información que se proporcionó anualmente a la Dirección General de Contralorías Internas como parte de la integración del Programa de Implantación y Seguimiento de Control Interno, consistió en el requisitado de 3 formatos que contienen la siguiente información:

- Resumen del Programa de Implantación y Seguimiento de Control Interno 2007. Permite contar con un resumen gráfico de las actividades que realizará trimestralmente la Contraloría Interna durante el ejercicio. En este formato se muestra en forma gráfica, las actividades que realizarán las Contralorías Internas en cada trimestre, así como los recursos humanos que intervienen en dichas tareas, de acuerdo a la estructura orgánica, plantilla de personal autorizada y demás personal con que se cuente para su realización. Se presentan principalmente las actividades a realizar, las áreas que se intervendrán y las semanas-hombre que se emplearán para efectuar los diversos trabajos.
- Formato Justificación de las actividades programadas para el 2007. Describe en forma concreta, resumida y clara las razones o criterios que justifican cada una de las actividades propuestas, poniendo especial atención a los procesos que la Dirección General de Contralorías Internas instruyó se realizaran.
- Plantilla de Personal Actualizada. Que las Contralorías Internas cuenten con plantillas de personal que reflejen tanto las plazas autorizadas como las asignadas por la Oficialía Mayor en apoyo a la Contraloría Interna, identificando las actividades que realizará el personal como son: control interno, quejas y denuncias, administrativas y otras. Considera la plantilla autorizada a la fecha de elaboración del formato Resumen del Programa.

Las actividades programadas se proyectaron para su atención por trimestre, situación que permitió la supervisión periódica permanente, con el fin de vigilar que las áreas y procesos de mayor riesgo fueran atendidos adecuadamente.

Los criterios para el requisitado del Resumen del Programa, variaron de acuerdo a cada ejercicio, en donde básicamente este concentrado de actividades se presentaba más desagregado o menos desagregado, ejemplo de ello, es que para el ejercicio 2004 contó con 45 actividades, mientras que para el ejercicio 2005 con 107 y para 2006 con 40.

La Subdirección de Control Interno procuró para cada ejercicio, abarcar la supervisión permanente a todas sus Implantaciones de Sistemas de Control Interno, con el propósito de vigilar, consolidar los avances y fortalecer las medidas que no operaban totalmente.

Aunque el Programa de Implantación y Seguimiento de Control Interno, sugiere exclusivamente el registro de las actividades ligadas a las implantaciones y seguimientos de Control Interno, es importante mencionar que éste incluyó también, todas las acciones de revisiones especiales, participación en operativos anticorrupción, comités de control y evaluación, seguimiento a las observaciones de auditoría, seguimiento al cumplimiento de metas y objetivos en la recaudación de ingresos, verificación a la atención de las recomendaciones de la Contaduría Mayor de Hacienda de la Asamblea Legislativa, verificación de pagos, seguimiento a laudos y demandas, seguimiento a cumplimiento de obligaciones fiscales, participaciones en comités y subcomités, seguimiento al cumplimiento de la ley de transparencia, participación en actas de entrega-recepción, quejas y denuncias y otros.

2.2.6. Integración del informe trimestral del PISCI y del POA

Trimestralmente, la Subdirección de Control Interno fue la responsable de realizar la integración del Informe del Programa de Implantación y Seguimiento de Control Interno (PISCI), y del Programa Operativo Anual (POA).

Podemos observar una situación especial, porque a pesar de que la Subdirección de Control Interno fue la responsable de elaborar el PISCI, no así en el caso del POA, en donde la instancia responsable fue directamente la Dirección General de Contralorías Internas quien planteaba las metas en lo general y las Contralorías Internas, únicamente informaban de los avances que alcanzaban.

En cuanto al Informe del Programa de Implantación y Seguimiento de Control Interno, tuvo por objetivo informar de manera resumida el resultado de las acciones efectuadas⁽²⁰⁾ en las Implantaciones de Control Interno, en el seguimiento de los Controles Internos que se dejaron en operación; de las actividades de Participación y

⁽²⁰⁾ CONTRALORÍA General del Distrito Federal. Lineamientos Generales para la Elaboración del Programa de Implantación y Seguimiento de Control Interno 2006. Emitidos en archivo electrónico por la Contraloría General del Distrito Federal. Circular No. CG/054/2006 de fecha 13 de enero de 2006. Pág. 24.

Verificación, de la participación en Actas de Entrega-Recepción, de las actividades de Quejas y Denuncias y de las Actividades Especiales cuando se realizaron, así como de las actividades que específicamente solicitó en su momento la Dirección General de Contralorías Internas.

Este Informe escrito es un instrumento muy importante para la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor y para la propia Contraloría General del Distrito Federal, si consideramos que contribuye a establecer por norma la necesidad de brindar resultados trimestrales y a propiciar la evaluación de los mismos con esta periodicidad, lo que deriva en consecuencia en la toma de decisiones y en la búsqueda por brindar mejores resultados, al tener tiempos específicos para valorar la efectividad de los trabajos y plantear en su caso mejoras en las actividades supervisadas.

Durante el periodo de estudio que se incluye, se pudo observar que la Dirección General de Contralorías Internas, otorgó total libertad a la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor para determinar la mejor manera de presentar sus informes y de utilizarlos con fines de retroalimentar los resultados obtenidos.

Por lo que se refiere al Informe del Programa Operativo Anual, básicamente consistió en el requisitado de 2 formatos que tienen como propósito justificar las actividades realizadas en relación a las metas presupuestales programadas.

Los Informes del Programa Operativo Anual, se integraban en 2 formatos trimestrales, que son los siguientes:

- Detalle de las Actividades Realizadas. En el cual se reflejan de manera desglosada y específica las actividades que desarrolla la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor en cumplimiento a las atribuciones que tiene.
- Actividades Realizadas. Este formato contiene el concentrado anual por ejercicio presupuestal y por trimestre, en forma numérica de las acciones realizadas en cada uno de los rubros reportados.

Los aspectos que se reportan en el Programa Operativo Anual son los referentes a: Implantaciones de Control Interno, Seguimiento a las Observaciones Pendientes derivadas del Programa de Control y Auditoría y Despachos Externos, Seguimiento a las Recomendaciones Emitidas por la Contaduría Mayor de Hacienda de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal, Asistencia a los Comités, Subcomités, Licitaciones Públicas e Invitaciones Restringidas de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios, Obra Pública, Enajenaciones, Inventarios, Patrimonio Inmobiliario y Otros, y las Actividades Adicionales.

Indiscutiblemente los informes trimestrales en comento, son una herramienta eficaz de control de las actividades desarrolladas por las Contralorías Internas, que ayudaron en buena medida a reflexionar sobre los trabajos efectuados y las expectativas que en el futuro se pudiesen presentar para alcanzar mejores resultados.

2.2.7. Diseño de estrategias para la elaboración de trabajos específicos y atención de problemáticas relevantes

La función de la Subdirección de Control Interno fue muy interesante y relevante, considerando que en este espacio de tiempo, el Control Interno ocupó un lugar preponderante para la Contraloría Interna de la Oficialía Mayor por las nuevas atribuciones que surgieron, lo cual tuvo repercusiones especiales, adicionalmente al trabajo ordinario, si consideramos que la parte creativa la desarrolló permanentemente esta Subdirección, lo que impactó de manera directa en la operación de la Contraloría Interna.

La solicitud de trabajos especiales por parte de la Contraloría General del Distrito Federal, fue una constante, lo mismo en la integración de tarjetas para las comparecencias de la Contralora General del Distrito Federal, que para trabajos de revisión de modificaciones a la normatividad vigente, análisis de problemáticas y riesgos que se fueron presentando, así como para la participación en operativos especiales y elaboración de informes específicos.

La apertura existente y el enfoque hacia la mejora continua de la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor, permitió en todo momento la participación activa de la Subdirección de Control Interno, en cuanto a:

- ❑ Establecer la forma de abordar de manera inmediata y organizada los asuntos que le encomendaban a la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor.
- ❑ Definir la cantidad de personal que era conveniente que participara y quiénes eran los idóneos.
- ❑ La distribución de la carga de trabajo, para poder realizarlo en el menor tiempo posible, con los mejores resultados.
- ❑ Equilibrar cuando así fue conveniente, las cargas de trabajo que implicaban este tipo de requerimientos, entre las áreas de la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor.
- ❑ Cuidar que la presentación de los trabajos estuvieran acorde a la capacidad de los participantes.
- ❑ Establecer tiempos y movimientos para realizar este tipo de trabajos.
- ❑ Analizar las implicaciones políticas de los trabajos efectuados.
- ❑ Cuidar la Imagen de la Contraloría General del Distrito Federal, de la Dirección General de Contralorías Internas y de la propia Contraloría Interna en la Oficialía Mayor.

La participación permanente y activa en la atención de este tipo de requerimientos, permitió a la Subdirección de Control Interno desarrollar aspectos importantes, para la determinación de las estrategias a seguir para dar respuesta inmediata y adecuada a las solicitudes que le hicieron a la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor.

Entre los trabajos realizados, relevantes para la Contraloría Interna de la Oficialía Mayor, se pueden señalar los siguientes:

- ❑ Tarjetas para las comparecencias ordinarias y extraordinarias de la Contralora General del Distrito Federal.
- ❑ Revisión selectiva de Cuentas por liquidar Certificadas, con el propósito de verificar la procedencia de los pagos efectuados por la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal.
- ❑ Integración y presentación de los resultados del Diagnóstico de la Oficialía Mayor 2003.
- ❑ Recopilación, integración y presentación de los resultados del Diagnóstico de la Oficialía Mayor 2005.
- ❑ Supervisión de la integración de la Memoria de Actividades de la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal 2000-2006.
- ❑ Integración de la Memoria de Actividades de la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor 2000-2006.
- ❑ Integración del Acta de Entrega-Recepción del Contralor Interno en la Oficialía Mayor.
- ❑ Supervisión de recursos en la Oficialía Mayor, con el propósito de evitar algún tipo de apoyo con fines electorales.
- ❑ Propuestas para la atención de demandas y laudos laborales.
- ❑ Identificación de áreas y procesos de riesgo susceptibles de que la Dirección General de Auditoría les realice auditorías.
- ❑ Elaboración de Oficio-Circular para las Entregas-Recepción por cambio de administración del Gobierno del Distrito Federal; así como cuadernillos de apoyo para realizar los eventos de manera homogénea por el personal de la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor.
- ❑ Evaluación de los avances en la Revolución Administrativa en el Registro Civil del Distrito Federal.
- ❑ Determinación de operativos especiales.
- ❑ Investigaciones sobre situaciones específicas, entre otros.

2.2.8. Elaboración de Sistemas de Control Interno prototipo

La Dirección General de Contralorías Internas, con el propósito de dar atención a aquellos procesos que se identificó que representaban en lo general, riesgos importantes para el logro de los objetivos del Gobierno del Distrito Federal, determinó constituir grupos de trabajo de especialistas en ciertas materias, con la finalidad de crear Sistemas de Control Interno Prototipo.

Estos Sistemas de Control Interno Prototipo, servían para que las Contralorías Internas de las distintas Dependencias, Unidades Administrativas, Órganos Político-Administrativos, Órganos Desconcentrados y Entidades de la Administración Pública del Distrito Federal, los tomaran como referencia para crear sus propios Sistemas de Control Interno que tendrían que adaptar a sus necesidades particulares.

Como titular de la Subdirección de Control Interno, se tuvo la oportunidad de participar junto con un Contador Público de la Contraloría Interna de la Delegación

Miguel Hidalgo y un Abogado de la Contraloría Interna del Metro, en la elaboración e integración de 3 Sistemas de Control Interno Prototipo, que fueron:

- Guía para la Implantación del Control Interno al Proceso de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal de Estructura.
- Guía para la Implantación del Control Interno al Proceso de Salida de Personal de Estructura.
- Guía para la Implantación del Control Interno al Proceso de Conclusión o Terminación Anticipada de Contratos por Prestación de Servicios Profesionales.

Todos estos Sistemas de Control Interno Prototipo, se enfocaron a dar atención primordialmente a la problemática derivada de las demandas y laudos laborales desfavorables para el Gobierno del Distrito Federal. Situación delicada si consideramos los riesgos de no cumplimentar las disposiciones judiciales.

El propósito de estos Sistemas fue el de actuar de manera preventiva, ordenada y oportuna, para evitar en lo posible caer en situaciones que pusieran en riesgo a la Administración Pública del Distrito Federal, al no estar actuando adecuadamente en algunos de estos casos.

Destaca el hecho de que la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor y de manera específica, el Contralor Interno fue uno de los principales promotores, de que el Gobierno del Distrito Federal tomara medidas en este rubro, como fue la creación e integración de la Mesa Operativa para la Atención de los Laudos Laborales, y conjuntamente con los representantes de la Consejería Jurídica y de Servicios Legales, de la Secretaría de Gobierno, de las Direcciones Generales de Administración de Personal y Política Laboral y Servicio Público de Carrera de la Oficialía Mayor, y de la Dirección General de Contralorías Internas, se mantuvo la vigencia de esta mesa, con el fin de encontrar alternativas de solución y poder continuar resolviendo los Laudos laborales en contra del Gobierno del Distrito Federal.

2.2.9. Participación en reuniones de trabajo

La dinámica de trabajo de la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor en los últimos 3 años de la administración, tuvo implicaciones por las reuniones de trabajo, en la operación regular.

El Contralor Interno en la Oficialía Mayor tuvo un rol muy relevante para la Contraloría General del Distrito Federal, en la toma de decisiones y en el análisis de las situaciones de riesgo para el Gobierno del Distrito Federal, lo que contribuyó a que participara reiteradamente y muy intensamente en reuniones de trabajo, situación que abrió posibilidades a las áreas de la propia Contraloría Interna en la Oficialía Mayor para intervenir en un mayor número de reuniones de trabajo.

La Subdirección de Control Interno participó en diversas reuniones de trabajo, ya sea con el Contralor Interno o de manera individual, como las siguientes:

- Reuniones del Comité de Autorización de Adquisiciones.
- Reuniones de Capacitación de la Dirección General de Contralorías Internas, para informar sobre políticas y criterios a seguir en múltiples temas.
- Reuniones de Análisis con la Dirección General de Contralorías Internas y otras Contralorías Internas, para definir lineamientos de operación de las propias Contralorías Internas.
- Presentaciones de diversos Diagnósticos y de la propia Oficialía Mayor, para su análisis y adecuaciones correspondientes.
- Diferentes reuniones con el Titular de la Oficialía Mayor, con sus Directores Generales y con su Coordinador General; así como con algunos otros funcionarios de estructura.
- Reuniones de trabajo con otras Dependencias, como la Secretaría de Finanzas.
- Entre otras.

