



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**FUNCIONAMIENTO DEL ÁREA DE AUDITORÍA DE CONTROL Y EVALUACIÓN Y  
APOYO AL BUEN GOBIERNO EN EL INSTITUTO NACIONAL DE LAS MUJERES.  
DENTRO DE UNA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA (2003 – 2006)**

**TESINA**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
(OPCIÓN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA)**

**PRESENTA:**

**ANTONIO MOISÉS CAMPOS GÓMEZ**

**ASESORA:**

**MTRA. SONIA ÉLIA BENÍTEZ MONTOYA**

**México, D. F.**

**Febrero 2010**





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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 mis Hijos: Antonio Alexis y Andrea Fernanda  
Mi más grande inspiración por ustedes y para ustedes

A mi Esposa Lety:  
Por su apoyo incondicional para lograr mis metas

A mis Padres Esperanza y Fernando:  
Por haberme dado la vida y los principios que me formaron como ser humano

A mis hermanos y familia:  
Fernando, Israel, Daniel, Doña Isabel, Flavia, Nohelia, Maricela, Lorena, Arturo y  
Rodrigo

A mi Asesora:  
Mtra. Sonia Élia Benítez Montoya  
Por su enorme paciencia para guiarme y orientarme en el proceso de elaboración de  
este trabajo, por hacerlo suyo y motivarme para alcanzar mi objetivo.

A mis Sinodales:  
Lic. Reyna Pineda González  
Lic. José Luis Gutiérrez Fragoso  
Lic. Leopoldo Rivapalacio Martínez  
Lic. Francisco Segovia Hernández  
Por sus valiosas aportaciones a este trabajo, dedicándole tiempo, experiencia y  
conocimientos, teniendo como resultado una mejor tesina, por lo que también es parte  
de ustedes.

A mis amigos que creyeron en mí y me apoyaron para conquistar este objetivo:  
Marcela, Adrián, Lupita y Maru

A la Universidad Nacional Autónoma de México y a la Facultad de Ciencias Políticas y  
Sociales, de quien me siento orgulloso y que me han dado la posibilidad de tener un  
proyecto de vida profesional.

**A todos de corazón ¡¡¡GRACIAS!!!**

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>3</b>
<b>I. MARCO TEÓRICO</b>	<b>9</b>
<b>II. INSTITUTO NACIONAL DE LAS MUJERES</b>	
<b>2.1 Antecedentes</b>	<b>16</b>
<b>2.2 Marco Normativo Institucional</b>	<b>20</b>
<b>2.3 Organograma del Instituto Nacional de las Mujeres</b>	<b>22</b>
<b>2.4 Funciones</b>	<b>23</b>
<b>2.5 Programas Institucionales</b>	<b>28</b>
<b>III. FUNCIONAMIENTO DEL ÁREA DE AUDITORÍA DE CONTROL Y EVALUACIÓN Y APOYO AL BUEN GOBIERNO</b>	
<b>3.1 Ubicación del Área de Auditoría de Control y Evaluación y     Apoyo al Buen Gobierno en la estructura orgánica institucional</b>	<b>40</b>
<b>3.2 Facultades del Órgano Interno de Control</b>	<b>41</b>
<b>3.3 Facultades del Área de Auditoría de Control y Evaluación y     Apoyo al Buen Gobierno</b>	<b>44</b>
<b>3.4 Agenda de Buen Gobierno</b>	<b>44</b>
<b>3.5 Programas Gubernamentales</b>	<b>54</b>
<b>3.6 Comité de Control y Auditoría</b>	<b>59</b>
<b>3.7 Revisiones de Control</b>	<b>63</b>
<b>IV. LOGROS</b>	<b>69</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>75</b>
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	<b>79</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>81</b>

## INTRODUCCIÓN

La Administración Pública se considera como el Estado en actividad y la práctica administrativa, en este sentido el profesional de la administración pública debe ser un estudioso del gobierno y los asuntos públicos que debe guardar un alto compromiso social, aplicando los conocimientos teórico-prácticos en las actividades profesionales que se desempeñan.

Por lo tanto el Administrador Público tiene como misión y responsabilidad el bien colectivo, procurando beneficios reales a la sociedad, a través de la elaboración de políticas de toma de decisiones, de la administración de recursos públicos, así como la mejora de la gestión, a través de hacer más eficientes las acciones del gobierno.

De igual forma, como Administrador Público se debe trabajar cotidianamente con lo complejo, incierto y contingente, como características de la modernidad en la sociedad y en el actuar de las instituciones gubernamentales.

Su actuación en el ámbito gubernamental pueden ir desde las actividades sustantivas, como la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo de alcance sexenal, hasta las denominadas adjetivas que son específicas y que se derivan en la elaboración de procesos, en este sentido, esta tesina se enmarca en el ámbito adjetivo o específico.

El motivo por el cual se desarrolló este trabajo, fue para mostrar algunas de las actividades que se realizan en la Administración Pública Federal, a través de un cargo como Administrador Público, que en este caso se refiere a las actividades desarrolladas para mejorar la gestión en el Instituto Nacional de las Mujeres, desde una área adscrita al Órgano Interno de Control.

Derivado de lo anterior, se elaboró esta tesina en donde se exponen las funciones desarrolladas por el Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno, adscrita al Órgano Interno de Control en el Instituto Nacional de las Mujeres,

en el periodo 2003-2006.

Los objetivos planteados para este trabajo se mencionan a continuación:

- Mostrar a través de esta tesis las funciones que desarrolla el Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno, dependiente del Órgano Interno de Control en el Instituto Nacional de las Mujeres.
- Establecer la interrelación que existe entre ésta área y todas las que integran el Instituto, a través de la participación en grupos de trabajo, como asesor en los diversos comités institucionales y en procesos de adquisiciones, así como supervisar la implementación de diversos programas, siempre emitiendo comentarios que coadyuven a mejorar la gestión de la Institución.

Así mismo se planteó la siguiente hipótesis:

- Es necesario que exista el Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno, dentro de las estructuras de los Órganos Internos de Control en las Dependencias y Entidades, para fortalecer y mejorar el control Interno y eficientar la gestión administrativa y operativa de las mismas.

Para dar atención a los objetivos e hipótesis antes citadas, en este documento se hizo referencia a las principales actividades del área, mismas que correspondieron a eficientar la gestión, a través de revisiones de control, de las que se derivaron acciones de mejora, siempre en el ámbito preventivo y teniendo muy claro el acompañamiento a la Institución para alcanzar los objetivos y metas de la manera más ágil y atendiendo a las disposiciones normativas.

Como parte de esta tesis, se presenta al Instituto Nacional de las Mujeres, con sus antecedentes, el marco normativo institucional, el organograma, sus principales funciones y programas institucionales, en este apartado se indica el objetivo de la

institución mismo que corresponde a promover y fomentar las condiciones que posibiliten la no discriminación, la igualdad de oportunidades y de trato entre los géneros; el ejercicio pleno de todos los derechos de las mujeres y su participación equitativa en la vida política, cultural, económica y social del país.

De igual forma, se presenta la organización y funcionamiento del Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno, que depende del Órgano Interno de Control y a la cual le corresponde dar cumplimiento a la normatividad establecida para el encargo público y que se determinaron en el Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública, en el Manual de Organización General de la Institución y en el Manual específico del Órgano Interno de Control.

Por lo anterior, el funcionamiento y las actividades deben ser inherentes a mejorar la gestión de la institución, mismas que se desarrollaron a través de diversas herramientas como lo fueron las revisiones de control, las cuales tuvieron una orientación sustentada en un ambiente caracterizado por un sentido de colaboración y apoyo, agregando valor a través de la evaluación, fortalecimiento o implantación de controles dirigidos al mejoramiento de las funciones para incrementar la efectividad y eficiencia de la gestión y las operaciones; previendo la incidencia de errores y recurrencia de observaciones para lograr mayor satisfacción de los usuarios; dar confiabilidad al cumplimiento de leyes, reglamentos, normas y políticas; impulsar la administración y control de riesgos y promover dentro de los empleados del Instituto una adecuada cultura de control.

Así también, se participó en los diversos Comités que llevó a cabo la Institución y en donde se asistió generalmente como asesor, estos órganos colegiados tienen como objetivo, autorizar diversos casos que se indican en las disposiciones normativas particulares que existen para cada uno de ellos, y que con su aprobación se pretendió agilizar la operación del Instituto.

Por otra parte se menciona lo realizado en el tema de: Agenda de Buen Gobierno y que se integró por seis estrategias sustantivas: Gobierno honesto y transparente, Gobierno profesional, Gobierno de calidad, Gobierno digital, Gobierno con mejora regulatoria y Gobierno que cueste menos. Cada una de éstas es complementaria de las demás, existiendo una interrelación lógica y todas deben contribuir a un mejor gobierno mediante proyectos específicos, es de señalar que estas líneas funcionaron transversalmente en toda la Administración Pública Federal.

Derivado de lo anterior, se describe la implementación del programa denominado “Intragob” el cual tuvo como objetivo construir una filosofía de trabajo basado en la planeación, eficiencia en la utilización de recursos, efectividad en los resultados, satisfacción del cliente, desarrollo del personal y del capital intelectual, buscando una mejor calidad de vida laboral y un impacto positivo en la sociedad, y todo, sobre un sistema que permita una mejora continua, de igual forma se considera un instrumento diseñado para guiar a las dependencias y entidades en el establecimiento de mejores prácticas de gestión pública al interior de sus áreas administrativas.

En el rubro de logros se hace una descripción de la forma como se mejoraron los procesos institucionales, en coordinación con el personal que integra la entidad, desarrollando y estableciendo diversos grupos de trabajo para incidir en los diferentes ámbitos de actuación de cada uno de ellos y de su interacción con el Órgano Interno de Control, a través del Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno, con el propósito de eficientar la gestión del Instituto.

Por lo que se refiere al apartado de conclusiones, se señala que, como Administrador Público dentro de un área adscrita al Órgano Interno de Control, permite incidir en las decisiones que se toman para eficientar los procesos, ya que el Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno fue diseñada y preparada por la Secretaría de la Función Pública para coadyuvar con las Instituciones en la mejora de procesos y con ello alcanzar las metas y objetivos a través de una administración más eficiente.



Así mismo, durante el tiempo analizado para la realización de este trabajo, se buscó la mejora continua de los procesos y de la gestión administrativa, ya que las funciones desarrolladas permitieron tener una visión integral de todas las áreas que forman parte del Instituto, cabe precisar que el apoyo para realizar estas funciones no sólo fue la experiencia, sino también la capacitación que cada año se recibió de manera externa.

Esta tesina se integra por los siguientes apartados:

- Marco Teórico, en el cual se muestran los conceptos relacionados con el control interno, así como las diversas disposiciones emitidas por la Secretaría de la Función Pública, y ejecutadas por los Órganos Internos de Control en las Dependencias y Entidades, para fiscalizar la aplicación de los recursos en los programas institucionales de conformidad con las disposiciones legales aplicables en el ámbito de su competencia.
- Instituto Nacional de las Mujeres, en donde se describen los antecedentes, el marco normativo institucional, el Organograma del Instituto, las funciones y los programas institucionales, en este apartado entre otros conceptos se presenta la visión, misión y el objetivo de la institución, mismo que corresponde a promover y fomentar las condiciones que posibiliten la no discriminación, la igualdad de oportunidades y de trato entre los géneros; el ejercicio pleno de todos los derechos de las mujeres y su participación equitativa en la vida política, cultural, económica y social del país.
- Funcionamiento del Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno. En donde se refiere su dependencia del Órgano Interno de Control, y se describen las facultades de ambas áreas, mismas que son determinadas en el Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública.

Así también se describe la intervención del Órgano Interno de Control a través del Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno, en la

Agenda de Buen Gobierno, los Programas Gubernamentales, el Comité de Control y Auditoría y las Revisiones de Control.

- Logros. Se describe la forma como se obtuvieron en el periodo 2003 - 2006, estableciendo acciones que permitieron realizar una mejor gestión, mediante procesos más eficientes. En este sentido, la mejora de procesos se obtuvo en función del acompañamiento que se le dio a la institución en los rubros de: Cumplimiento de Metas Presidenciales; Procesos de Adquisiciones; Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental; Proceso de Pagos; Indicadores de Gestión; Código de Conducta; Proceso de solicitud y devolución de recursos; Modelo de Administración de Riesgos; Programa de Ahorro; Cierre Presupuestal; Así como la elaboración e impartición del Curso “Introducción a la Administración Pública” y el apoyo para la elaboración de los Manuales de Organización y Procedimientos del Instituto Nacional de las Mujeres, toda vez que la Entidad era de reciente creación.
- Conclusiones. se hace referencia a la aportación realizada por el Órgano Interno de Control, a través del Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno, para mejorar los procesos administrativos de la Institución en coordinación con el personal que integra el Instituto Nacional de las Mujeres, mediante la implementación de las diversas acciones sugeridas en las revisiones de control, sesiones de trabajo, en los diversos comités institucionales, en los procesos de adquisiciones, así como en la verificación de los programas Institucionales.

## I. MARCO TEÓRICO

“Conforme a nuestra Constitución Política, México es una república representativa, democrática, federal, compuesta por estados libres y soberanos, unidos en una federación, dividido en los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

El Ejecutivo federal, para cumplir con sus facultades y obligaciones, se organiza en diversas instituciones que conforman la administración pública federal, clasificándose en dos grupos: administración pública centralizada y administración pública paraestatal, las cuales ejercen el gasto a través de los programas que llevan a cabo en el ámbito de sus responsabilidades, los cuales deben ser controlados evaluados y revisados.”<sup>1</sup>

Los controles internos del Ejecutivo Federal se llevan a cabo por la Secretaría de la Función Pública, a través de los Órganos Internos de Control que se encuentran en las Instituciones que integran la Administración Pública Federal y que tienen las facultades de revisar tanto *a priori* como *a posteriori*.

Por lo que corresponde al control externo vigente en México, éste inicia en 1977 con la reforma constitucional en las cámaras, mismas que tuvieron la facultad de integrar comisiones para investigar el funcionamiento de los organismos descentralizados y las empresas de participación estatal mayoritaria dentro de la administración pública federal. Posteriormente en 1999 con la reforma constitucional a los artículos 73, 74, 78 y 79, y una nueva Ley Orgánica del Congreso, se decidió otorgar la atribución evaluatoria a un nuevo organismo denominado: Auditoría Superior de la Federación cuya actividad central sería la fiscalización.

Es así que en el ámbito gubernamental cada vez es más importante ante la ciudadanía, la rendición de cuentas y la eficiencia en la aplicación de los recursos.