2.2.10. Cursos de capacitación interna

La Subdirección de Control Interno, se distinguió por ser un área preocupada por la capacitación de su personal, relativa a la búsqueda de los mejores resultados, homogeneizando la forma de realizarlo y retroalimentando las experiencias que se presentaban diariamente.

Por lo anterior, la capacitación en este sentido se proporcionaba al interior de la Subdirección de Control Interno a través de reuniones permanentes que aprovechaban todas las situaciones para retroalimentar los trabajos que se realizaban, logrando con ello resultados consistentes, manteniendo la motivación de los participantes.

Destaca que junto con el Contralor Interno en la Oficialía Mayor, la Subdirección de Control Interno fue una promotora muy importante que propicio que la capacitación interna se realizara, cuando así fue requerido o cuando los tiempos lo demandaron.

Dentro de los cursos más relevantes que realizó la Subdirección de Control Interno se pueden señalar, los siguientes:

- Metodología para la Elaboración del Diagnóstico e Implantación del Control Interno 2004, para toda la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor.
- Actas de Entrega-Recepción de los Recursos de la Administración Pública del Distrito Federal, para toda la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor.
- Participación en el Taller sobre la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Distrito Federal.
- Reuniones internas periódicas de capacitación con el personal de la Subdirección de Control Interno.

Estas capacitaciones fueron muy importantes, en virtud de que permitieron instruir e informar al personal de la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor, despejar dudas y unificar criterios; además de que contribuyó para que el desempeño de las actividades que se realizaban, fuera confiable y eficaz, mejorando la coordinación para el debido cumplimiento de los objetivos de la propia Contraloría, cuyo logro fue que el personal entendiera, conociera y tuviera una visión amplia de sus funciones.

2.2.11. Asesoría al Contralor Interno

Como nivel inmediato inferior al Contralor Interno en la Oficialía Mayor, la Subdirección de Control Interno, realizó su función de asesoría permanente en los diferentes temas que se presentaron en el desarrollo de las actividades laborales cotidianas de la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor, con el propósito de contribuir a una adecuada solución de las problemáticas que se enfrentaron durante la administración.

Regularmente el Contralor Interno en la Oficialía Mayor, se apoyó en la Subdirección de Control Interno por la visión integral que tenía de la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal en su conjunto y por su respuesta inmediata e incluso cuando había desconocimiento sobre algún tema, mostrando la capacidad para involucrarse rápidamente en los asuntos o investigándolos oportunamente para su atención inmediata.

Se mencionan a continuación, algunos de los temas sobre los cuales se tuvo una participación de asesoría relevante:

- Sobre la revisión de pagos de la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal a los diferentes proveedores de bienes o servicios a través de Cuentas por Liquidar Certificadas.
- Relativas a investigaciones especiales referentes al uso del presupuesto.
- Sobre las estrategias a seguir en el seno de la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal, con el propósito de obtener mejores resultados en los trabajos que se realizaban, que redundaran en beneficios para la propia Oficialía Mayor.
- En materia de Implantaciones de Sistemas de Control Interno.
- En materia de Seguimiento a las Implantaciones de Sistemas de Control Interno.
- Para la integración de la Memoria de Actividades de la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor.
- Para la supervisión en la integración de la Memoria de Actividades de la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal.
- Sobre la manera de realizar una investigación y análisis de los avances y alcances de la Revolución Administrativa en el Registro Civil del Distrito Federal.
- Para la Digitalización y Archivo General de la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor.
- Para la Entrega-Recepción de la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor.
- Para dar cumplimiento a la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Distrito Federal.

- Relativa a la integración del Diagnóstico de la Oficialía Mayor.
- En relación a demandas y laudos laborales.
- En cuanto a las implicaciones políticas de las acciones realizadas por la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor, por la propia Contraloría General del Distrito Federal y por la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal.
- Entre otras.

Estas acciones de asesoría permitieron un acercamiento significativo con el Contralor Interno en la Oficialía Mayor, lo que derivó en confianza y en sinergia para la atención expedita de los asuntos de su competencia.

2.3. Logro de los objetivos organizacionales

En este rubro partiremos del objetivo general de la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor que consiste en:

- Detectar los principales riesgos en las actividades sustantivas de la Oficialía Mayor, proponer Sistemas de Control Interno para disminuirlos o eliminarlos y realizar las acciones de seguimiento para validar su funcionalidad y operatividad. Dar cumplimiento a los requerimientos de la Contraloría General en materia de revisión, verificación y seguimiento de asuntos relevantes a través de instrumentar las acciones necesarias para su consecución. Finalmente atender con oportunidad las quejas y denuncias presentadas por la ciudadanía o por algún servidor público.

En este sentido, podemos señalar que en definitiva la Subdirección de Control Interno participó de manera importante para dar cumplimiento a este objetivo en el desarrollo de sus funciones, como se desglosa a continuación:

- Detectar los principales riesgos en las actividades sustantivas de la Oficialía Mayor. La Subdirección de Control Interno fue el área responsable de coordinar, elaborar, integrar y presentar los Diagnósticos de la Oficialía Mayor; además, de llevar de manera conjunta con el Contralor Interno en la Oficialía Mayor un registro permanente de los riesgos relevantes que se fueron identificando en el desarrollo de las actividades de toda la Contraloría Interna.
- Proponer Sistemas de Control Interno para disminuir o eliminar riesgos. Derivado de los Diagnósticos efectuados a la Oficialía Mayor y de otras fuentes, se determinó establecer Sistemas de Control Interno en aquellas áreas y procesos en los que se detectaron riesgos importantes, aplicando principalmente los Lineamientos y Metodología emitida por la propia Dirección General de Contralorías Internas, con la finalidad de combatirlos y contribuir a hacer más eficiente su operación. Elaborando los informes trimestrales correspondientes.
- Realizar acciones de seguimiento para validar la funcionalidad y operatividad de los Sistemas de Control Interno. Una vez que fueron implantados los Sistemas de Control Interno, la Subdirección de Control Interno se dio a la tarea de darle seguimiento a las áreas y procesos en los que se implantaron, efectuando recomendaciones, con la finalidad de cuidar que diera cumplimiento a los puntos de control establecidos en los procesos, y así evitar los riesgos detectados. Elaborando los informes trimestrales de cada seguimiento efectuado.
- Dar cumplimiento a los requerimientos de la Contraloría General en materia de revisión, verificación y seguimiento de asuntos relevantes a través de instrumentar las acciones necesarias para su consecución. Se dio atención a las solicitudes de la Contraloría General del Distrito Federal, dando seguimiento a los diversos asuntos ante las áreas responsables, realizando las investigaciones, revisiones o verificaciones pertinentes.
- Finalmente atender con oportunidad las quejas y denuncias presentadas por la ciudadanía o por algún servidor público. Para lo cual la Subdirección de Control Interno participó en investigaciones específicas, y apoyando con sus

conocimientos de los procesos para clarificar situaciones; además de brindar apoyo a la Unidad Departamental de Quejas y Denuncias de la propia Contraloría Interna en la Oficialía Mayor para abatir los rezagos de observaciones, lo anterior con la visión de que la Contraloría Interna no tuviera problemas y cumpliera con su objetivo.

Desde el inicio de la gestión que se analiza, se organizaron las actividades propias de la Subdirección de Control Interno, basándose en las funciones establecidas en el Manual Administrativo de la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor. Es importante y conveniente decir que la Subdirección de Control Interno resultó ser el área más consistente de la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor, porque en ella recayó una parte importante de la responsabilidad de los trabajos, además se distinguió porque le fueron asignados en buena medida los trabajos más relevantes, y brindó apoyo incluso en aquellos que no eran de su competencia.

2.3.1. Contribución de la Subdirección de Control Interno al cumplimiento de las atribuciones de la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor

La Subdirección de Control Interno participó de manera decidida para que la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor, cumpliera con parte importante de las atribuciones que le confiere el Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal, las cuales se relacionan a continuación de forma específica:

Se propusieron para la aprobación del Titular de la Dirección General de Contralorías Internas los Programas de Implantación y Seguimiento de Control Interno (PISCI), de acuerdo a lo que establece la fracción I del artículo 113 del Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal (RIAPDF), siendo autorizados para los años 2003, 2004, 2005 y 2006. Cabe señalar, que se derivaron modificaciones a los programas de acuerdo a las necesidades de ajustes que se presentaron, de conformidad como fueron surgiendo en el desarrollo de las funciones de esta Contraloría Interna en la Oficialía Mayor, habiéndose generado tres en el 2003, cuatro en el 2004, dos en el 2005 y dos en 2006.

Se integraron 4 informes trimestrales por año del Programas de Implantación y Seguimiento de Control Interno correspondientes a 2003, 2004, 2005 y 2006, de conformidad con los lineamientos que para tal fin emitió la Contraloría General del Distrito Federal, a efecto de vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas en materia de información, estadística, organización, procedimientos, sistemas de registro y contabilidad, en términos de las disposiciones jurídicas y administrativas aplicables de acuerdo al artículo 113 del RIAPDF en su fracción II. (Actualmente derogada)

La Subdirección de Control Interno participó como asesor en algunas de las sesiones del Comité de Autorizaciones de Adquisiciones, Arrendamiento y Prestación de Servicios, revisando y analizando las carpetas con el fin de emitir las recomendaciones correspondientes, conforme al artículo 113 del RIAPDF fracción IV.

Asimismo, la Subdirección de Control Interno contribuyó de manera significativa a dar atención a los requerimientos que formuló la Contraloría General del Distrito Federal, por conducto de su titular o, a través de sus Direcciones Generales, ejecutivas o de área, en cumplimiento a lo establecido en la fracción VII del artículo 113 del RIAPDF, lo anterior se acredita documentalmente en los archivos de la Contraloría.

De acuerdo a la naturaleza de sus funciones la Subdirección de Control Interno requirió información y documentación a la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal, cuando así se necesitó, conforme a la fracción VIII del artículo 113 RIAPDF.

No se presentó ningún caso de solicitud de apoyo por parte de la Dirección General de Auditoría para realizar revisiones a los subsidios otorgados por el Gobierno del Distrito Federal o a los recursos federales transferidos a la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal; conforme a lo que establece el artículo 113 fracciones IX y XVI del RIAPDF. (Actualmente derogadas)

Como parte de las atribuciones que la Contraloría Interna tiene conferidas en la fracción X del artículo 113 del RIAPDF, intervino todo el personal de la Subdirección de Control Interno en actas de Entrega-Recepción que realizaron servidores públicos de la Oficialía Mayor, a fin de vigilar que se cumpliera con la normatividad aplicable.

La Subdirección de Control Interno participó en la investigación y desahogo de procedimientos disciplinarios sobre actos u omisiones de servidores públicos cumpliendo con lo previsto en las fracciones XI y XXX del artículo 113 del RIAPDF.

En cumplimiento al artículo 113 del RIAPDF fracción XIV, la Subdirección de Control Interno, participó activamente en algunas ocasiones con los titulares de las Unidades Administrativas de la Oficialía Mayor, en la atención de las recomendaciones establecidas por la Contaduría Mayor de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal del ejercicio 2003 a través del seguimiento correspondiente.

Con respecto a la fracción XVII del artículo 113 del RIAPDF, no se presentaron casos para conocer, desahogar y resolver de procedimientos de aclaración de actos en términos de la Ley de Obras Públicas del Distrito Federal.

Se enviaron a la Dirección General de Contralorías Internas los informes periódicos de los Programas Operativos Anuales que fueron solicitados, correspondiendo tres en 2003, cuatro en 2004, cuatro en 2005 y cuatro en 2006; conforme a lo establecido en la fracción XIX, artículo 113 del RIAPDF.

La Subdirección de Control Interno conforme al artículo 113 fracción XX del RIAPDF, participó en la implementación de los seguimientos de obligaciones fiscales con el fin de supervisar que la Oficialía Mayor cumpliera en tiempo y forma, de acuerdo a la normatividad aplicable.

El establecimiento de los Sistemas de Control Interno representó para los procesos de la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal, una oportunidad inmejorable

de poder contar con una herramienta valiosa que le ayudara a revertir las inercias negativas que se generaron a través de los años. Por lo anterior, conforme al artículo 113 fracción XXIII del RIAPDF, durante el año 2002 se establecieron 7 Implantaciones de Control Interno a los Procesos de Activo Fijo, Almacenes e Inventarios, Egresos, Movimientos de Personal, Obligaciones Fiscales, Parque Vehicular, Presupuestal; 8 en el año 2003 a los Procesos de Adquisiciones, Apoyo a la Vivienda, Asignación de Hojas de Préstamo, Comisiones Sindicales, Padrón Inmobiliario, PATR's, Obligaciones Fiscales y Legales e Ingresos por Avalúos; 4 en el año 2004 a los procesos de Enajenación de Bienes Muebles, Egresos (reimplantación), Ingresos por Venta de Bases DGRMSG (Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales) e Ingresos por Venta de Bases en la DGAOM (Dirección General de Administración de la Oficialía Mayor); 9 en el año 2005 a los procesos de Adquisiciones (reimplantación), UDAD (Unidad Departamental de Administración Documental), Reclutamiento Selección Contratación e Inducción de Personal de Estructura, Salida de Personal de Estructura, Elaboración de Constancias de Hechos y Actas Administrativas de Personal de Estructura, Ingresos por Convenios (Implantación con Limitaciones), Pensiones Alimenticias, Exceso de Incapacidades y Formalización de Convenios y Contratos; y uno en el año 2006 al proceso de Operaciones Inmobiliarias (Adquisiciones). Cabe señalar que actualmente sólo se encuentran operando 22 Implantaciones de las 29 mencionadas, en virtud de que se realizaron reimplantaciones, otras quedaron incluidas en implantaciones con una cobertura mayor y en un caso fue rebasado por la nueva normatividad. Además se emitieron múltiples opiniones sobre mejoras regulatorias y administrativas a leyes, reglamentos, códigos, etc., con la finalidad de hacer más eficiente la operación y prevención de cualquier posible desviación.

Conforme al artículo 113 fracción XXIV del RIAPDF, la Subdirección de Control Interno participó en el acompañamiento e intervención en las visitas, verificaciones, inspecciones, revisiones que se realizaron a través de la participación en Operativos Especiales.