“La dinámica democrática que favorece una eficaz rendición de cuentas exige la

---

<sup>1</sup> Solares Mendiola, Manuel. La auditoría Superior de la Federación: antecedentes y perspectiva jurídica. México: UNAM-Instituto de Investigaciones Jurídicas, 2004. Serie doctrina jurídica núm. 172, pp. 23.

ampliación del principio de división de poderes, no sólo a los tres poderes clásicos del Estado, sino a todo el sistema político y la estructura social. Los diversos sectores políticos y sociales depositarios de un monto de poder, aunque sea pequeño, tratarán de ejercerlo en beneficio propio, contribuyendo a la vigilancia y supervisión de quienes detentan una porción mayor de poder. Al mismo tiempo, serán sujetos de la vigilancia de otros actores rivales o de las propias instituciones del Estado, con lo cual podrá cumplirse el principio democrático según el cual todos, absolutamente todos, son sujetos de rendición de cuentas sobre su comportamiento social y político.”<sup>2</sup>

“La función de la fiscalización en México, como una atribución específica de algunas dependencias del Gobierno Federal (Poder Ejecutivo) y por parte del Poder Legislativo, la Contaduría Mayor de Hacienda (Actualmente Auditoría Superior de la Federación), se remonta a la época de la Colonia; sin embargo, no obstante su antigüedad y tradición, es escasa la bibliografía en temas directos y afines a esta función de carácter público.

En la actualidad, debido a los cambios operados en la legislación y a la situación por la que atraviesa el país, ha dado como consecuencia que se dé a esta función de fiscalización una importancia que no tuvo en otros tiempos, sobre todo desde el punto de vista del control que se debe ejercer en todas las acciones de gobierno y, ¿por qué no decirlo? Encuadrándola en el marco de renovación moral que busca la erradicación de la corrupción en gobernantes y gobernados.”<sup>3</sup>

“La fiscalización que se da dentro del Poder Ejecutivo, se realizó en forma directa por la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (Actualmente Secretaría de la Función Pública), y se apoyó en los órganos internos de control que se adscriben a la misma y que se ubican en la mayoría de las entidades y dependencias de la Administración Pública Federal. En este caso podría decirse que este nivel de fiscalización es equiparable a una auditoría interna del Poder Ejecutivo.

---

<sup>2</sup> Solares Mendiola, Manuel. La auditoría Superior de la Federación: antecedentes y perspectiva jurídica. México: UNAM-Instituto de Investigaciones Jurídicas, 2004. Serie doctrina jurídica núm. 172, p. 125.

<sup>3</sup> Adam Adam Alfredo, Fiscalización y control gubernamental en México, México, IMCP, 2003. p. 13

La función principal de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, (Actualmente Secretaría de la Función Pública) difiere de la que realiza la Auditoría Superior de la Federación, por virtud de los objetivos que persiguen y de que la primera puede participar desde la planeación de los programas y presupuestos públicos, así como desde el mismo momento en que se ejecutan las acciones y se ejerce el gasto.”<sup>4</sup>

“En México, la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (Actualmente Secretaría de la Función Pública) que tiene entre otras funciones la responsabilidad de coordinar el sistema de control y evaluación de la gestión pública, integró en 1989 un grupo de estudio con el objeto de investigar las opciones que en materia de auditoría de gestión se desarrollaban en el ámbito internacional.

Al respecto, la SECODAM (Actualmente Secretaría de la Función Pública) preparó un programa de auditorías al desempeño de las dependencias y entidades de la administración pública federal, para fortalecer el sistema de evaluación gubernamental, examinando los resultados de la gestión en los sectores central y paraestatal mediante la determinación de las causas de las desviaciones en sus principales programas, metas, presupuesto y proyectos de inversión; sus efectos, riesgos en el corto y mediano plazos, y la recomendación de acciones que coadyuven a lograr una mejor administración, es decir, la corrección de las fallas detectadas y la implantación de las medidas necesarias para evitar su reincidencia.”<sup>5</sup>

“A fin de que pueda ser identificada la unidad responsable de la ejecución de una función pública, la administración pública federal cuenta con diversas disposiciones legales que permiten conocer las funciones, atribuciones y tareas asignadas a cada dependencia y entidad, así como su entorno legal y administrativo, entre las que destacan las siguientes:

*Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.* Establece las bases de

---

<sup>4</sup> Adam Adam Alfredo, Fiscalización y control gubernamental en México, México, IMCP, 2003. p. 18

<sup>5</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Auditoría al Desempeño, México, IMCP, 1999. pp.16-17

organización de la Administración Pública Federal, Centralizada y Paraestatal.

*Ley de Planeación.* Establece las normas y principios básicos conforme a los cuales se llevará a cabo la Planeación Nacional del Desarrollo y señala las bases de integración y funcionamiento del Sistema Nacional de Planeación Democrática, las correspondientes para que el Ejecutivo Federal coordine sus actividades de planeación con las entidades federativas, las relativas para promover y garantizar la participación democrática en la elaboración de planes y programas y para que las acciones de los particulares contribuyan a alcanzar los objetivos y prioridades del plan y los programas. (Artículo 1°)

*Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.* (Actualmente Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria) Norma y regula el presupuesto, la contabilidad y el gasto público, comprendidas en este último las erogaciones por concepto de gasto corriente, inversión física, inversión financiera, así como los pagos de pasivo de deuda pública y por concepto de responsabilidad patrimonial que realizan los poderes de la unión.

Como puede apreciarse, en estos ordenamientos se establecen las tareas de gobierno de las dependencias y entidades, su participación en la planeación nacional y las normas para la programación-presupuestación, ejercicio y evaluación del gasto público.

El conocimiento de estos ordenamientos legales apoya el estudio general citado anteriormente, pues en ellos se identifican las políticas, normas y lineamientos a los cuales se ajusta el gobierno federal para la ejecución de las políticas públicas, desde su planeación hasta control y evaluación.”<sup>6</sup>

Adicionalmente al tema del control interno, se considera necesario mencionar algunos conceptos relacionados con administración y la función pública.

“La administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización,

---

<sup>6</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Auditoría al Desempeño, México, IMCP, 1999. pp. 20-21

ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos.”<sup>7</sup>

“El personal de las unidades administrativas se enfrenta a los insumos procedentes de su medio ambiente y a los insumos internos que existen en las dependencias, mediante la toma de decisiones, éstos incluyen puntos tales como las demandas de los ciudadanos y de los miembros del poder ejecutivo legislativo y judicial, mientras que los insumos internos comprenden las reglas formales de las unidades administrativas, las relaciones informales entre los miembros de esas unidades administrativas y las normas personales y profesionales que rigen los actos de cada administrador. Las decisiones son elecciones hechas entre diversos cursos alternativos de acción y contribuyen a dar forma a los resultados obtenidos en esas unidades. También afectan las contribuciones que las unidades administrativas hacen a su medio ambiente y los beneficios que obtienen de éste. Decir que las decisiones son por sí mismas los servicios en el proceso de conversión constituye una simplificación excesiva del análisis de sistemas. En el caso de los sistemas administrativos, los servicios reflejan la acción de muchas decisiones diferentes, tomadas por los administradores, de otros insumos internos del proceso de conversión y de las características sociales, económicas y políticas del medio ambiente.”<sup>8</sup>

“La función pública es el ejercicio del poder público y se realiza en las áreas legislativa, ejecutiva o judicial, por lo que esa función pública es la manifestación del Estado. “El ejercicio del poder del Estado sólo puede realizarse mediante la actuación de los individuos investidos de la competencia que la Ley le atribuye a los órganos, por lo que necesariamente se hace referencia a las personas que desempeñan una función en el Estado y a las características jurídicas que presenten en el desarrollo de sus actividades, sin que por ello deba confundirse el régimen jurídico de los sujetos que ejercen la acción, con la acción misma.”<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Terry George R., Principios de Administración, México, CECSA, 1974. p. 20.

<sup>8</sup> Sharkansky Ira, Administración Pública, México, EDAMEX, 1984. p.41.

<sup>9</sup> Delgadillo Gutiérrez, Luis Humberto, El derecho disciplinario de la función pública, INAP, México, 1990. p. 12.

Los conceptos en materia de control que son emitidos por la por la Secretaría de la Función Pública y publicados en el Diario Oficial de la Federación, para su aplicación en las dependencias, órganos administrativos desconcentrados y entidades de la Administración Pública Federal, se describen a continuación.

“Control Interno Institucional: Es el conjunto de medios, mecanismos o procedimientos implementados por los servidores públicos de la Administración Pública Federal, en el ámbito de sus respectivas competencias, con el propósito de conducir las actividades correspondientes hacia el logro de los objetivos y metas institucionales; obtener información confiable y oportuna, y cumplir con el marco jurídico aplicable a las mismas;

Controles preventivos: Mecanismos específicos de control que tienen el propósito de anticiparse a la posibilidad de que ocurran situaciones no deseadas o inesperadas que pudieran afectar al logro de los objetivos y metas, por lo que son más efectivos que los detectivos o correctivos;

Controles detectivos: Mecanismos específicos de control que operan en el momento en que los eventos o transacciones están ocurriendo e identifican las omisiones o desviaciones antes de que concluya un proceso determinado;

Controles correctivos: Mecanismos específicos de control que poseen el menor grado de efectividad y operan en la etapa final de un proceso, el cual permite identificar y corregir o subsanar en algún grado omisiones o desviaciones;

Administración de Riesgos: Proceso realizado en la Administración Pública Federal, que tiene como propósito identificar los riesgos a que están expuestas las instituciones en el desarrollo de sus actividades y analizar los distintos factores que pueden provocarlos, con la finalidad de definir las estrategias que permitan administrarlos y, por lo tanto, contribuir al logro de los objetivos, metas y programas de una manera razonable;



Riesgo: La probabilidad y su posible impacto de que un evento adverso obstaculice o impida el logro de los objetivos y metas institucionales.”<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Acuerdo por el que se establecen las Normas Generales de Control Interno en el ámbito de la Administración Pública Federal, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 27 de septiembre de 2006. pp. 14 - 15.

## II. INSTITUTO NACIONAL DE LAS MUJERES

### 2.1 Antecedentes

En México durante todo el siglo XX se distinguieron tres aspectos característicos en la lucha de las mujeres por igualdad de condiciones con los varones, primero por sus derechos laborales, con el desarrollo industrial y las nuevas relaciones laborales. Después por el acceso a la educación, a carreras que históricamente estaban destinadas para el sexo masculino. Finalmente, por sus derechos políticos, el derecho al voto y a tener una presencia activa en el diseño y ejecución de políticas públicas en general, y en ámbitos relativos a su condición como mujeres en particular.

De acuerdo con el desarrollo de nuestro país y con la visión social “tradicional” de la cultura política y cívica, la participación femenina estaba minimizada, se desconocía su participación en la Administración Pública Federal, tradicionalmente destinada a los varones, tal es el caso de la práctica legislativa, la milicia, los tribunales y el servicio exterior de carrera. No fue sino hasta la segunda mitad del siglo XX cuando dicha participación se fue incrementando de manera gradual.

A partir de las décadas ochentas y noventas, en un contexto de crisis económica y política, baja legitimidad del partido gobernante, el desarrollo de nuevas opciones políticas, crecimiento y consolidación de los movimientos sociales, entre otros factores, se presentó un fenómeno de apertura al ingreso de la mujer en otras actividades en nuestro país, caracterizado por un incremento paulatino de la participación femenina en puestos de toma de decisiones, tanto en el sector público como en el privado.

A la par de este proceso, el Gobierno Federal implementó diversos programas y acciones con objeto de atender la situación de la mujer y responder a sus demandas específicas como grupo, como el Programa Nacional de Integración de la Mujer al Desarrollo (PRONAM, 1980) del Consejo Nacional de Población (CONAPO), la

Comisión Nacional de la Mujer (1985), el Comité Nacional Coordinador (1993), Comisión Nacional de la Mujer (CONMUJER, 1995) y finalmente el Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES, 2001).

El 31 de agosto de 1998 se publicaron las modificaciones al reglamento interior de la Secretaría de Gobernación, con las que se crea la Coordinación General de la Comisión Nacional de la Mujer, con un Consejo Consultivo y la Contraloría Social; Como órgano desconcentrado de la administración pública federal, tuvo la atribución de coordinar y dar seguimiento a la ejecución del Programa Nacional de la Mujer, en todas las dependencias federales.

De igual manera, y como un proceso paralelo, se instrumentaron acciones transversales con la mediación de diversas dependencias de la administración pública federal, como: creación de programas, comités internos o direcciones generales de género en dependencias estratégicas, vinculadas con áreas como pobreza, trabajo, educación, salud, prevención de violencia, etc.

En julio de 2000 durante la Asamblea Extraordinaria de la Organización de las Naciones Unidas, realizada en Nueva York, para revisar los avances de la Plataforma de Acción definida en Beijing, China, en el año de 1995, México presentó un informe en el que destacó la incursión del país en la construcción de un andamiaje institucional que arraiga el compromiso del poder público en favor de la equidad de género (Comisión Nacional de la Mujer).

El documento contiene las respuestas a las preguntas que el Comité de la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, (CEDAW) formulara sobre el mencionado informe. Da cuenta de los programas y las acciones gubernamentales más relevantes, dirigidas a mejorar la situación de las mujeres mexicanas y lograr su participación equitativa en el desarrollo económico y social del país, de conformidad con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2001-2006 y con el Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y no Discriminación contra las

Mujeres (PROEQUIDAD).

Para la creación del Instituto Nacional de las Mujeres, existieron tres condiciones que precedieron y posibilitaron su establecimiento: La conformación de las mujeres como nuevo sujeto social; la construcción de procesos de interlocución y definición de pactos entre representantes de organizaciones sociales, dirigentes políticas, funcionarias y parlamentarias; y un contexto internacional y nacional favorable para la consideración de la problemática social de género en las agendas gubernamentales.

El 12 de enero de 2001 se publica la Ley que da origen al Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres), como un organismo público descentralizado, con patrimonio propio y autonomía jurídica y de gestión, responsable de instrumentar y dar seguimiento a la política dirigida a las mujeres a nivel nacional.

El PND 2001-2006 estableció como uno de sus objetivos centrales, el de conducir responsablemente de manera democrática y participativa, el proceso de transición del país hacia una sociedad más justa, igualitaria y humana, y hacia una economía más competitiva e incluyente, para consolidar un nuevo marco institucional y establecer plenamente el Estado de derecho.

Derivado de lo anterior, en el PND, se determinó un programa especial para hacer posible la igualdad de oportunidades entre los sexos y para eliminar la discriminación de género en el país, denominado Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y No Discriminación contra las Mujeres (PROEQUIDAD), se puede considerar que este programa respondió a la directriz del PND de establecer programas especiales para los diferentes sectores de la población, en este caso las mujeres. Apoyado en la Ley del Instituto Nacional de las Mujeres, este Programa propuso las acciones que el Gobierno Federal emprende, en todo el país, para hacer vigente el ejercicio de todos los derechos humanos de las mujeres, en términos de igualdad con los hombres.