En todo momento la Contraloría Interna coadyuvó con la Contraloría General del Distrito Federal para que la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal, diera cumplimiento a sus funciones y atribuciones conferidas a sus unidades administrativas de apoyo técnico operativo, de acuerdo al artículo 113 fracción XXV del RIAPDF.

Se vigiló que la Dependencia cumpliera con las disposiciones de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Distrito Federal y su Reglamento, conforme a lo que establece la fracción XXXI del artículo 113 del RIAPDF⁽²¹⁾.

Estas acciones realizadas por la Subdirección de Control Interno, coadyuvaron a dar cumplimiento a las atribuciones de la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor.

⁽²¹⁾ Op. Cit. Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal. Págs. 19-20 de las reformas.

2.4. Contribución de las funciones o las actividades desarrolladas, al logro de los objetivos de la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal

Cuando citamos la palabra contribución, ésta adquiere un significado muy importante para la Subdirección de Control Interno, si consideramos que el Control Interno implica creatividad permanente en las acciones que se realizan.

El trabajo desarrollado por la Contraloría Interna y en especial, el caso de la Subdirección de Control Interno como parte integrante de ella, fue muy valioso para la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal, si consideramos algunas premisas que pueden ilustrar la relevancia de este hecho:

- ❑ Regularmente el control que se aplica en las áreas, es correctivo y detectivo, lo que quiere decir, que después de que se generaban los problemas se corregían, ya sea durante el proceso o al finalizar éste, pero sin tomar las medidas pertinentes para no repetir dicha situación.
- ❑ La mayor parte del tiempo, las áreas lo dedican a la operación y se llegan a perder en las rutinas, dando como resultado que por lo regular no analizan, ni evalúan sus procesos.
- ❑ En ocasiones desconocen aspectos importantes de la normatividad a la que se deben apegar, o simplemente no han considerado las modificaciones a la misma.
- ❑ Los procesos que realizan, en ocasiones son muy viejos, alejando la posibilidad inmediata de simplificación.
- ❑ La visión que se tiene frecuentemente de los procesos es parcial, lo que limita para dar seguimiento a los asuntos hasta su conclusión, o en su caso, destrabar cualquier situación imprevista que se presente, identificando claramente en dónde está el problema.
- ❑ Los conceptos de transparencia y rendición de cuentas, regularmente no están integrados en la forma como realizan sus procesos.
- ❑ El área frecuentemente se resiste a los cambios que se puedan generar en lo que habitualmente realizan, porque se encuentran convencidos que la forma como lo llevan a cabo es la mejor.
- ❑ La mejora continua, no es parte de las políticas del personal que opera los procesos, lo importante simplemente es cumplir.
- ❑ No establecen medidas preventivas, que eviten en lo posible el riesgo de observaciones por parte de los órganos fiscalizadores, y si lo hacen son poco consistentes.
- ❑ En las recomendaciones y observaciones que les realizan los órganos fiscalizadores, se puede distinguir que son reiterativos los problemas identificados.

Partiendo de las anteriores premisas, podemos plantear a continuación cómo el trabajo desarrollado por la Subdirección de Control Interno contribuyó a que la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal, alcanzara sus objetivos mejorando su forma de hacer las cosas:

- ❑ Los Sistemas de Control Interno, consideran al control preventivo como el mejor de todos, porque es preferible solucionar los problemas desde antes que se inicien los procesos, para no correr riesgos innecesarios.
- ❑ La Subdirección de Control Interno de acuerdo a la programación realizada anualmente de sus actividades, se dedicó exclusivamente a trabajar en los procesos intervenidos, lo que le permitió analizar y evaluar los procesos de manera adecuada.
- ❑ El establecimiento de los Sistemas de Control Interno implicaron una investigación para determinar la normatividad aplicable en cada caso, misma que se incluye como parte de la estructura básica del Sistema.
- ❑ Cuando se realizó una implantación de algún Sistema de Control Interno, uno de los aspectos importantes que se consideraba, es la búsqueda de la simplificación del proceso, oportunidad inigualable para hacerlo, por la revisión y análisis que se efectuaba.
- ❑ Los Sistemas de Control Interno que se realizaron, contemplaron la elaboración gráfica de los procesos de manera integral, considerándose a todos los participantes y a todas las áreas que intervenían, con el propósito de proporcionar una visión completa, que permitiera dar seguimiento al proceso hasta su conclusión.
- ❑ Los conceptos de transparencia y rendición de cuentas, están añadidos a los Sistemas de Control Interno, porque por un lado, establecen procedimientos que ponen a la vista de cualquier persona la forma de llevarlos a cabo, y por el otro la integración de expedientes debidamente soportados que reflejaran los antecedentes documentales de cómo se realizaron.
- ❑ Estos Sistemas de Control Interno que se establecieron, en ningún momento toman como una limitante, el que existiera resistencia al cambio por parte de las áreas, porque se consideró siempre, que el convencerlos a través de venderles la idea, era parte del trabajo a realizar, lo cual se visualizaba viable considerando las ventajas que representaban.
- ❑ Indiscutiblemente los Sistemas de Control Interno, buscaron contribuir a que las áreas se interesaran por mejorar la manera de realizar su trabajo, a través de ingresar a un proceso de mejora, que ellos podrían convertir en mejora continua por su interés y por los seguimientos que se les efectuaban.
- ❑ Cuando se determinaba establecer un Sistema de Control Interno, era porque se habían identificado riesgos importantes que podrían en cierto momento propiciar que el área intervenida pudiera caer en responsabilidades, por lo que de inicio se podían analizar y visualizar los mecanismos de control que podrían contribuir en lo posible a evitarlos, porque definitivamente al no cuidar la forma de realizar el trabajo estaban totalmente expuestos a los órganos fiscalizadores.
- ❑ En las áreas de la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal y en general de todo el gobierno, se pudo visualizar claramente que después de ser intervenidas y observadas por los órganos fiscalizadores era factible, que al realizarles revisiones posteriores fueran observadas o recomendadas por los mismos aspectos; de ahí la importancia del Control Interno, que al establecer mecanismos de control, contribuía a que se fortalecieran los procesos para evitar en lo posible este tipo de situaciones recurrentes.

2.4.1. Aportaciones de la Subdirección de Control Interno al cumplimiento de las atribuciones de la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal

La Subdirección de Control Interno dependiente de la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor, al desempeñar su función, participó dando cumplimiento a las atribuciones contenidas y conferidas a las Contralorías Internas en el Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal.

El trabajo desarrollado por la Subdirección de Control Interno, básicamente fue al interior de la Oficialía Mayor, es por este motivo, que al dar cumplimiento a sus propias atribuciones, aportó resultados valiosos para la propia Dependencia.

Podemos señalar con certeza que una de las grandes aportaciones de la Subdirección de Control Interno, a la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal, fueron las Implantaciones de Sistemas de Control Interno que contribuyeron a mejorar sus procesos, simplificando sus actividades, disminuyendo riesgos y propiciando trabajar apegado a la normatividad.

El artículo 27 del Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal, señala en lo general las atribuciones que corresponden al titular de la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal, de las cuales podemos indicar que con la labor realizada por la Subdirección de Control Interno se apoyó en el cumplimiento de las siguientes fracciones:

- "I. Atender las necesidades Administrativas de la Administración Pública Centralizada del Distrito Federal.
- I Bis. Apoyar a los Titulares de las Dependencias, Unidades Administrativas, Unidades Administrativas de Apoyo Técnico-Operativas y Órganos Desconcentrados en la satisfacción de sus necesidades de servicios, recursos humanos y materiales para su adecuado funcionamiento, así como apoyar en la instrumentación del Programa de Modernización y Desarrollo Administrativo Integral.
- II. Establecer y difundir las políticas para regular la Administración de Recursos Humanos y Materiales, de Tecnología Administrativa, de Bienes y Servicios Informáticos, de Servicios Generales, del Patrimonio Inmobiliario, del Archivo Documental y de los bienes muebles, así como proponer aquellas relacionadas con las Entidades.
- III. Conducir e impulsar la creación, desarrollo, operación, mantenimiento y modernización de los Sistemas del Servicio Público de Carrera, Información, Administración de Recursos Humanos y Materiales, Organizacionales, Tecnología Administrativa, Bienes y Servicios Informáticos, Servicios Generales, del Patrimonio Inmobiliario, de los Bienes Muebles y del Archivo Documental.
- IV. Dirigir y resolver, con base en los lineamientos que fije el Jefe de Gobierno, los asuntos del personal al Servicio de la Administración Pública y conducir las relaciones laborales.

- VIII. Determinar la terminación de los efectos del nombramiento de los trabajadores de la Administración Pública;
- XVIII. Ejercer el presupuesto autorizado, para sus Unidades Administrativas y Unidades Administrativas de Apoyo Técnico-Operativo, así como el reintegro de los remanentes presupuestales correspondientes, con apoyo de la Dirección General, Ejecutiva o de área encargada de la Administración en su Sector; de conformidad con lo que señalen las disposiciones jurídicas y administrativas aplicables.
- XIX. Adquirir y vigilar la correcta utilización de los artículos de consumo, así como del mobiliario y equipo que requieran las Unidades Administrativas y Unidades Administrativas de Apoyo Técnico-Operativo a su cargo, de conformidad con lo que señalen las disposiciones jurídicas y administrativas aplicables;
- XXI. Formalizar, salvo que el Jefe de Gobierno establezca disposición distinta, la contratación conforme a la Ley de Adquisiciones y Ley de Obras Públicas, para la operación de las Unidades Administrativas y Unidades Administrativas de Apoyo Técnico-Operativo a su cargo”⁽²²⁾.

Las fracciones en comento, están ligadas en buena medida a Implantaciones de Sistemas de Control Interno que ya se señalaron, aunado a revisiones efectuadas y a operativos especiales realizados.

⁽²²⁾ Op. Cit. Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal, Págs. 10-11.

CAPÍTULO III

3. EVALUACIÓN DE FUNCIONES Y ACTIVIDADES REALIZADAS DE 2003 A 2006

La evaluación de las funciones y actividades de la Subdirección de Control Interno de la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor, pretende valorar los resultados obtenidos durante el período 2003 a 2006.

Esta evaluación es importante, si consideramos la necesidad que debe de existir en todas las áreas del sector público de mejorar permanentemente en el desempeño de las funciones que realizan, porque es muy común que la inercia de la operación provoque, que simplemente se busque cumplir, sin detenerse a reflexionar, si la manera como se lleva a cabo:

- Contribuye a garantizar en la medida de lo posible, el logro de los objetivos de la Dependencia pública.
- Opera de acuerdo a la normatividad.
- Otorga un margen de seguridad considerable, evitando en lo posible riesgos.
- Es transparente a la vista de quien lo revise.
- Soporta adecuadamente la operación realizada, documentalmente.
- No se duplican funciones, ni se complica el proceso, por el contrario está debidamente simplificado.
- Evita que se puedan derivar responsabilidades para los servidores públicos participantes.
- Entre otros aspectos.

3.1. Descripción de acciones emprendidas.

La Subdirección de Control Interno de la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor se distinguió por trabajar en la mejora continua de las actividades que emprendió de acuerdo a sus funciones y atribuciones, así como a las indicaciones del Contralor Interno, de la Contraloría General del Distrito Federal y del propio Jefe de Gobierno del Distrito Federal.

Situación que permitió dejar atrás, las rutinas y el burocratismo que en ocasiones se genera en las distintas áreas del gobierno y que contribuye a la parálisis operacional, provocando rezagos.

Dando como resultado que los logros alcanzados, superaran los que se habían obtenido en el pasado inmediato, y que a pesar de que en su momento se consideraron satisfactorios, se demostró en la práctica que eran perfectibles.

3.1.1. Estrategias para consolidar las acciones realizadas por la Subdirección de Control Interno

Las Implantaciones de Sistemas de Control Interno son una herramienta valiosa que aporta mecanismos de control que coadyuvan a cumplir con la normatividad, evitar riesgos en lo posible y a alcanzar los objetivos establecidos.

La manera que buscó la Subdirección de Control Interno para consolidar los trabajos que realizó en materia de Implantaciones de Sistema de Control Interno y de Seguimiento a las Implantaciones de Sistema de Control Interno, fueron las siguientes:

- Trabajar muy de cerca con las áreas intervenidas, con el propósito de mantenerlos informados de las ventajas que tienen en la operación, la utilización de las Implantaciones de Sistemas de Control Interno.
- La necesidad de que las Implantaciones de Sistemas de Control Interno que funcionen adecuadamente, pudieran incluirse en su Manual Administrativo y en específico en su Manual de Procedimientos, con el propósito de que en caso de cambio de administración o relevo de funcionarios se pueda dar continuidad a las acciones que han probado ser efectivas en el desempeño de las labores cotidianas.

Por otro lado en cuanto a la integración del Programa de Implantación y Seguimiento de Control Interno, se buscó:

- Apegarse a los criterios que estableció la Dirección General de Contralorías Internas, con la finalidad de dar cumplimiento a todos los requerimientos que se hicieron a la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor.
- Establecer como norma interna realizar el seguimiento trimestral a todas las implantaciones de sistemas de control interno realizados, con el propósito de que no decayeran, sino por el contrario se fortalecieran y avanzaran en su implementación total, cuando así fuera el caso.

Cuando se habla de consolidación de los trabajos, no se puede dejar pasar el señalamiento del trabajo interno realizado por la Subdirección de Control Interno durante el periodo 2003-2006; en donde destaca que desde que se constituyó la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor se tenía un modo de trabajar enfocado a la labor individual, en la cual cada uno de los integrantes de su personal realizaban sus actividades lo mejor posible que consideraban, pero no había una supervisión y coordinación adecuada que pudiera determinar que los trabajos fueran homogéneos y adecuados de manera integral para cubrir las necesidades de la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor y sobre todo de la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal.