El PROEQUIDAD comprometió, a través de sus metas, a todas las instancias de la administración pública federal en la institucionalización de la perspectiva de género, abordó los problemas concretos y cotidianos de las mujeres para incidir en las raíces que dan origen a su discriminación; las alentó a incrementar su participación en la toma de decisiones en todos los aspectos de su vida; estableció las bases para combatir la violencia familiar; se dirigió a mejorar el sistema de salud pública que las atiende y promovió una educación que hiciera énfasis en la igualdad de los sexos. El Programa se sustentó en un proceso participativo a lo largo de toda la República, a través de foros nacionales y regionales de consulta, así como sesiones de trabajo y de análisis, de las integrantes del Consejo Consultivo y del Consejo Social del Instituto, de organizaciones políticas y privadas, de asociaciones civiles y de instituciones académicas.

El 8 de marzo de 2002 se firmó el Acuerdo Nacional por la Equidad, con el propósito de fortalecer las políticas públicas para apoyar a las mujeres y para apuntalar este acuerdo se desarrollaron criterios para generar información desagregada por sexo así como mecanismos de medición, a través del programa "Proequidad", el cual se constituyó en el primer programa con estas características y que incorporó metas a mediano y largo plazo.

## 2.2 Marco Normativo Institucional

El 12 de enero de 2001, se publica en el Diario Oficial de la Federación, la “Ley del Instituto Nacional de las Mujeres”, misma que da origen a la Institución como un Organismo Público Descentralizado de la Administración Pública Federal, con personalidad jurídica, patrimonio propio y autonomía técnica y de gestión para el cumplimiento de sus atribuciones, objetivos y fines.

“El objeto general del Instituto es promover y fomentar las condiciones que posibiliten la no discriminación, la igualdad de oportunidades y de trato entre los géneros; el ejercicio pleno de todos los derechos de las mujeres y su participación equitativa en la vida política, cultural, económica y social del país, bajo criterios de:

- Transversalidad, en las políticas públicas con perspectiva de género en las distintas dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, a partir de la ejecución de programas y acciones coordinadas y conjuntas.
- Federalismo, en lo que hace al desarrollo de programas y actividades para el fortalecimiento institucional de las dependencias responsables de la equidad de género en los estados y municipios.
- Fortalecimiento de vínculos con los Poderes Legislativo y Judicial, tanto federal como estatal.”<sup>11</sup>

“Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres”. Con el objeto de regular y garantizar la igualdad entre mujeres y hombres y proponer los lineamientos y mecanismos institucionales que orienten a la Nación hacia el cumplimiento de la igualdad sustantiva en los ámbitos público y privado, promoviendo el empoderamiento de las mujeres, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 2 de agosto de 2006.

“Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia”. Con el objeto de

---

<sup>11</sup> Ley del Instituto Nacional de las Mujeres, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 12 de enero de 2001. p. 2.

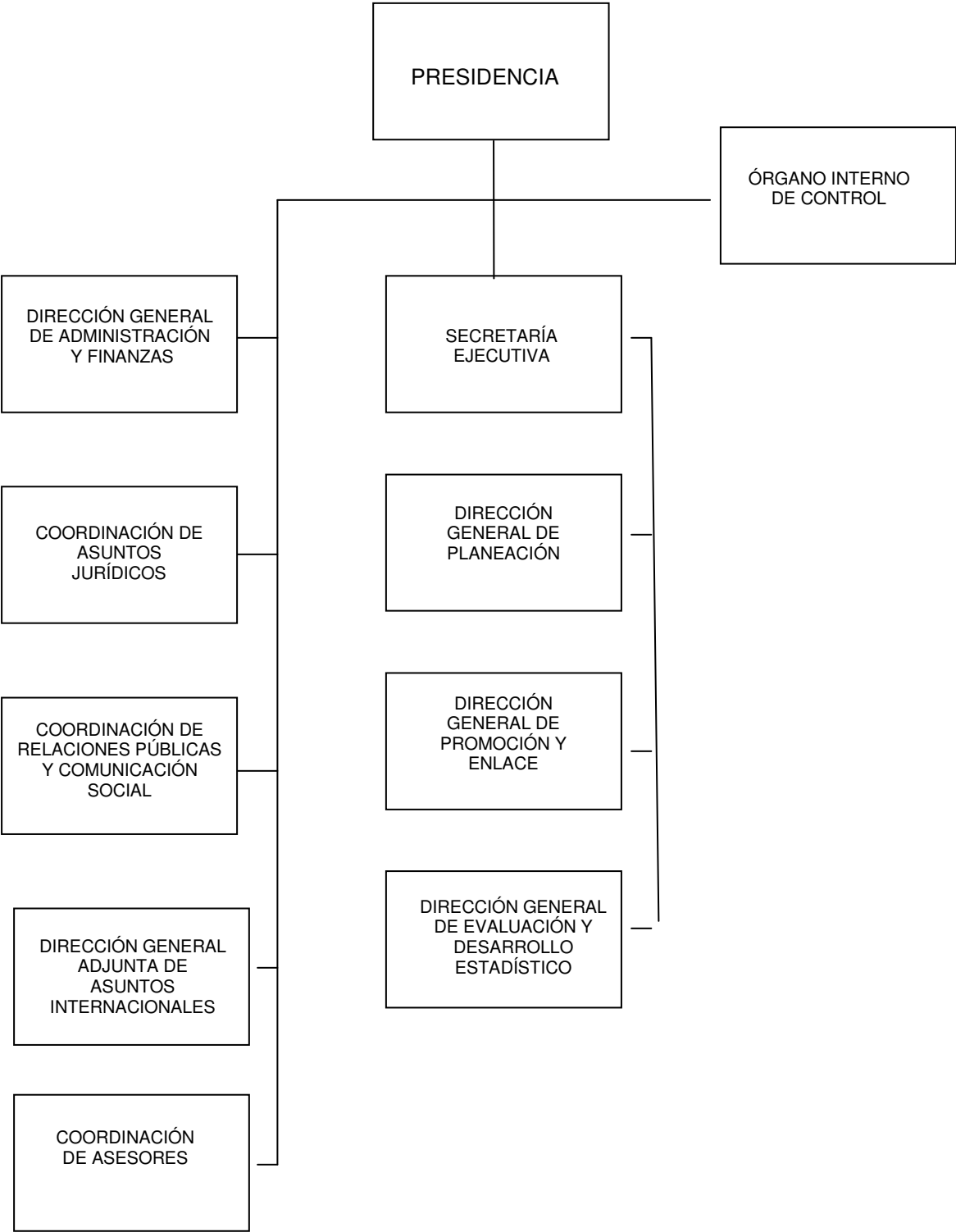
establecer la coordinación entre la Federación, las entidades federativas y los municipios para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres, así como los principios y modalidades para garantizar su acceso a una vida libre de violencia que favorezca su desarrollo y bienestar conforme a los principios de igualdad y de no discriminación, así como para garantizar la democracia, el desarrollo integral y sustentable que favorezca la soberanía y el régimen democrático establecidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 1 de febrero de 2007.

“Estatuto Orgánico del Instituto Nacional de las Mujeres”. Que tiene el objeto de establecer las bases de organización, así como las facultades y funciones que corresponden a las distintas áreas que integran el Instituto Nacional de las Mujeres, publicado el 17 de septiembre de 2002 en el Diario Oficial de la Federación.

“Reglamento Interior del Instituto Nacional de las Mujeres”. Tiene por objeto reglamentar la estructura, organización y funcionamiento del Instituto para facilitar el cumplimiento de sus atribuciones y facultades, publicado el 23 de junio de 2005, en el Diario Oficial de la Federación.

“Reglamento Interior de Trabajo del Instituto Nacional de las Mujeres”. El cual regula las relaciones laborales de las y los trabajadores del Instituto.

**2.3 Organograma del Instituto Nacional de las Mujeres**





## 2.4 Funciones

“El Instituto para atender los asuntos a cargo tiene la siguiente estructura con sus respectivas funciones:

Junta de Gobierno. Integrada por la titular de la Presidencia del Instituto Nacional de las mujeres, apoyada por las y los vocales son los titulares de:

- Gobernación;
- Relaciones Exteriores;
- Hacienda y Crédito Público;
- Desarrollo Social;
- Medio Ambiente y Recursos Naturales;
- Economía;
- Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación;
- Educación Pública;
- Función Pública;
- Salud;
- Trabajo y Previsión Social;
- Reforma Agraria;
- Procuraduría General de la República;
- Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas;
- Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia;
- Ocho integrantes del Consejo Consultivo y ocho del Consejo Social.”<sup>12</sup>

Este órgano colegiado tendrá como principales funciones: Aprobar los programas institucionales que formule el Instituto, en congruencia con los tratados internacionales referentes a la tutela de los derechos de las mujeres y las niñas, celebrados por el Presidente de la República y aprobados por el Senado; el Plan Nacional de Desarrollo y el Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y No Discriminación contra las Mujeres; Revisar y en su caso, aprobar los proyectos de presupuestos del Instituto, y las propuestas de erogaciones e inversiones necesarias para el buen funcionamiento

---

<sup>12</sup> Ley del Instituto Nacional de las Mujeres, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 12 de enero de 2001. p. 5.

del organismo, así como las modificaciones, en términos de la legislación aplicable, entre otras.

Presidencia: Le corresponde la representación, conducción técnica y administrativa, así como la supervisión y coordinación de las unidades administrativas del Instituto, facultades otorgadas por la ley, el Estatuto Orgánico y demás disposiciones aplicables, entre otras.

Secretaría Ejecutiva: Diseñar y proponer a la presidenta los programas y actividades tendientes a instaurar una cultura de equidad de género y de igualdad de oportunidades y de trato para las mujeres, así como participar en su desarrollo y coordinar su seguimiento y evaluación, entre otras.

- ✓ Dirección General de Planeación. Proponer y dar seguimiento a los mecanismos de estrategia para implementar la perspectiva de género en el ámbito Federal, Estatal y Municipal; Planear las estrategias de colaboración para institucionalizar la perspectiva de género con los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, entre otras.
- ✓ Dirección General de Promoción y Enlace. Poner en operación los mecanismos metodológicos para la institucionalización de la perspectiva de género, así como los proyectos específicos que para tal fin se instrumenten, entre otras.
- ✓ Dirección General de Evaluación y Desarrollo Estadístico. Coordinar el sistema de información de la política nacional para las mujeres; Promover la consolidación de la generación y difusión de estadísticas con enfoque de género; Establecer los mecanismos de medición del impacto de la institucionalización de género.
- ✓ Dirección General de Administración y Finanzas. Administrar los recursos

humanos, materiales, inmateriales, servicios generales y financieros del Instituto, con base en los lineamientos establecidos por la normatividad aplicable, entre otras.

- ✓ Dirección General Adjunta de Asuntos Internacionales. Fomentar en coordinación con las demás unidades administrativas del Instituto, las relaciones en materia de equidad de género e igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres y en general sobre los derechos de las mujeres con otros países y organismos internacionales, e intervenir en la formulación de programas de cooperación internacional en este tema, entre otras.
- ✓ Coordinación de Asesores. Asesorar a la Presidencia del Instituto, atendiendo a sus instrucciones, en la realización de trabajos que permitan el más adecuado desarrollo de las funciones sustantivas del Instituto.
- ✓ Coordinación de Relaciones Públicas y Comunicación Social. Elaborar, ejecutar y evaluar el programa anual de difusión de las actividades del Instituto; Supervisar las actividades de prensa y relaciones públicas, producción, diseño e impresión editorial, requeridas para la difusión y comunicación social.
- ✓ Coordinación de Asuntos Jurídicos. Brindar asesoría jurídica a las áreas integrantes del Instituto; Acordar con la Presidencia, la intervención que corresponda en los anteproyectos de leyes, reglamentos, decretos, acuerdos, contratos y convenios, nacionales e internacionales relacionados con su ámbito de competencia, entre otras.

Los objetivos específicos de la Institución se describen a continuación:

- “I. La promoción, protección y difusión de los derechos de las mujeres y de las niñas consagrados en la Constitución Política de los Estados Unidos

Mexicanos y en los tratados internacionales ratificados por México, en particular los derechos y libertades fundamentales de las mujeres;

La promoción, seguimiento y evaluación de las políticas públicas, y la participación de la sociedad, destinadas a asegurar la igualdad de oportunidades y la no discriminación hacia las mujeres;

- II.** La coordinación, seguimiento y evaluación de los programas, proyectos y acciones, y la concertación social indispensable para su implementación.

La ejecución de la política de coordinación permanente entre las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como de las autoridades estatales, municipales y de los sectores social y privado en relación con las mujeres;

La evaluación de los programas, proyectos y acciones para la no discriminación y la equidad de género, en coordinación con las dependencias y entidades de la Administración Pública federal en el ámbito de sus respectivas competencias;

- III.** La promoción de la cultura de la no violencia, la no discriminación contra las mujeres y de la equidad de género para el fortalecimiento de la democracia.

La representación del Gobierno Federal en materia de equidad de género y de las mujeres ante los gobiernos estatales y municipales, organizaciones privadas, sociales y organismos internacionales, y

- IV.** La promoción y monitoreo del cumplimiento de los tratados internacionales celebrados en términos de lo dispuesto por el artículo 133 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

La ejecución de programas de difusión e información para las mujeres de carácter gratuito y alcance nacional, que informen acerca de los derechos de las mujeres, procedimientos de impartición de justicia, y proporcionen orientación sobre el conjunto de políticas públicas y programas de organismos no gubernamentales y privados para la equidad de género.”<sup>13</sup>

### Misión

“Crear y desarrollar una cultura de igualdad y equidad libre de violencia y discriminación, que propicie el desarrollo integral de todas las mujeres mexicanas y permita a hombres y mujeres ejercer plenamente todos sus derechos.

### Visión

El Instituto Nacional de las Mujeres, es el órgano rector nacional en materia de género y ha logrado que la sociedad adopte una cultura de igualdad y equidad entre mujeres y hombres”. <sup>14</sup>

La Política del Instituto Nacional de las Mujeres, es la siguiente:

*En el Inmujeres existe el compromiso de promover y fomentar una cultura de equidad de género libre de violencia mediante un Sistema de Gestión de la Calidad y mejora continua para lograr la satisfacción de las usuarias y los usuarios.*

Se han establecido objetivos de calidad que son necesarios para cumplir con los requisitos del servicio, los cuales son medibles y coherentes con la Política de Calidad y se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro del Instituto. El Sistema de Gestión de Calidad cuenta con el método para asegurar la revisión y análisis de los objetivos y demás indicadores que le dan soporte.

---

<sup>13</sup> Ley del Instituto Nacional de las Mujeres, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 12 de enero de 2001. p. 2-3.

<sup>14</sup> [www.inmujeres.gob.mx](http://www.inmujeres.gob.mx) publicado el 15 de julio de 2003.