Sin embargo así funcionaron, pues los resultados ante la Contraloría General del Distrito Federal se consideraron satisfactorios; pero en definitiva con la nueva directriz que estableció en este periodo la Subdirección de Control Interno tuvo una

nueva visión de cómo se debían hacer las cosas, con el propósito de trabajar bien y a la primera, produciendo trabajos que verdaderamente cubrieran las necesidades de las áreas en las que se hubieran detectado riesgos considerables, que el resultado del trabajo efectuado siempre fuera provechoso para el área, etc., lo que se logró gracias a las siguientes acciones:

- ❑ Mantener una relación de confianza, de motivación, de trabajo en equipo, de análisis objetivo y de crítica constructiva para poder desempeñar las actividades con una mayor certeza y seguridad.
- ❑ Reuniones de trabajo periódicas con el Subdirector de Control Interno, a través de las cuales se expuso la nueva forma de trabajo que se adoptaría.
- ❑ Concientización de que el trabajo en equipo en donde participa todo el personal, trae como beneficio un resultado superior y agrega sin duda valor a la labor realizada.
- ❑ Homogenizar el trabajo que realizaba cada una de las áreas de la Subdirección de Control Interno, con el propósito de unificar criterios, por motivo de que cada quien lo elaboraba de manera diferente.
- ❑ Investigación previa de las actividades a realizar en las áreas, con la finalidad de que al intervenir en ellas el trabajo se facilite.
- ❑ Tener una coordinación, cooperación y comunicación constante entre el personal que desarrolla las actividades.
- ❑ Hacer una supervisión adecuada del trabajo entre todos los integrantes de la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor. (incluyendo al Contralor Interno)
- ❑ Realizar siempre un trabajo de apoyo a las áreas, dándoles alternativas de solución.
- ❑ Proponer los trabajos que fueron procedentes, para su integración en el Manual Administrativo, con la finalidad de dar continuidad a los mismos.
- ❑ Hacer una verificación continua de los trabajos efectuados para supervisar su operatividad.
- ❑ Promover mejoras a lo inicialmente planteado, de acuerdo a las modificaciones que se fueron gestando.
- ❑ Buscar acuerdos con las áreas para que las acciones realizadas fueran aceptadas y las recomendaciones fueran cumplimentadas en buena medida, y sintieran la confianza para solicitar apoyo para resolver alguna otra problemática o deficiencia que se presentara en el desempeño cotidiano de sus funciones.

Los resultados fueron muy positivos, porque se cuenta con el testimonio de varias áreas de la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal que reconocieron la labor realizada por la Subdirección de Control Interno, en el sentido, de que gracias a los trabajos realizados pudieron consolidar el logro de sus objetivos.

Indiscutiblemente la Subdirección de Control Interno realizó una labor importante para consolidar las actividades que le fueron asignadas por el Contralor Interno en la Oficialía Mayor, con lo cual se logró que el personal integrante de la misma tuviera una visión más amplia y objetiva, obteniendo resultados muy satisfactorios, aunque todavía faltaron por consolidar algunas acciones que permitieran la homogenización a nivel de toda la Contraloría Interna.

3.2. Indicadores de desempeño que evalúan el cumplimiento de los objetivos:

Los indicadores, podemos definirlos en lo general, como un dato estadístico aunque no cualquier dato estadístico es un indicador, es decir, solo aquellas estadísticas que pueden dar una visión integral y que permiten elaborar un juicio sobre el funcionamiento de un sistema o un proceso.

A continuación, se mencionan las características de un indicador, el cual debe ser:

- ❑ Relevante o útil para la toma de decisiones
- ❑ Verificable. Que se pueden comprobar mediante información confiable.
- ❑ Libre de sesgo estadístico o personal.
- ❑ De aceptación institucional.
- ❑ Justificable con respecto a su costo-beneficio.
- ❑ Válido. Correspondencia entre la información que suministra el indicador y el fenómeno objeto de análisis.
- ❑ Confiable. Deben medir lo mismo en diferentes contextos y en diferentes momentos.
- ❑ Fácil de interpretar. A fin de facilitar su uso aún en el caso de no expertos en el área específica.

A diferencia de los indicadores simples, los indicadores de desempeño necesitan un punto de referencia, por ejemplo un estándar, un objetivo, un juicio contra el cual compara, por lo que tiene un carácter relativo.

Los indicadores de desempeño miden el logro de los objetivos de programas o actividades que reflejan el cumplimiento de la misión y las metas de la institución; miden el costo, la calidad, pertinencia y efectos del servicio; verifican que los recursos se utilicen con eficiencia y eficacia; proporcionan información del rumbo institucional, los logros y la velocidad y avance de los resultados.

Los aspectos relevantes que deben tomarse en cuenta para construir indicadores de desempeño, son: conocer y entender la visión, misión, objetivos y programas estratégicos de la institución, entidad o Dependencia.

Para integrar un sistema de indicadores no se requiere de muchos indicadores, sino de aquellos que en conjunto puedan dar una buena idea acerca de todo el sistema o proceso a que se refiera. Resumiendo, deben ser pocos, de calidad y significativos.

Los sistemas de indicadores deben construirse en forma fragmentada de tal manera que cada nivel de organización administrativa tenga un sistema completo de indicadores, derivado de otro sistema mayor e integrador del sistema menor⁽²³⁾.

⁽²³⁾ UNAM. Secretaría Técnica del Consejo de Planeación. Dirección General de Planeación. Grupo Técnico de Responsables de Estadística y Planeación Institucional. Guía Metodológica para la Construcción de Indicadores de Desempeño. Consultada en http://www.stcp.unam.mx/docs/guia_indicadores.pdf. Págs. 2-3.

La validación de indicadores se considera un proceso continuo en el que la definición de los indicadores se va perfeccionando a la luz de la experiencia adquirida.

La evaluación de la gestión o la implementación de los proyectos y programas públicos, se encuentra hoy día en el centro de las preocupaciones de aquellos individuos encargados de tomar las decisiones en dicho sector. Esto se debe claramente a la necesidad de optimizar todos los niveles de eficiencia y eficacia en la utilización de los escasos recursos por un lado y por otro la necesidad de mejorar o clarificar los sistemas de rendiciones de cuentas y resultados a los ciudadanos y los involucrados en las distintas intervenciones que realiza el gobierno.

El indicador de desempeño o de seguimiento, es un instrumento de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos y que a su vez constituyen una expresión cuantitativa y/o cualitativa de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido.

Lo que se busca con los indicadores de desempeño es ayudar a colaborar con los tipos de evaluación, a responder interrogantes claves sobre cómo se ha realizado una determinada intervención, si se han cumplido los objetivos, el nivel de satisfacción de la población objetivo, etc. En definitiva lo que se busca es ver en que magnitud fue eficiente y eficaz un organismo ejecutor al implementar determinada intervención buscando cambiar una situación problemática inicial.

En base a lo expuesto arriba se puede afirmar entonces que los indicadores deben estar formados por varios elementos muy importantes:

- La calidad y la utilidad del indicador, estarán determinadas por la claridad y relevancia de la meta que tiene asociada.
- El requisito fundamental para cualquier indicador es básicamente el establecimiento de los objetivos, metas, parámetros y puntos de referencia, es decir lo que se va a medir.

El resultado de medir un indicador establece un valor de comparación, el cual está relacionado a alguna meta establecida asociada.

El indicador deberá medir solamente los aspectos claves, para lo cual es importante establecer con claridad cual es el propósito del proyecto, así como también los objetivos más relevantes perseguidos por cada institución ejecutora.

Todo indicador de desempeño debe reunir ciertas características fundamentales, para poder llevar adelante con satisfacción su cometido. Estas características son las siguientes:

- Deben ser objetivos. Se refiere al indicador expresado en cantidad, calidad y tiempo; estas cualidades que debe tener todo indicador son fundamentales para poder medir los distintos objetivos del informe narrativo.

- Deben ser prácticos. Los indicadores como necesariamente tienen que ser utilizados para establecer comparaciones con distintos parámetros, tienen que ser fáciles de aplicar y de bajo costo.
- Deben ser verificables. Todo indicador debe poder ser corroborado o comprobado a través de un análisis racional, es decir por una metodología científica cualquiera sea la ciencia. Detrás de todo indicador sea cualitativo o cuantitativo, existe un análisis o un estudio, cuyo resultado es precisamente el indicador utilizado.
- Deben ser independientes. Se entiende por independencia de indicadores, al hecho por el cual se utilizan los indicadores correspondientes a cada jerarquía de objetivos.

Así también, todo indicador de desempeño debe no solamente construirse conforme a determinados pasos, sino que los mismos deben también estar establecidos o contruidos en base a la estructura estratégica de la institución dentro de la cual se va aplicar, es decir debe siempre tener en cuenta todo un sistema de control de gestión e información para la gestión, que le permita hacer el seguimiento de las metas y el cumplimiento de todos los objetivos diseñados o establecidos por la institución. Entre otras cosas se deben tener perfectamente en cuenta aspectos relevantes como por ejemplo:

- Identificar claramente la misión (productos, usuarios, clientes), los objetivos estratégicos (largo plazo).
- Establecer las medidas de desempeño claves como los resultados intermedios, eficacia final, eficiencia de los procesos, etc.
- Establecimiento de las responsabilidades, es decir indicadores en cada nivel de la organización. ¿Cuáles son las áreas responsables por los resultados logrados?.
- Establecer referentes comparativos, hace referencia al hecho de tener en cuenta sobre que aspectos comparamos los indicadores para saber si nos acercamos o alejamos del objetivo.
- Construir fórmulas, todas las variables de medición utilizadas en los indicadores deben necesariamente estar verificadas racionalmente.
- Recolectar datos e informaciones; se deben tener en cuenta todos los datos actuales o históricos que nos permitan construir los indicadores.
- Se deben comunicar e informar acerca de los resultados a la organización, usuarios, ministerio, oficinas de presupuesto, al Congreso u otra institución interviniente.
- Claramente debemos interpretar los resultados obtenidos para llegar a una conclusión de cómo se han producido los mismos.
- Por último se deben validar los indicadores, es decir se deben aplicar criterios técnicos y requisitos varios de modo a comprobar que los indicadores contruidos miden efectivamente la gestión y los resultados. Entre algunos criterios técnicos se pueden citar los siguientes:
 - Relevancia.
 - Homogeneidad.
 - Independencia.
 - Costo.
 - Confiabilidad.

- Simplicidad.
- Oportunidad.
- No-redundancia.
- Focalizado en áreas controlables.
- Participación.

Hay además otros requisitos generales tales como el hecho que los indicadores sean revisados cada año, dado los cambios en las condiciones tecnológicas, prioridades en el ámbito estratégico y operativo, etc.⁽²⁴⁾

Los indicadores de desempeño son una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la entrega de los productos generados por la institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro. Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que comparada con periodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar desempeño.

Por otra parte, los indicadores deben cubrir los aspectos más significativos de la gestión privilegiando los principales objetivos de la organización, pero su número no puede exceder la capacidad de análisis de quienes los van a usar.

La información obtenida se utilizará para la corrección de los cursos de acción y/o del rendimiento.

En este ámbito, se pueden identificar como indicadores, el cumplimiento de programas establecidos, la elaboración de informes, la supervisión de actividades, y el factor humano, entre otros.

Los indicadores de desempeño, identificados del control interno, sirven para medir la eficiencia y desarrollo de las actividades de la Subdirección de Control interno y en consecuencia de las actividades ligadas a su función, de la siguiente manera:

- El cumplimiento de programas establecidos. Cuando se trabaja bajo el esquema de una planeación y programación adecuada, esto contribuye al logro de los objetivos de una manera decisiva y determinante, al identificar de forma clara, si se realizaron las actividades que se proyectaron en el tiempo, alcanzando las metas que se establecieron.
- La elaboración de informes. Estos trabajos realizados, reflejan y soportan en buena medida, las acciones llevadas a cabo para dar cumplimiento al programa establecido, en los cuales se desarrolla el análisis de la información obtenida a través del seguimiento y la revisión constante que se efectúa a las acciones de control interno; asimismo, a través de éste se realizarán los comentarios y sugerencias necesarios que garanticen que las actividades de control interno sean eficientes y cumplan su objetivo.

⁽²⁴⁾ BITTAR, Jorge E. "Si lo podemos medir.....lo podemos controlar: Los indicadores de desempeño en el diseño de los proyectos de desarrollo". Revista Académica Contribuciones a la Economía, noviembre de 2006. EDAN, Asunción, Paraguay. Consultada en <http://www.eumed.net/ce/2006/jeb.htm>. Pág. 1-5.

- Otro indicador, son las visitas que se realizan. Lo cual busca revisar si las áreas están cumpliendo con las actividades que deben desarrollar para dar efectividad a los mecanismos de control interno establecidos.
- El indicador del factor humano. Este es indispensable, pues definitivamente el seguimiento y revisión de los documentos serán responsabilidad en gran medida de las aptitudes y actitudes de este recurso, por lo que es conveniente evaluar en manos de quien se pondrá la verificación de la operación de las actividades de control interno, para identificar desviaciones.

A continuación, se presentan los indicadores de desempeño que evalúan el cumplimiento de los objetivos de las diversas instancias que impacta la Subdirección de Control Interno, con las acciones que realiza, en cumplimiento a sus funciones y atribuciones.

Cabe señalar, que dichos indicadores de desempeño no operan en la práctica al interior de la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor y en general de todas las Contralorías Internas, porque sólo existen los programas de trabajo y los informes periódicos como medio para establecer e identificar en primera instancia los alcances de las actividades y en segunda instancia el seguimiento al cumplimiento de dichas actividades programadas; sin embargo, es importante mencionar que para el caso de las Dependencias, si operan indicadores de desempeño, ligados a los Comités de Control y Evaluación (COCOE) que se constituyen en cada una de ellas y que actualmente se denominan Comités de Control y Auditoría (COMCA).

Las situaciones delicadas, riesgosas o problemáticas regularmente son identificadas por las Contralorías Internas y tratadas en lo particular, mediante acuerdos con los superiores jerárquicos de la Dirección General de Contralorías Internas y/o con los funcionarios de la propia Dependencia, en este caso.

3.2.1. De la Contraloría General del Distrito Federal

El objetivo de la Contraloría General del Distrito Federal como ya se mencionó, abarca:

- Controlar y evaluar la Gestión Pública de las Dependencias, órganos desconcentrados y entidades paraestatales del Distrito Federal, y
- Administrar con honestidad, eficiencia y transparencia los recursos asignados a la Contraloría General, para garantizar el eficaz funcionamiento de la misma, con base en las políticas, normas, procedimientos y leyes aplicables.

Como podemos visualizar, por un lado la Contraloría General del Distrito Federal tiene una responsabilidad externa y por el otro una interna.

La Contraloría General del Distrito Federal logra dar cumplimiento a su objetivo, en buena medida, a través del trabajo que realizan las Contralorías Internas, es por ello, que a continuación se presentan los Cuadros de Indicadores de Desempeño que se elaboraron para este trabajo, con el propósito de visualizar de manera práctica, la aportación de la Subdirección de Control Interno.

De lo anterior, se desglosan las actividades desarrolladas durante el ejercicio fiscal 2006, por la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor y en específico de la participación de la Subdirección de Control Interno

“Cuadro 1”⁽²⁵⁾

**PROGRAMA ANUAL 2006
CALENDARIO DE METAS AUTORIZADAS PARA EL EJERCICIO FISCAL 2006
PROGRAMA DE IMPLANTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE CONTROL INTERNO**

Descripción de la Meta	Objetivo	Unidad de Medida	Anual	Ejercicio Fiscal 2006			
				Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre
Seguimiento a las Implantaciones de Sistemas de Control Interno	Verificar que se realicen las recomendaciones propuestas de las implantaciones de los años 2002, 2003, 2004, 2005 y 2006, comprobando si con ellas se logran los objetivos que se establecieron	Actividad	4	1	1	1	1
Implantación del Sistema de Control Interno de Operaciones Inmobiliarias	Establecer mecanismos de control que permitan que las adquisiciones inmobiliarias del GDF se apeguen a la normatividad, evitando riesgos jurídicos, conflictos legales, daños al erario y responsabilidad de servidores públicos	Actividad	1	1	-	-	-
Memoria de Actividades de la Oficialía Mayor, Asesoría	Verificar que la Oficialía Mayor cumpla en tiempo y forma con su Memoria de Actividades, apegada al cronograma difundido en los Lineamientos establecidos	Actividad	4	1	1	1	1
Memoria de actividades de la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor, Integración	Integrar en tiempo y forma la Memoria de Actividades de la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor, apegada al cronograma difundido en los Lineamientos establecidos	Actividad	4	1	1	1	1
Prevención de Delitos Electorales	Implementar acciones de prevención de delitos Electorales en la Oficialía Mayor	Actividad	2	1	1	-	-

⁽²⁵⁾ CONTRALORÍA Interna en la Oficialía Mayor. Informes Trimestrales del PISCI correspondientes al 1ero., 2do., 3ero. y 4to. trimestre de 2006. Enviados a la Dirección General de Contralorías Internas el 12 de abril, 11 de julio, 5 de octubre de 2006, y el 12 de enero de 2007. Integrados por 183, 183, 153 y 128 páginas respectivamente.

Descripción de la Meta	Objetivo	Unidad de Medida	Anual	Ejercicio Fiscal 2006			
				Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre
Participación en Actas de Entrega-Recepción	Verificar la celebración de actos de Entrega-Recepción conforme a la normatividad establecida	Actividad	4	1	1	1	1
Evaluar el Programa de Revolución Administrativa en el Registro Civil del DF	Determinar si las acciones emprendidas por el Registro Civil del DF, en materia de Revolución Administrativa dieron resultados positivos	Actividad	2	1	1	-	-
Actividades de Participación y Verificación (Procedencia de pagos a través de CLC's)	Verificar que las otras actividades relacionadas con el PISCI que han sido encomendadas a la Contraloría Interna se realicen de conformidad con la normatividad establecida	Actividad	4	1	1	1	1

El Cuadro 1, presenta las metas que se estableció alcanzar la Subdirección de Control Interno, ligadas con actividades que fueron propuestas y autorizadas en el Programa de Implantación y Seguimiento de Control Interno para el ejercicio 2006, por la Dirección General de Contralorías Internas y la Contralora General del Distrito Federal.

En este cuadro, se identifica cada uno de los objetivos que se establecieron de acuerdo a una programación trimestral que se realizó, de la siguiente manera:

- Seguimiento de Implantaciones de Control Interno. Se determinó ejecutar cuatro actividades durante todo el año, que incluyó la realización de seguimientos trimestrales a todas las Implantaciones de Sistemas de Control Interno que se encontraban operando a la fecha de cada seguimiento.
- Implantación del Sistema de Control interno de operaciones inmobiliarias (Adquisición). El cual se realizó durante el primer trimestre de 2006.
- Memoria de Actividades de la Oficialía Mayor. Esta actividad consistió en dar asesoría y apoyo a los coordinadores del trabajo, durante todo el año ya sea telefónicamente, por correo electrónico, en reuniones de trabajo e incluso dando seguimiento físicamente a los trabajos que realizaron para la integración de su memoria documental.
- Memoria de Actividades de la Contraloría interna en la Oficialía Mayor. La Subdirección de Control Interno fue la responsable, de la integración de la memoria de actividades de toda la Contraloría Interna, que incluyó por un lado la elaboración de los apartados de su competencia y los genéricos, así como la integración de todos los demás de las áreas de la Contraloría, actividad que se desarrolló durante todo el año de 2006.

- Prevención de Delitos Electorales. Esta actividad se realizó durante los dos primeros trimestres del año, para evitar que se desviaran recursos para apoyar campañas políticas, e incluso durante la elección, al verificar que no se utilizaran vehículos, ni medios de comunicación para apoyar a algún candidato.
- Participación en Actas de Entrega-Recepción. Con el propósito de apoyar al área de quejas y denuncias para que abatiera su rezago, todo el personal de la Subdirección de Control Interno participó en procesos de Entrega-Recepción durante todo el año.
- Evaluar el Programa de Revolución Administrativa en el Registro Civil del Distrito Federal. El Contralor Interno en la Oficialía Mayor de manera conjunta con sus dos subdirectores realizaron esta evaluación, correspondiendo al Subdirector de Control Interno los trabajos finales de integración de resultados y de propuestas para profundizar en las acciones efectuadas durante el primer semestre de 2006.
- Actividades de Participación y Verificación (Procedencia de Pagos a través de Cuentas por Liquidar Certificadas). Este fue un trabajo muy importante que se realizó, derivado de los fraudes detectados del Grupo Quart, a quienes se les hicieron pagos indebidos en algunas Delegaciones del Distrito Federal por trabajos no efectuados; por lo anterior, se verificó la procedencia de los pagos efectuados por la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal a través de Cuentas por Liquidar Certificadas, mediante pruebas selectivas todo el año.

Podemos identificar claramente, a través de este cuadro que las actividades tuvieron un objetivo preciso, que buscó dar cumplimiento a las responsabilidades encomendadas a la Subdirección de Control Interno. Y es tomando como reseña este Cuadro 1, que podemos contar con una referencia interesante de los trabajos que fueron de la competencia de la Subdirección de Control Interno, con el propósito de poder evaluar el desempeño que se tuvo.

A continuación en el Cuadro 2, se presentan los distintos indicadores que se establecieron para valorar el grado de cumplimiento de las acciones emprendidas por la Subdirección de Control interno, con el objeto de poderlos ligar al cumplimiento del objetivo de la Contraloría General del Distrito Federal.

“Cuadro 2”⁽²⁶⁾

**INFORME ACUMULADO ANUAL 2006
CUMPLIMIENTO DE INDICADORES A DICIEMBRE DE 2006
PROGRAMA DE IMPLANTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE CONTROL INTERNO**

Nombre del Indicador	Fórmula de Cálculo	Resultado esperado del Indicador	Unidad de Medida	Acumulado Anual		Variaciones		Explicación de las Variaciones
				Autorizado	Alcanzado	Absolutas	Relativas	
Nivel de cumplimiento a Seguimiento a Implantaciones de Sistemas de Control Interno	$\frac{\text{Número de actividades realizadas} \times 100}{\text{Número de actividades programadas}}$	100 %	Actividad	4	100 %	0	0 %	No se presentaron variaciones, las actividades son trimestrales e incluyen múltiples acciones

⁽²⁶⁾ Op. Cit. Informes Trimestrales del PISCI correspondientes al 1ero., 2do., 3ero. y 4to. trimestre de 2006.

Nombre del Indicador	Fórmula de Cálculo	Resultado esperado del Indicador	Unidad de Medida	Acumulado Anual		Variaciones		Explicación de las Variaciones
				Autorizado	Alcanzado	Absolutas	Relativas	
Nivel de cumplimiento de Implantación del Sistema de Control Interno de Operaciones Inmobiliarias	$\frac{\text{Número de actividades realizadas} \times 100}{\text{Número de actividades programadas}}$	100 %	Actividad	1	100 %	0	0 %	No se presentaron variaciones, las actividades son trimestrales e incluyen múltiples acciones
Nivel de cumplimiento de Memoria de Actividades de la Oficialía Mayor, Asesoría	$\frac{\text{Número de actividades realizadas} \times 100}{\text{Número de actividades programadas}}$	100 %	Actividad	4	100 %	0	0 %	No se presentaron variaciones, las actividades son trimestrales e incluyen múltiples acciones
Nivel de cumplimiento de Memoria de actividades de la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor, Integración	$\frac{\text{Número de actividades realizadas} \times 100}{\text{Número de actividades programadas}}$	100 %	Actividad	4	100 %	0	0 %	No se presentaron variaciones, las actividades son trimestrales e incluyen múltiples acciones
Nivel de cumplimiento de Prevención de Delitos Electorales	$\frac{\text{Número de actividades realizadas} \times 100}{\text{Número de actividades programadas}}$	100 %	Actividad	2	100 %	0	0 %	No se presentaron variaciones, las actividades son trimestrales e incluyen múltiples acciones
Nivel de cumplimiento de Participación en Actas de Entrega-Recepción	$\frac{\text{Número de actividades realizadas} \times 100}{\text{Número de actividades programadas}}$	100 %	Actividad	4	100 %	0	0 %	No se presentaron variaciones, las actividades son trimestrales e incluyen múltiples acciones
Nivel de cumplimiento de Evaluación del Programa de Revolución Administrativa en el Registro Civil del DF	$\frac{\text{Número de actividades realizadas} \times 100}{\text{Número de actividades programadas}}$	100 %	Actividad	2	100 %	0	0 %	No se presentaron variaciones, las actividades son trimestrales e incluyen múltiples acciones
Nivel de cumplimiento de Actividades de Participación y Verificación (Procedencia de pagos por CLC's)	$\frac{\text{Número de actividades realizadas} \times 100}{\text{Número de actividades programadas}}$	100 %	Actividad	4	100 %	0	0 %	No se presentaron variaciones, las actividades son trimestrales e incluyen múltiples acciones

Tomando como referencia el Programa de Implantación y Seguimiento de Control Interno 2006, se puede observar en el Cuadro 2 que el nivel de cumplimiento fue del 100% en todas y cada una de las actividades proyectadas para realizarse en ese ejercicio, no presentándose ninguna variación.

Lo anterior, permite visualizar que la Subdirección de Control Interno cumplió con los objetivos que se planteó de origen, logrando con ello, atender al 100% los requerimientos que se le hicieron, con su participación en el desempeño de los trabajos de su competencia y de la propia Contraloría Interna en la Oficialía Mayor.

En cuanto a la aportación de la Subdirección de Control Interno para el cumplimiento del objetivo de la Contraloría General del Distrito Federal, podemos señalar lo siguiente:

- Al haber dado cumplimiento a cada una de las actividades del Programa de Implantación y Seguimiento de Control Interno, se contribuyó en buena medida a “Controlar y Evaluar la Gestión Pública” de la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal.
- Al apegarse a dar cumplimiento a cada una de las actividades que le fueron encomendadas e incluso tratando de ir más allá de la responsabilidad establecida normativamente, se buscó “Administrar con honestidad, eficiencia y transparencia los recursos asignados a la Contraloría General del Distrito Federal, para garantizar el eficaz funcionamiento de la misma, con base en las políticas, normas, procedimientos y leyes aplicables.

3.2.2. De la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor

Aplican los mismos indicadores de desempeño de los Cuadros 1 y 2 para la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor, en virtud de que incluyen las actividades realizadas por la Subdirección de Control Interno.

Ahora de manera específica, podemos señalar que la manera como estos indicadores de desempeño, dan cumplimiento al objetivo de la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor, es la siguiente:

- A través de dar cumplimiento a todas las actividades incluidas en el Programa de Implantación y Seguimiento de Control Interno 2006, se trabajó como lo establece el objetivo en “Detectar los principales riesgos en las actividades sustantivas de la Oficialía Mayor”, porque en cada participación que tuvo la Subdirección de Control Interno buscó como prioridad identificar estos riesgos para atenderlos con oportunidad.
- Así también, de manera concreta se propuso y se realizó la Implantación del Sistema de Control Interno de Operaciones Inmobiliarias (adquisición), con lo cual se dio atención a la parte del objetivo que señala “proponer Sistemas de Control Interno para disminuirlos o eliminarlos”, por motivo de que era conveniente hacerlo, por los recursos que se manejan y los riesgos que se presentan durante el proceso.
- Aunado a lo anterior, se dio seguimiento a todas las implantaciones que se encuentran operando en la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal, con el propósito de mantenerlas vigentes y cuidando su funcionamiento, atendiendo con ello a lo que menciona el objetivo “y realizar las acciones de seguimiento para validar su funcionalidad y operatividad”.

- Como un asunto de relevancia, se puede señalar el seguimiento y verificación a los casos ligados a algún antecedente detectado de corrupción en otras instancias públicas, como fue la revisión de la procedencia de los pagos efectuados a través de Cuentas por Liquidar Certificadas, con lo que se evitó en buena medida posibles desviaciones y se dio cumplimiento a la parte del objetivo que señala “Dar cumplimiento a los requerimientos de la Contraloría General en materia de revisión, verificación y seguimiento de asuntos relevantes a través de instrumentar las acciones necesarias para su consecución”.
- Finalmente, se apoyó al área de Quejas y Denuncias con asesoría e investigación sobre algunos casos que se les presentaron, así como, en la participación en Actas de Entrega-Recepción; con el propósito de “atender con oportunidad las quejas y denuncias presentadas por la ciudadanía o por algún servidor público.

3.2.3. De la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal

En lo que respecta a los indicadores de desempeño, también aplican los Cuadros 1 y 2 para la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal, derivado de que el campo de acción de la Subdirección de Control Interno es precisamente dicha Dependencia.

El objetivo de la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal es amplio, si consideramos que es el área administrativa del Gobierno de la Ciudad, independientemente de la importancia normativa y el impacto que tiene, por lo que a continuación se desglosan las repercusiones de los indicadores de desempeño de la Subdirección de Control Interno para el cumplimiento del objetivo de esta Dependencia:

- Con los resultados obtenidos de los indicadores de desempeño, puede visualizar que se trabajó de manera permanente en la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal, para apoyarlo en sus áreas de mayor riesgo a través de las actividades de control.
- Asimismo, se apoyó en los trabajos especiales que ordenó el Jefe de Gobierno del Distrito Federal y que efectuó para el cierre de la administración.
- Se vigiló de manera permanente y selectiva el manejo de los recursos que tuvo bajo su encargo.
- Además, de que con la atención de las actividades bajo la responsabilidad de la Subdirección de Control Interno se contribuyó a “Atender la administración y desarrollo de personal; al servicio público de carrera; a la modernización y simplificación administrativa; los recursos materiales; los servicios generales; el patrimonio inmobiliario; y en general la administración interna del Distrito Federal”⁽²⁷⁾.