Los Objetivos de Calidad del Instituto Nacional de las Mujeres, son los siguientes:

- *Brindar y facilitar información actualizada, confiable y oportuna en materia de mujeres, género y políticas públicas.*
- *Diseñar y aplicar las herramientas metodológicas para asegurar la calidad de la capacitación en y con perspectiva de género.*

## **2.5 Programas Institucionales**

El Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y No Discriminación contra las Mujeres (PROEQUIDAD) fue el programa rector de género en el gobierno mexicano y por ende del Instituto Nacional de las Mujeres.

Con el propósito de instrumentar la ejecución del PROEQUIDAD, se definieron objetivos y estrategias para aplicarlos de manera transversal en la Administración Pública Federal.

El objetivo general del PROEQUIDAD, fue potenciar el papel de las mujeres mediante su participación, en condiciones de igualdad con los hombres, en todas las esferas de la sociedad, y la eliminación de todas las formas de discriminación en su contra, a fin de alcanzar un desarrollo humano con calidad y equidad.

Los objetivos específicos del PROEQUIDAD son 9 y se denominan:

1. *“Institucionalización.* Incorporar la perspectiva de género como eje conducto de los planes, programas proyectos y mecanismos de trabajo en la administración pública federal.
2. *Derechos Humanos.* Impulsar un marco jurídico nacional eficiente y acorde con los compromisos internacionales en materia de derechos humanos para las mujeres y las niñas a través del cual se promoverá y garantizará el pleno disfrute

de estas normas fundamentales de las mujeres y la niñez.

3. *Economía*. Fomentar la igualdad de oportunidades económicas entre hombres y mujeres a través de la promoción de medidas programáticas de carácter afirmativo desde una perspectiva de género.
4. *Superación de la Pobreza*. Promover el desarrollo de procesos y políticas públicas sensibles a las diferencias entre hombres y mujeres que condicionan la pobreza.
5. *Educación*. Fomentar en todos los espacios de nuestra sociedad una educación para la vida que promueva el aprecio por la diversidad, la tolerancia y el respeto a las diferencias de género de las personas, así como garantizar, con igualdad y equidad, en todos los niveles, tipos y modalidades educativas, atención específica a las niñas y las mujeres, para lograr ampliar su participación y desempeño en todos los campos de la actividad humana, con un sentido de justicia, al margen de prejuicios y discriminaciones.
6. *Salud*. Eliminar las desigualdades que impiden a las mujeres alcanzar una salud integral.
7. *Violencia*. Prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres.
8. *Participación Política*. Garantizar a las mujeres el acceso y la plena participación en las estructuras de poder y la toma de decisiones, en igualdad de condiciones que los hombres.
9. *Cultura, Deporte y Medios de Comunicación*. Fomentar una imagen de las mujeres equilibradas, respetuosa de las diferencias y sin estereotipos en los ámbitos culturales, deportivos y en los medios de comunicación.

Las líneas estratégicas de cada objetivo del PROEQUIDAD se mencionan a continuación:

Líneas estratégicas del objetivo específico 1:

1. Desarrollar metodologías, herramientas y mecanismos que faciliten la incorporación de la perspectiva de género en el quehacer público, así como su evaluación.
2. Diseñar indicadores que evalúen el progreso de las mujeres a mediano y largo plazo.
3. Supervisar, en coordinación con las dependencias del Ejecutivo Federal, la elaboración y ejecución de los programas sectoriales desde la perspectiva de género.
4. Concertar con los ejecutivos estatales la elaboración y ejecución de planes y programas sectoriales desde una perspectiva de género.
5. Concertar con las autoridades municipales la aplicación de la perspectiva de género en el desarrollo de las políticas públicas a su cargo.
6. Promover la asignación de recursos suficientes en todos los sectores para facilitar los ajustes necesarios por la incorporación de la perspectiva de género en las actividades públicas, y la creación de instancias de coordinación y enlace en todas las dependencias gubernamentales.
7. Promover, en coordinación con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la transparencia en la asignación y ejercicio del gasto público desde un enfoque de género.



8. Coordinar los sistemas de evaluación derivados de la incorporación de la perspectiva de género en el quehacer de la administración pública federal, y concertar aquellos de las administraciones estatales y municipales.
9. Informar periódicamente sobre el Estado de Avance de las Mujeres en los distintos ámbitos, y rendir cuentas sobre el proceso de instituciones de la perspectiva de género en la administración y políticas públicas.

#### Líneas estratégicas del objetivo específico 2.

1. Proponer al Ejecutivo Federal que presente aquellas iniciativas de ley que se requieran, con el propósito de garantizar el cumplimiento de los derechos humanos de todas las mujeres.
2. Evaluar el avance legislativo local y federal en favor de la tutela de los derechos de las mujeres, los niños y las niñas, tomando en consideración, tanto las obligaciones internacionales de México como las recomendaciones que ha hecho los mecanismos de control de derechos humanos y proponer proyectos de reformas necesarias a fin de atender los compromisos y recomendaciones, así como retroalimentar a los gobiernos estatales con los resultados de la evaluación.
3. Concertar con los poderes legislativos federales y locales el contenido de los proyectos de reformas legislativas.
4. Promover las reformas legislativas necesarias en todo el sistema jurídico nacional, en especial aquellas en materia de derechos humanos, civiles, políticos, económicos, sociales y culturales.
5. Promover en las instancias de procuración y administración de justicia la aplicación de las reformas realizadas y de las disposiciones en materia de

derechos humanos de las mujeres y niñas contenidas en los instrumentos internacionales correspondientes.

6. Sensibilizar, en las diferentes dependencias del gobierno federal, a las personas encargadas de elaborar los informes periódicos a los mecanismos de control derivados de tratados internacionales en materia de derechos humanos de mujeres y niños.
7. Promover la observancia en todo el país de los derechos humanos de las mujeres y niñas.

Líneas estratégicas del objetivo específico 3.

1. Analizar en coordinación con las Secretarías responsables de cada ramo y desde una perspectiva de género, las políticas y programas económicos sectoriales.
2. Proponer, en coordinación con las Secretarías responsables de cada ramo, los ajustes necesarios para corregir aquellos aspectos que tiendan a profundizar las desigualdades entre hombres y mujeres en el desarrollo económico.
3. Evaluar, en coordinación con las Secretarías responsables de cada ramo las repercusiones de las políticas y programas económicos sectoriales en el bienestar de las personas y las condiciones de vida de las mujeres y de sus familias.
4. Proponer, en coordinación con las Secretarías responsables de cada ramo, los ajustes necesarios para fomentar una distribución equitativa de los bienes de producción, el patrimonio, la vivienda, las oportunidades, los ingresos y los servicios.

5. Promover el empoderamiento de las mujeres, en especial las que son jefas de familia, e impulsar programas y acciones que mejoren sus condiciones salariales y laborales.
6. Revisar, en coordinación con las diferentes secretarías de la administración pública federal y en concertación con las autoridades locales y municipales, así como con los poderes legislativos y judiciales federales y locales, las normas de contratación de mujeres con miras a la eliminación de todas las formas de discriminación en el acceso a su permanencia en el empleo.
7. Promover la elaboración de proyectos de capacitación para mujeres en los diferentes rubros del quehacer económico nacional.
8. Promover y participar en la elaboración de programas integrales de apoyo a las mujeres micro empresarias.
9. Promover, la valoración del trabajo doméstico y el reparto equitativo de las cargas familiares.
10. Promover la participación activa y equitativa de las mujeres en los procesos de toma de decisiones y en la realización de programas relacionados con el medio ambiente y los recursos naturales.