⁽²⁷⁾ GOBIERNO del Distrito Federal. Manual Administrativo de la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal. Publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal No. 60-BIS del 28 de junio de 2004. Pág. 21.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS AL FRENTE DE LA SUBDIRECCIÓN DE CONTROL INTERNO DE LA CONTRALORÍA INTERNA EN LA OFICIALÍA MAYOR

Juzgar el propio trabajo efectuado a través de un análisis crítico de las acciones desarrolladas, agrega valor al periodo en que se participó como funcionario público, al aportar elementos que pueden ser de gran utilidad para las administraciones futuras o para los estudiosos del tema.

La crítica constructiva es de gran ayuda después de una gestión, porque la experiencia lograda en el desempeño de las funciones que se realizaron, puede contribuir positivamente cuando se deja un antecedente adecuado permitiendo con ello dar continuidad a las acciones emprendidas e incluso mejorarlas para beneficio de la institución en donde se laboró.

En este sentido, este análisis crítico de las actividades desarrolladas por la Subdirección de Control Interno de la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor que se planteará a continuación, pretende agregar valor a la función que desarrollan las Contralorías Internas que realizan actualmente una función preponderantemente preventiva en el Gobierno del Distrito Federal.

4.1. Descripción crítica

4.1.1. De las acciones realizadas

Del Diagnóstico de la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal. Encontramos que durante el periodo de referencia, sólo se realizaron 2 Diagnósticos, que resultan ser sin duda muy positivos e interesantes por un lado, pero insuficientes por el otro, si consideramos que los cambios políticos, de funcionarios, de tecnología, etc., son permanentes, y que esta valoración que se efectúa de los principales riesgos que se presentan en la Oficialía Mayor es el principal insumo para elaborar el programa de trabajo de la Contraloría Interna, por lo que resultaría conveniente que estos pudieran efectuarse al menos una vez por año, previo a la presentación del Programa de Implantación y Seguimiento de Control Interno.

Algunos conceptos utilizados durante el levantamiento de información para el Diagnóstico, fueron difíciles de comprender para el personal a quienes se les aplicó, como es el caso de “riesgo” y el de “control interno”, por lo que es conveniente que se elabore una guía adecuada para el llenado de los formatos. Lo anterior, a pesar de que personal de la Subdirección de Control Interno estuvo apoyando al de la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal resolviendo las dudas que surgieron.

Además, las preguntas que son parte del levantamiento, no estuvieron debidamente acordes a las necesidades particulares del personal encuestado, lo que generó en algunos casos, confusión.

La metodología empleada para la realización del Diagnóstico, esta basada como se señaló en el COSO, sin embargo, de acuerdo a las experiencias pasadas, se pudo observar la necesidad de hacer una mejor adaptación, para abordar y captar de manera puntual y específica la percepción de los trabajadores de la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal.

De las Implantaciones de Sistemas de Control Interno. En los primeros trabajos realizados de Implantaciones de Sistemas Control Interno se pudo identificar que el tiempo establecido para realizar los trabajos era insuficiente, en virtud de que la planeación y programación de actividades que se realizaba no era siempre acorde con la realidad y las particularidades de cada área intervenida, es por ello que se determinó, que era necesario que el Cronograma de Actividades se convirtiera en un instrumento real de control en cada implantación, que permitiera controlar cada una de las etapas de la implantación y de su cumplimiento.

Después de profundizar en el análisis de la problemática del por qué se prolonga el tiempo de las implantaciones, se pudo identificar que adicionalmente a la inadecuada planeación y programación de actividades, se invertía demasiado tiempo en buscar perfeccionar el proceso del área, centrando la mayor parte de la atención en una necesidad del área y no del principal objetivo de la implantación, que era el establecimiento de mecanismos de control; además de que en ocasiones las acciones realizadas se veían afectadas o influenciadas por la propia mentalidad de las áreas, al grado de pensar por ellos y finalmente realizarles su trabajo.

La estrategia que fue conveniente adoptar para ir superando esta situación fue:

Antes de la Implantación

- Realizar una planeación y programación de las actividades de implantación reales, en el Cronograma de Actividades, en donde se atendiera el principal objetivo de la implantación como prioridad y al cual se le dé cumplimiento puntual en tiempo y forma.

Durante la Implantación.

- Identificar riesgos, problemas y antecedentes de intervenciones anteriores por algún Órgano Fiscalizador o de Quejas y Denuncias; así como entrevistar al personal Técnico Operativo para tratar de que proporcionaran información valiosa; apoyarse en Pruebas de Cumplimiento de los controles establecidos; en las Pruebas Sustantivas a las operaciones, y pensar mal como auditor, profundizando inmediatamente en los posibles riesgos.
- Diseñar y establecer Controles Internos ahí, donde se identificaron los riesgos o problemáticas particulares.
- Reforzar con Puntos de Control, los controles internos establecidos, para garantizar que se llevaran a cabo y verificar su efectividad.

- ❑ Partir del flujo contenido en su manual de procedimientos e insertar ahí sus Controles Internos y nuestros Puntos de Control e incluso conseguirlo de manera magnética.
- ❑ Finalmente, realizar una revisión al proceso, cuidando el cumplimiento de la normatividad en lo general, y profundizar de acuerdo como los tiempos lo permitieron.

Lo anterior, contribuyó a reducir los tiempos y lograr ser más efectivos en la Implantación de Sistemas de Control Interno, logrando una mejora considerable.

Por otro lado, en virtud de la desconfianza que prevalecía hacia las Contralorías Internas, por la percepción de que eran esencialmente órganos fiscalizadores, no se utilizó el recurso que se tuvo, de levantar deficiencias que podrían derivar en observaciones e incluso en responsabilidades para los servidores públicos, establecidos en los Lineamientos Generales para la Elaboración del Programa de Implantación y Seguimiento de Control Interno, situación que hubiera contribuido a:

- ❑ Que las áreas instrumentaran de manera integral los Sistemas de Control Interno, y tuvieran conciencia plena de los riesgos en los que podían caer en caso de omisión de las recomendaciones efectuadas.
- ❑ Que en caso de que algún mecanismo de control establecido, fuera inoperable por norma, por funcionalidad u otra causa, fuera justificado debidamente.
- ❑ Que existiera un verdadero interés por parte del titular de la Oficialía Mayor y de los funcionarios públicos responsables de su operación, por dar cumplimiento a los Sistemas de Control Interno implantados.
- ❑ Evitar que las áreas se confiaran demasiado, llegando al otro extremo, y no respondieran con oportunidad a los requerimientos de la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor.

Finalmente, en cuanto a la permanencia y solidez de las Implantaciones de Sistemas de Control Interno, es importante hacer las siguientes reflexiones:

- ❑ ¿Cómo garantizar la continuidad de la operación de las Implantaciones de Control Interno, ante la rotación excesiva de personal de estructura?
- ❑ En las revisiones que realizan los Órganos Fiscalizadores, verifican la operación de los procesos en base al Manual de procedimientos del área. ¿Ante qué disyuntiva se encuentran las áreas, si los Órganos Fiscalizadores, cuestionan que se está operando fuera de la normatividad, porque se trabaja conforme a los Sistemas de Control Interno?
- ❑ Surge la necesidad de formalizar en los Manuales de Procedimientos de las áreas, las Implantaciones de Sistemas de Control Interno, que comprueben en los hechos su óptima operación.

Del Seguimiento a las Implantaciones de Sistemas de Control Interno. En este rubro podemos identificar, que se elaboraban los oficios para asistir a las áreas, se concertaban las citas y a pesar de esto, no se encontraban en ocasiones los funcionarios responsables de atender al personal de la Subdirección de Control Interno, para poder realizar los seguimientos correspondientes.

Sin embargo, la experiencia alcanzada permitió que las visitas se llevaran a cabo con mayor precisión, al lograr conocer mejor la operación de las áreas y las fechas en que regularmente, las cargas de trabajo disminuyen durante cada trimestre.

Asimismo, al igual que en las Implantaciones de Sistemas de Control Interno no se levantó ninguna deficiencia relevante o no relevante, en los seguimientos.

Esta situación, logró por un lado una comunicación más fluida y abierta con la Oficialía Mayor, sin embargo, es un hecho que restó autoridad a la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor, a la cual en ocasiones, no le atendían sus requerimientos.

Lo anterior, como fue en el caso del seguimiento a la Implantación del Sistema de Control Interno de Pensiones Alimenticias donde se avanzó con mucha dificultad para que se aplicara de manera aceptable dicho sistema, en virtud de que la persona que maneja la operación de este proceso es técnico operativo, el cual aspiraba a que le mejoraran el sueldo, por lo que al no recibir una respuesta positiva, no estaba a la altura de las necesidades de este proceso tan importante.

Sin embargo, después de mucho insistir se logro que el área fuera apoyada con un mayor número de personal.

De la elaboración del Programa de Implantación y Seguimiento de Control Interno. Este programa de trabajo anual es una herramienta valiosa, que contribuye a definir con oportunidad las actividades que va a proyectar realizar la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor por decisión propia y conforme a los criterios que establezca la Dirección General de Contralorías Internas.

Sin embargo, tiene limitaciones en la práctica por estar diseñado para programar las actividades por semanas-hombre, lo que aleja de la realidad regularmente al programa, porque muchas de las actividades requieren de horas o hasta días, sin llegar a semanas; lo que provoca que simplemente se busque ajustar el programa a los criterios para su integración, acercándolo en lo posible a la realidad, pero no llegando a precisarlo, en cuanto a cuándo se pretenden llevar a cabo los trabajos y los tiempos para realizarlos.

De la integración del informe trimestral del Programa de Implantación y Seguimiento de Control Interno. Los informes trimestrales ayudan a las Contralorías Internas, a detenerse por un instante en su dinámica de trabajo, e informar sobre las actividades desarrolladas, situación interesante para una posible evaluación de resultados; pero cuando el informe se concluye y se vuelve un documento extenso y tedioso de textos libres, se presenta una interrogante para la reflexión, ¿cómo poder lograr que este informe trimestral sea un instrumento práctico de evaluación de resultados?.

Partiendo del cuestionamiento anterior, diremos que a este tipo de informes trimestrales es necesario agregarles un apartado de indicadores de desempeño, que contribuyan a valorar de manera estadística, práctica y sintetizada los avances logrados, y poderlos comparar con resultados anteriores, con el claro propósito de identificar si la estrategia implementada por la Contraloría Interna está conduciendo a lograr el objetivo que se planteó a inicio de año.

Además, de que se convierta en un instrumento de fácil manejo que pueda ser revisado por los superiores jerárquicos, para definir y establecer las acciones oportunas que corrijan posibles desviaciones o resultados deficientes.

De los cursos de capacitación interna. La capacitación es una herramienta valiosa, para contribuir a:

- ❑ Actualizar al personal, en cuanto a los temas que son necesarios para un mejor desempeño de sus funciones.
- ❑ Para homogeneizar criterios: en la elaboración de documentos, en las decisiones complejas, en la dinámica de trabajo, en la visión de la responsabilidad, entre otros.
- ❑ Que se retroalimente el personal de la Contraloría Interna, con la experiencia que han obtenido en el desarrollo de su trabajo.
- ❑ Desarrollar capacitadores internos de la propia Contraloría Interna, aprovechando por un lado, la experiencia del personal que maneja algunos temas y sabe capacitar, y por el otro, impulsando al personal que lo quiera hacer, para que progrese profesionalmente en este aspecto.
- ❑ Integrar un equipo de trabajo.

A pesar de que durante esta administración, fue un propósito que estableció la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor, realmente fue poco lo que se hizo, por las cargas de trabajo que prevalecieron y las constantes reuniones de trabajo a las que convocó la Contraloría General del Distrito Federal.

Podemos plantear, que es necesaria la capacitación para poder alcanzar mejores niveles de desempeño, e incluso a tal grado que implique:

- ❑ Capacitarse en horarios previos a la hora de ingreso a laborar.
- ❑ Capacitarse en horarios posteriores a la hora de salida de laborar.
- ❑ Capacitarse los fines de semana.
- ❑ Identificar mejores y más rápidas maneras de realizar el trabajo, con el propósito de que queden tiempos libres.
- ❑ Concientizar al personal de la Contraloría Interna, de los beneficios que se obtendrán en lo individual y en lo general.
- ❑ Incluirlo como una actividad cotidiana, que da cumplimiento a una de las funciones importantes de la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor.
- ❑ Capacitarse regularmente de manera interna y externa.

4.1.2. De las acciones adicionales no comprendidas en las funciones que contribuyeron a la solución de problemas

Las implantaciones de Sistemas de Control Interno se realizaban exclusivamente a los procesos formalmente establecidos, con el propósito de verificarlos, evaluarlos y determinar las medidas de control que contribuyeran a simplificarlo, hacerlo eficaz y eficiente en el logro de sus objetivos.

Como parte de las decisiones que se tomaron al seno de la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor, se determinó que la Subdirección de Control Interno realizara algunas implantaciones de Sistemas de Control Interno, en procesos que no se encontraban formalmente establecidos en su Manual Administrativo, lo que implicó trabajo adicional para el personal de la Contraloría Interna, situación que fue aprovechada por las áreas, para posteriormente tomar los flujos de implantación y registrarlos ante la Coordinación General de Modernización Administrativa de la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal.

Lo anterior, fue un trabajo muy positivo tanto para las áreas intervenidas, como por los resultados obtenidos; no obstante, se presentó una problemática particular, en una de estas implantaciones que resultó con limitaciones, al identificar de acuerdo al criterio de la Contraloría Interna que dicho proceso no contaba con todo el sustento normativo específico para su debida operación, por lo que finalmente no se dejó operando la implantación, situación que provocó en estricto sentido, que se haya desperdiciado aparentemente el tiempo y la mano de obra invertida para su implementación.

Sin embargo, por el acercamiento que se tuvo con el responsable del área intervenida, se logró que algunas de las medidas de control que se pretendía fueran establecidas en esta implantación, se incluyeran como parte del proceso que elaboraron para su Manual de Procedimientos.

Por otro lado, también se presentó un caso de una implantación que alcanzó niveles muy interesantes en la investigación efectuada, porque se conocían algunos aspectos que no estaban funcionando, de acuerdo al Diagnóstico de la Oficialía Mayor, y además los funcionarios responsables se acercaron a la Contraloría Interna buscando apoyo para mejorar su operación.

Lo que contribuyó, a que independientemente de que la Subdirección de Control Interno revisara los procesos más importantes que se realizan en esta área, se pudieran verificar los aspectos físicos de las instalaciones y de su seguridad, trabajos que fueron más allá de la responsabilidad que se tenía de acuerdo a los riesgos y al objetivo que se planteó de origen, lo cual dio como resultado mejoras sustanciales en la operación del Sistema de Control Interno que se dejó en operación, porque adicionalmente se intercedió ante el área administrativa para que se consideraran los recursos para solucionar la problemática que se identificó.

4.1.3. De aquello que, de manera ajena a sus posibles acciones preventivas obstaculiza el cumplimiento de los objetivos

El Control Interno, busca en todo momento tratar de establecer mecanismos que permitan poner “candados” en las actividades que se desarrollan, dentro de los procedimientos que integran a los procesos en donde se implantan Sistemas de Control Interno, con el propósito de evitar que la consecución de los objetivos se vea afectada.

Sin embargo, en esta búsqueda que realizó la Subdirección de Control Interno se encontró con que hubo un proceso que presentó un mayor número de riesgos, que requirieron que se incrementaran los mecanismos de control para garantizar de manera razonable que los objetivos de la Dependencia se logaran, situación que llegó a provocar que el Sistema de Control Interno implantado a Pensiones Alimenticias se alejara en buena medida, aparentemente, de la simplificación administrativa y se volviera aún más compleja y necesitara la participación de un mayor número de personal que la realizara.

Esto se contrapone aparentemente, en relación con lo que se ha expuesto en el desarrollo de este trabajo, al complicar el proceso aún más de lo que era, previo a la implantación del Sistema de Control Interno, porque:

- ❑ Incrementó el número de expedientes a integrar.
- ❑ Determinó la necesidad de contar con bases de datos actualizadas, de años atrás de registro de pagos por cubrir, tanto de pagos normales, como de fin de año.
- ❑ Involucró a los superiores jerárquicos, con varias validaciones en diferentes etapas del proceso.
- ❑ Estipuló que quincenalmente la empresa ensobretadora de los pagos debía comprobar los pagos efectuados.
- ❑ Fijó el mantener informados a las pensionadas y pensionados, acerca de sus trámites.
- ❑ Definió la necesidad de determinar la normatividad para el manejo y el resguardo de los recursos.
- ❑ Estableció informes periódicos al titular de la unidad administrativa.

Lo anterior, se observa como muy complicado, en cuanto:

- ❑ Al volumen de trabajo que esto significa.
- ❑ A la responsabilidad de los que intervienen.
- ❑ A las limitaciones que se tienen, por los tiempos de respuesta tan cortos con los que se cuenta en ocasiones.
- ❑ Al contar con poco personal y no debidamente capacitado.
- ❑ Al no haber personal de estructura directamente ligado a la operación.

A pesar de ello, se puede señalar con certeza que se logró darle la importancia que ameritaba este proceso, por la responsabilidad tan grande que tiene el Gobierno del Distrito Federal con todos los pensionados del Gobierno de la Ciudad y por las responsabilidades en las que se podrían derivar para los funcionarios públicos en turno en caso de incumplimiento a algún mandato judicial.

Aunque al final de la administración en comento, se puede señalar que es la Implantación de Sistema de Control Interno que se encontraba en proceso de que se aplicaran todos los mecanismos de control que se establecieron, podemos señalar, que se registraron avances importantes, como los siguientes:

- Se logró que los funcionarios responsables, se involucraran y vigilaran más de cerca este proceso y no lo dejaran dependiendo casi totalmente de personal técnico operativo.
- Que se asignara personal adicional a esta área, con el propósito de implementar en su totalidad la implantación del Sistema de Control Interno.
- Que aceptaran la permanente supervisión y verificación de las acciones que realizaban.
- Que aceptaran y solicitaran apoyo permanente para lograr llevar a cabo de la mejor manera su proceso.

CONCLUSIONES

El apartado anterior hace una evaluación crítica de las problemáticas, situaciones específicas y desafíos relevantes que se presentaron durante la gestión que se tuvo al frente de la Subdirección de Control Interno de la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor de la Contraloría General del Distrito Federal, de las cuales se derivan propuestas de mejora específica para dicha Contraloría Interna, que se presentan a continuación:

Referente al Diagnóstico de la Oficialía Mayor

- Conveniencia de efectuarlo por lo menos una vez al año. Por motivo de que esto permitiría tener una base de datos actualizada de los riesgos existentes en la Oficialía Mayor, si consideramos que las prioridades se pueden reorientar por los cambios que se generan permanentemente en el ámbito político, tecnológico, etc.
- Elaboración de una Guía clara y precisa para su adecuado requisitado. Se pudo comprobar de acuerdo a la experiencia, que tanto para el personal con estudios como para aquellos que no los tienen, resultó complicado el llenado de cédulas y cuestionarios, por lo que es necesario proporcionar a los encuestados; claridad en los conceptos manejados, con el propósito de alcanzar de manera efectiva el objetivo buscado.
- Replantear las preguntas realizadas, adaptándolas. Al tomar un modelo de diagnóstico que se ha aplicado en otros países, se corrió el riesgo de que éste no se adaptara a la manera de pensar de nuestro país, situación que por el valor que tiene el diagnóstico, es conveniente ajustar las preguntas teniendo como objetivo que los participantes puedan aportar los elementos necesarios para considerar que este proceso fue exitoso.

Referente a las Implantaciones de Sistemas de Control Interno

- Realizar una planeación y programación de actividades apegadas a la realidad. Cuando no se delimitan claramente los objetivos que se persiguen, es muy fácil perderse en los procesos y las necesidades de las áreas, provocando con ello que se excedan los tiempos a los originalmente contemplados.
- Como prioridad, identificar los riesgos de todas las fuentes a su alcance. Para que una implantación pueda alcanzar su objetivo tiene que identificar como prioridad los riesgos en los procesos, porque será ahí en donde se establezcan los controles internos, mismos que se reforzarán con los puntos de control o de revisión.
- Diseñar y establecer inmediatamente propuestas de controles internos. Así como se van identificando los riesgos, resulta conveniente ir determinando los controles internos que se implementarán para evitarlos en lo posible, los cuales se irán consolidando si resultan ser efectivos.
- Reforzar con Puntos de Control, los controles internos efectivos ya establecidos. Es muy importante que aquellos controles internos que ya operen de manera habitual en las áreas en donde se realiza la implantación y que hayan demostrado en la operación ser efectivos, sean reforzados con puntos de control o de revisión periódica para consolidarlos como parte del proceso regular.

- Reutilizar incluso los flujos de los Manuales de Procedimientos, para agilizar. En ocasiones es común que se invierta demasiado tiempo en el perfeccionamiento y/o diseño del proceso en donde se va a realizar la implantación, por lo que se sugiere utilizar incluso el proceso ya registrado en el manual de procedimientos, para insertar los controles internos o puntos de control o revisión, para ahorrar tiempo, dedicando éste a profundizar en la investigación.
- Revisar el proceso, cuidando que cumpla con la normatividad y esté simplificado. Estos 2 aspectos son esenciales y muy relevantes para considerar en cada implantación, en virtud de que como contralorías se debe vigilar el puntual apego a la normatividad, además de contribuir a la simplificación, que permitirá que el área dedique tiempos adicionales a las tareas que requieren una mayor precisión y/o oportunidad.
- Levantar las deficiencias necesarias con el propósito de solucionar problemáticas y regularizar situaciones. Este fue un recurso que se tuvo disponible todo el tiempo y que se tomó la decisión de no utilizarlo para interactuar con las áreas de una mejor manera enfocada a la coadyuvancia, sin embargo se observó la necesidad de utilizarlas con el propósito de atender de manera expedita problemáticas y regularizar situaciones, porque los funcionarios al saber que corren el riesgo de que se les finquen responsabilidades, actúan inmediatamente.
- Que las Implantaciones que operen óptimamente se incluyan en los Manuales. De acuerdo a la experiencia obtenida se pudo constatar, que la permanencia de los Sistemas de Control Interno se logra cuando estos se incluyen de manera formal en los manuales de procedimientos de las áreas, de allí la conveniencia de propiciar que aquellos que demuestren ser efectivos se formalicen de esta manera.

Referente al Seguimiento de las Implantaciones de Sistemas de Control Interno

- Programar visitas efectivas de seguimiento en coordinación con las áreas. Las áreas regularmente tienen un calendario de actividades ligado a sus cargas de trabajo, el cual está plenamente identificado, es por ello que resulta conveniente que las visitas que se realicen para efectuar el seguimiento no interfieran con éstas, para poder lograr la efectividad.
- Levantar las deficiencias necesarias con el propósito de solucionar problemáticas y regularizar situaciones. Existe la conveniencia y necesidad de utilizarlas con el propósito de atender de manera expedita problemáticas y regularizar situaciones, porque los funcionarios al saber que corren el riesgo de que se les finquen responsabilidades, actúan inmediatamente.
- Establecimiento de una Cédula Única de revisión. Es importante para realizar un mejor seguimiento, el procurar no llenarse de papeles que evalúen la operación del sistema; por este motivo se sugiere el establecimiento de una Cédula Única de evaluación, que permita de una manera concreta y específica abordar trimestralmente en sólo una ocasión los aspectos valorados.

Referente al Programa de Implantación y Seguimiento de Control Interno

- Criterios que permitan programar las actividades apegadas a la realidad. Actualmente la programación se realiza por semanas-hombre, situación que es poco precisa y en los hechos se utiliza muy poco por la Contraloría Interna, por ello valdría la pena que se pueda identificar una medida que refleje realmente el tiempo que se pretende utilizar, que en ocasiones es simplemente de horas o de días, con ello la programación sería apegada a la realidad y se convertiría en un instrumento realmente efectivo y utilizado para la planeación adecuada de las actividades cotidianas que se proyectan llevar a cabo. Lo anterior, podría incluir que la programación se realice por semanas-hombre y se haga adicionalmente un desglose de manera diaria e incluso porcentual por día, cuando así fuere necesario.

Referente a la integración del Informe Trimestral del PISCI

- Agregarle un apartado de indicadores de desempeño. Un Informe que tiende a incrementar su volumen con el paso del tiempo y de los trabajos efectuados, que incluso motiva con ello a que no sea revisado, resulta poco práctico para valorar el trabajo realizado; es por este motivo, que el uso de indicadores de desempeño por cada una de las actividades desarrolladas durante el periodo, surge como una herramienta práctica que permitirá valorar de manera objetiva y precisa los alcances y resultados obtenidos, con el propósito de tomar con oportunidad las decisiones, que en un momento determinado de la administración se requieran.

Referente a los Cursos de Capacitación

- Deben ser permanentes y obligatorios con el propósito de actualizar al personal, homogeneizar criterios, retroalimentar experiencias, desarrollar capacitadores internos e integrar un verdadero equipo de trabajo. La capacitación es un instrumento muy valioso, que sin duda debe ser utilizado de manera permanente y objetiva, para integrar equipos de trabajo y fortalecerlos en su integración, operación, efectividad y desarrollo a través del establecimiento de una planeación adecuada y de la obligatoriedad de asignar tiempos específicos cada semana para realizar esta labor tan importante.

Por otro lado, adicionalmente a las propuestas en comento, se presentan a continuación de manera genérica como cierre final de este trabajo, tres conclusiones y reflexiones muy interesantes a considerar:

De la Teoría. El Control Interno se inscribió en el marco de las políticas, estrategias, líneas de acción, objetivos y metas que estableció el Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2000-2006⁽²⁸⁾, como un instrumento para hacer realidad el proyecto de gobierno de dicha administración en materia de gobierno y seguridad pública, desarrollo sustentable, progreso con justicia y administración y finanzas, para contribuir a la armonía, el contenido integral, la coherencia de las políticas públicas y la búsqueda de un nuevo funcionario para una nueva ciudad, bajo los principios de honestidad, profesionalismo, transparencia, eficacia y austeridad.

⁽²⁸⁾ GOBIERNO del Distrito Federal. Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2000-2006. Publicada en la Gaceta Oficial del Distrito Federal No. 141 del 4 de diciembre de 2001. Integrada por 124 páginas.

Fue el eje rector de la reestructuración de las funciones de legalidad, auditoría, evaluación, diagnóstico y del funcionamiento de las Contralorías Internas, para reforzar la concepción de un nuevo modelo de intervención que privilegió las actividades de coadyuvar, prevenir, asesorar y acompañar a los titulares de las instancias administrativas en la toma de decisiones, y contribuir a que el gobierno fuera más honesto, eficiente, austero y liberara recursos que se ofrecieran a la sociedad a través de esquemas básicos de bienestar.

Mediante el Control Interno la administración pública del Gobierno del Distrito Federal reorientó sus esfuerzos a supervisar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas, no solamente en materia de información, estadística, organización, procedimientos, contratación y remuneraciones del personal, sistemas de registro y contabilidad, adquisiciones, arrendamientos, servicios, obra pública, conservación, uso, destino, afectación, enajenación y baja de bienes muebles e inmuebles, almacenes, activos y otros, sino a privilegiar la adecuada prestación de los diversos servicios públicos que requirieron y pagaron los usuarios de la Ciudad a través de sus contribuciones fiscales.

El Control Interno formó parte de una filosofía administrativa, que otorgó especial importancia a las acciones de carácter preventivo, al establecer sistemas que brindaron apoyo a los servidores públicos, en el control de los procesos bajo su responsabilidad, lo que contribuyó a un mejor desempeño de su trabajo, a incrementar su eficiencia y productividad social, en un marco de transparencia, honestidad, responsabilidad y eficacia en el uso de los recursos públicos.

En este esquema, la Contraloría General del Distrito Federal, como parte de su reestructuración, orientó sus esfuerzos a desarrollar sistemas de control interno preponderantemente preventivos; de lo que se trató es evitar que las deficiencias ocurrieran, a partir de controlar las situaciones de riesgos que las provocaban.

La Contraloría Interna en la Oficialía Mayor se caracterizó por tener un compromiso real y profesional con el Gobierno del Distrito Federal, al apoyar a la Oficialía Mayor, procurando atender todas las situaciones que implicaron irregularidades o riesgos y que se fueron identificando y atendiendo en el desarrollo de sus funciones.

Este carácter preventivo de la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor se distinguió por procurar eliminar de raíz la problemática y los riesgos que se identificaron, a través de la Implantación de Sistemas de Control Interno.

Los trabajos de Implantaciones de Controles Internos brindaron resultados positivos, por la participación de las diversas áreas de la Oficialía Mayor, que coadyuvaron a su integración, logrando que fueran instrumentos útiles y funcionales.

El Control Interno fue el medio para que la Oficialía Mayor, lograra en los procesos intervenidos:

- Asegurar de manera razonable que se cumplieran sus metas y objetivos.
- Combatir la corrupción.
- Aportar una estructura adecuada, para la rendición de cuentas y fomentar la transparencia.
- Se responsabilizaran de la administración, a todos los niveles y en todos los ámbitos.
- Prevenir riesgos que pudieran impedir el logro de las metas y objetivos.
- Promover la eficiencia, la eficacia y economía en el manejo y aplicación de recursos.

De la Experiencia. El laborar en la Subdirección de Control Interno de la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor de la Contraloría General del Distrito Federal brindó una inigualable oportunidad de ampliar la visión, de la forma como debe realizarse el trabajo en cualquier empleo, cargo o comisión en el sector público.

Trabajar en un área donde la responsabilidad de la operación principalmente recae en otros, permitió un buen aprendizaje profesional al identificar de manera clara y precisa los riesgos de la gestión pública, y las obligaciones que establece el Artículo 47 de la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos en el desempeño de cualquier empleo, cargo o comisión; así como de las sanciones a las que se hace acreedor en caso de falta administrativa conforme al Artículo 53 de la citada Ley⁽²⁹⁾.

Esta narración no tendría sentido, si después de la experiencia adquirida en la Subdirección de Control Interno de la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor, permanentemente no hubiera identificado durante la labor desarrollada, los riesgos que enfrentan los servidores públicos por el incumplimiento de la Ley en comento.

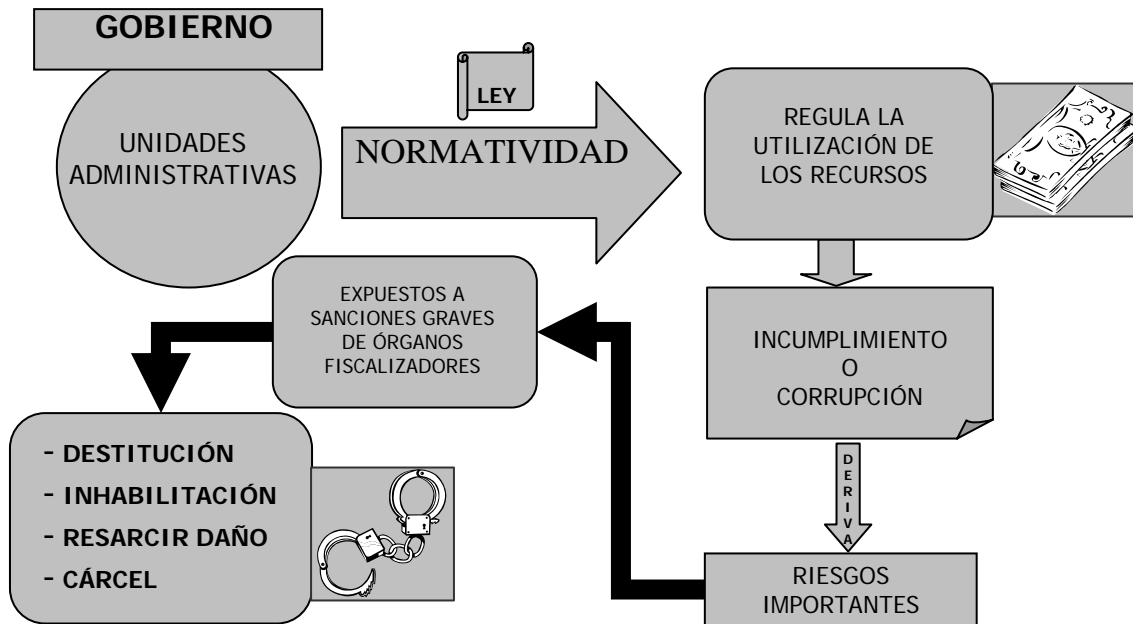
Porque como servidores públicos, cuando hablamos de gobierno, no podemos desligarnos de las leyes y normatividad que regulan sus recursos, así como de los riesgos por incumplimiento e incluso corrupción, que deriva en situaciones importantes al quedar expuestos hasta sanciones graves por los órganos fiscalizadores como son destitución, inhabilitación, resarcir el daño y por supuesto la cárcel, como se puede observar de manera gráfica en el Cuadro 3.

Lo anterior es algo que sin duda es muy relevante, para que los estudiantes desde su preparación consideren la necesidad de conducirse con honradez, lealtad, imparcialidad, eficiencia⁽³⁰⁾ y apegados a la legalidad, porque el desconocimiento de la ley no exonera de sus consecuencias.

⁽²⁹⁾ GOBIERNO del Distrito Federal. Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 31 de diciembre de 1982. Págs. 17-22.

⁽³⁰⁾ Op. Cit. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Pág. 129.

**Cuadro 3
RIESGOS DE SERVIDORES PÚBLICOS**



Enmarcado en estas reflexiones, es como podemos entender de manera profunda y clara, la importancia de la labor realizada por la Contraloría General del Distrito Federal, al impulsar las actividades preventivas de control interno, por encima de las correctivas que implicaban regularmente sanciones para los servidores públicos.

Este trabajo realizado por las Contralorías Internas ligado a los Sistemas de Control Interno las fortaleció, y contribuyó sin temor a emitir un juicio erróneo, a eficientar la Administración Pública del Distrito Federal al establecer mecanismos de control que permitieron, en este caso, lograr que la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal cumpliera sanamente con sus objetivos; porque sin lugar a dudas, es mejor prevenir que remediar.

De las Perspectivas. A pesar de la experiencia en la aplicación de los principios y metodología establecida por la Contraloría General del Distrito Federal en materia de Control Interno, los resultados se consideran satisfactorios pero incompletos; porque especialmente se considera que es necesario tener parámetros de comparación entre la realidad previa a la aplicación del Sistema de Control Interno en las Dependencias y la situación posterior.

Esta situación generada por la falta de cuantificación de los logros obtenidos en varios rubros impide hacer una apreciación objetiva de lo alcanzado. No es suficiente saber que se ha mejorado, se requiere saber cuál fue el impacto concreto.

Así también, hace falta efectuar como se maneja en auditoria cruces o amarres de diferentes Sistemas de Control Interno para obtener una visión integral de la Administración Pública y detectar e intervenir con oportunidad en las operaciones que impliquen algún riesgo importante.

La participación de las áreas en el manejo de los procesos implica una actitud permanente de búsqueda de nuevas formas de realizar las cosas de manera óptima y se convierte en Control de Procesos. Mantenerlos siempre en estudio facilita la toma de decisiones y la Simplificación Administrativa. El área usuaria o propietaria de un proceso es la más indicada para adecuarla a sus necesidades de operación. Esto concuerda con uno de los principios de Control Interno: No es la Contraloría quien debe de efectuar el Control, son las áreas operativas a quienes compete llevarlo a cabo. Como se esta impulsando a partir de 2007.

Con relación a la elaboración de los Diagnósticos de Control Interno, es recomendable que se mantenga la base de datos obtenida de las dos anteriores aplicaciones que son un referente necesario para medir el avance obtenido. La mayor dificultad para hacerlo cada año radica en la laboriosidad de su aplicación y procesamiento de datos. Pueden diseñarse mecanismos que los faciliten y hacerlo con una frecuencia más corta, mínimo una vez al año. Puede considerarse una solución la elaboración de un programa desarrollado específicamente para captar las respuestas de los participantes.

La interpretación de los resultados debe validarse con la realidad, esto se logra con la participación de los titulares, quienes requieren una capacitación para comparar lo que arrojan los resultados del Diagnóstico y su propia realidad.

Estos instrumentos pueden combinarse con otros con el fin de recabar información de diversos temas de una manera más profunda, como ejemplo podemos señalar la información laboral o sindical, o la medición del clima o ambiente de trabajo, o el impacto de un determinado liderazgo en los resultados alcanzados⁽³¹⁾.

Finalmente, se puede concluir que las bases para la operación de las Contralorías Internas en materia de Sistemas de Control interno están dadas, que son útiles y que agregan valor en el logro de los objetivos de las instituciones públicas, sin embargo, hay cosas por mejorar, porque este trabajo implica acciones continuas para mantener actualizados los riesgos y la manera de manejarlos. Pero podemos señalar, que el camino recorrido durante este periodo laborado, otorga elementos importantes, para seguir avanzando.

⁽³¹⁾ CONTRALORÍA General del Distrito Federal. "Agenda XXI. La Contraloría en la Ciudad de la Esperanza". Impresa por Corporación Mexicana de Impresión, S. A. de C. V. en México D. F., noviembre de 2006. Pág. 60.

FUENTES CONSULTADAS

I. BIBLIOGRÁFICAS

1. BLANCO Illescas Francisco. El Control Integrado de Gestión. Editorial Limusa S. A., impreso en México, año 1980. Integrado por 254 páginas.
2. CARBONELL Miguel. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Editorial Porrúa, impreso en México, año 2004. Integrada por 192 páginas.
3. CONTRALORÍA General del Distrito Federal. "Agenda XXI. La Contraloría en la Ciudad de la Esperanza". Impresa por Corporación Mexicana de Impresión, S. A. de C. V. en México D. F., noviembre de 2006. Integrada por 94 páginas.
4. COOPERS & Lybrand e Instituto de Auditores Internos. Los Nuevos Conceptos del Control Interno (Informe COSO). Impreso por Ediciones Díaz Santos S. A. en Madrid, año 1997. Integrado por 420 páginas.
5. PERDOMO Moreno Abraham. Fundamentos de Control Interno. Impreso por Internacional Thomson Editores S. A. de C. V. en México, año 2000. Integrado por 344 páginas.

II. HEMEROGRÁFICAS

6. GOBIERNO del Distrito Federal. Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 31 de diciembre de 1982. Integrada por 47 páginas.
7. GOBIERNO del Distrito Federal. Manual Administrativo de la Contraloría General del Distrito Federal. Publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal No. 93-BIS del 11 de agosto de 2006. Integrada por 760 páginas.
8. GOBIERNO del Distrito Federal. Manual Administrativo de la Contraloría Interna en la Oficialía Mayor. Publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal No. 93-BIS del 11 de agosto de 2006. Integrada por 23 páginas, de la 719 a la 741.
9. GOBIERNO del Distrito Federal. Manual Administrativo de la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal. Publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal No. 60-BIS del 28 de junio de 2004. Integrado por 440 páginas.
10. GOBIERNO del Distrito Federal. Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2000-2006. Publicada en la Gaceta Oficial del Distrito Federal No. 141 del 4 de diciembre de 2001. Integrada por 124 páginas.
11. GOBIERNO del Distrito Federal. Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal. Publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal No. 224 del 28 de diciembre de 2000, y reformas publicadas en la Gaceta Oficial del Distrito Federal No. 70 del 3 de mayo de 2006. Integrada por 96 y 28 páginas.

III. PÁGINAS WEB

12. BITTAR, Jorge E. "Si lo podemos medir.....lo podemos controlar: Los indicadores de desempeño en el diseño de los proyectos de desarrollo". Revista Académica Contribuciones a la Economía, noviembre de 2006. EDAN, Asunción, Paraguay. Consultada en <http://www.eumed.net/ce/2006/jeb.htm>. Integrada por 14 páginas.

13. GOBIERNO del Distrito Federal. Código Financiero del Distrito Federal. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 31 de diciembre de 1994. Consultada en la página Web <http://www.contraloria.df.gob.mx/prontuario/vigente/r4439.htm>. Incluye reformas del 26 de septiembre de 2007. Integrada por 189 páginas.
14. GOBIERNO del Distrito Federal. Estatuto de Gobierno del Distrito Federal. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 26 de julio de 1994. Consultada en la página Web <http://www.contraloria.df.gob.mx/prontuario/vigente/140.htm>. Incluye reformas del 26 de octubre de 1999. Integrada por 26 páginas.
15. GOBIERNO del Distrito Federal. Ley del Régimen Patrimonial y del Servicio Público. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 23 de diciembre de 1996. Consultada en la página Web <http://www.contraloria.df.gob.mx/prontuario/vigente/176.htm>. Incluye reformas del 17 de junio de 1997. Integrada por 28 páginas.
16. GOBIERNO del Distrito Federal. Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal. Publicada en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el 29 de diciembre de 1998. Consultada en la página Web <http://www.contraloria.df.gob.mx/prontuario/vigente/dr713.htm>. Incluye reformas del 30 de abril de 2007. Integrada por 38 páginas.
17. UNAM. Secretaría Técnica del Consejo de Planeación. Dirección General de Planeación. Grupo Técnico de Responsables de Estadística y Planeación Institucional. Guía Metodológica para la Construcción de Indicadores de Desempeño. Consultada en http://www.stcp.unam.mx/docs/guia_indicadores.pdf. Integrada por 7 páginas.

IV. INFORMES OFICIALES

18. CONTRALORÍA Interna en la Oficialía Mayor. Informes Trimestrales del PISCI correspondientes al 1ero., 2do., 3ero. y 4to. trimestre de 2006. Enviados a la Dirección General de Contralorías Internas el 12 de abril, 11 de julio, 5 de octubre de 2006, y el 12 de enero de 2007. Integrados por 183, 183, 153 y 128 páginas respectivamente.

V. ARCHIVOS ELECTRÓNICOS OFICIALES

19. CONTRALORÍA General del Distrito Federal. Lineamientos Generales para la Elaboración del Programa de Implantación y Seguimiento de Control Interno 2006. Emitidos en archivo electrónico por la Contraloría General del Distrito Federal. Circular No. CG/054/2006 de fecha 13 de enero de 2006. Integrados por 57 páginas.
20. CONTRALORÍA General del Distrito Federal. Metodología para la Elaboración del Diagnóstico e Implantación del Control Interno 2004. Emitidos en archivo electrónico por la Contraloría General del Distrito Federal. Circular No. 049 de fecha 18 de octubre de 2004. Integrados por 208 páginas.