#### Líneas estratégicas específicas del objetivo específico 4.

1. Proponer, en coordinación con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la reestructuración de la asignación del gasto público a fin de aumentar las oportunidades económicas de las mujeres, en especial aquellas que son afectadas por condiciones de vulnerabilidad o que viven en extrema pobreza.
2. Promover las investigaciones sobre las causas, características y efectos de la

pobreza en México.

3. Promover el mejoramiento en el acceso y en la calidad de los servicios sociales prioritarios para mujeres en condiciones de vulnerabilidad y/o pobreza, así como el uso y control de recursos económicos desde una perspectiva de género.
4. Desarrollar programas específicos de atención para los diferentes grupos de mujeres en condiciones de vulnerabilidad y/o pobreza, en el marco del respeto a las diferencias culturales, étnicas y de ubicación geográfica.
5. Transformar las relaciones entre hombres y mujeres en el acceso, uso, control y beneficio de los recursos naturales, a fin de promover un desarrollo sustentable.
6. Estimular el desarrollo de procesos y políticas que sean sensibles a los asuntos de género y a las diversidades que caracterizan la pobreza.
7. Desarrollar programas de prevención y ayuda para superar los riesgos económicos que enfrentan las mujeres pobres y los grupos vulnerables en situaciones de crisis macroeconómicas y consecuente ajuste estructural.

Líneas estratégicas específicas del objetivo específico 5.

1. Promover en coordinación con la Secretaría de Educación Pública y en concertación con las Secretarías de Educación estatales, políticas educativas dirigidas a la población femenina en un marco sustentable y vinculado a estrategias de desarrollo y eliminación de la pobreza y en particular eliminar el rezago educativo y el analfabetismo al garantizar más y mejores oportunidades educativas y de capacitación para el trabajo para las mujeres jóvenes y adultas.
2. Impulsar estrategias educativas, desde la perspectiva de género, que garanticen en el ámbito escolar y extraescolar el cambio de actitudes, valores,

prácticas, materiales y libros de texto discriminatorios y sexistas, así como impulsen una cultura de paz y de resolución no violenta de conflictos.

3. Garantizar, en coordinación con el sector educativo federal y en concertación con el sector estatal, la incorporación de la perspectiva de género en todos los planes y programas de los distintos niveles y modalidades educativas para desarrollar de manera equitativa e integral las habilidades y competencias en los niños, las niñas, las y los jóvenes bajo el principio del respeto y el aprecio a la diversidad como un recurso pedagógico que enriquece a las personas y genera la valoración, la confianza y la autonomía.
4. Promover la valoración del magisterio femenino de todo el sistema educativo nacional al reconocer la labor educativa que realizan cotidianamente en las escuelas y brindarles mayores oportunidades de representatividad en puestos directivos.
5. Promover el diseño de programas para jóvenes que respondan a sus intereses y demandas, que brinden una base sólida de relación y convivencia para eliminar la violencia, los prepare para su responsabilidad futura como ciudadanos y ciudadanas, madres y padres, y fomente una educación sexual libre de estereotipos de género que sea ética y fundada en el respeto a las personas.
6. Fortalecer en coordinación con la Secretaría de Educación y la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos, el respeto a las diferencias culturales y étnicas del país, a través de programas de educación formal y no formal bilingües que favorezcan el adelanto de mujeres y niñas, en especial las indígenas.
7. Promover con las instancias competentes, la participación equitativa de las mujeres en la investigación científica, artística y tecnológica.

8. Coadyuvar con las dependencias gubernamentales y la sociedad civil, a promover el diseño de programas educativos desde la perspectiva de género, dirigidos a las madres y padres de familia, con el fin de fomentar una educación en beneficio de sus hijas e hijos.

#### Líneas estratégicas específicas del objetivo específico 6.

1. Desarrollar en coordinación con el Sector Salud, el presupuesto que se requiera para el diseño, operación y evaluación de las políticas públicas en la materia y con el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, indicadores de género que orienten el diseño operación y evaluación de las políticas públicas de salud desde la perspectiva de género.
2. Proponer en coordinación con el Sector Salud, el diseño y puesta en marcha de programas y servicios de salud integral para mujeres, considerando las diferencias en su ciclo de vida, condiciones sociales, económicas, culturales y regionales.
3. Promover en coordinación con el Sector Salud, el incremento de programas y servicios de salud física y mental, así como de salud sexual y reproductiva desde una perspectiva de género, en los que se incluya la atención a mujeres y niñas desde la adolescencia hasta el climaterio.
4. Desarrollar en coordinación con el Sector Salud, mecanismos que permitan evaluar la incorporación de la perspectiva de género en las políticas y programas de salud.
5. Capacitar y sensibilizar a las personas encargadas de diseñar políticas y programas, así como de proporcionar servicios de salud, en el tratamiento adecuado de los problemas específicos de género.

## Líneas estratégicas específicas del objetivo específico 7.

1. Impulsar la creación de un sistema nacional de prevención, tratamiento, información y evaluación con enfoque de género sobre la situación de la violencia en México en coordinación con la Secretaría de Gobernación, la Procuraduría General de la República y el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia, en concertación con las autoridades estatales competentes con los poderes judiciales federales y locales y con el apoyo de las organizaciones no gubernamentales.
2. Promover el desarrollo de campañas de difusión sobre prevención de la violencia en contra de las mujeres, incluso bilingües para atender a los pueblos indígenas.
3. Promover nuevos enfoques en la investigación del fenómeno de la violencia en contra de las mujeres, de la masculinidad y la democratización de la familia.
4. Impulsar la creación, en todo el país, de albergues para la atención de víctimas de violencia en la familia.
5. Promover campañas de difusión que fortalezcan la cultura de la denuncia en contra de la violencia para contrarrestar la impunidad.
6. Continuar la capacitación y sensibilización de funcionarios y funcionarias encargados de la procuración y administración de justicia en el ámbito nacional, en materia de violencia hacia las mujeres y las formas de prevención, sanción y erradicación.
7. Impulsar campañas para fomentar la cultura del respeto a las diferencias la paz y la no violencia.

## Líneas estratégicas específicas del objetivo específico 8.

1. Fortalecer la cultura política democrática garante de la formación de valores cívicos y de la equidad de género.
2. Promover el diseño de mecanismos que faciliten y consoliden la participación equitativa de hombres y mujeres en los procesos de toma de decisión en los tres poderes públicos y en los tres niveles de gobierno.
3. Diseñar mecanismos que permitan fortalecer el desarrollo de una cultura cívica participativa y la corresponsabilidad entre hombres y mujeres en los procesos de consolidación de la vida democrática en los ámbitos familiar y escolar.
4. Promover la consolidación de un Servicio Profesional de Carrera que garantice la igualdad de oportunidades.
5. Impulsar reformas legislativas en materia electoral que garanticen efectivamente el acceso y la representación equitativa de género en los cargos de elección popular.
6. Promover acciones de cooperación institucional que refrenden la intervención de las mujeres en las estructuras organizativas y en los procesos electorales.
7. Promover la sensibilización y capacitación en género en las instancias directivas y de toma de decisión de las estructuras de sindicatos, partidos, empresas, organizaciones públicas y privadas.
8. Promover la construcción de base de datos desagregadas por sexo que permita identificar la afiliación y participación de las mujeres en espacios de dirección al interior de los partidos, sindicatos, empresas, organismos sociales, privados y asociaciones cívicas y profesionales.



9. Impulsar la colaboración así como la consulta con las organizaciones de la sociedad civil organizada sobre temas de interés global en materia de equidad de género, en los procesos y ámbitos de toma de decisiones.

#### Líneas estratégicas específicas del objetivo específico 9.

1. Fomentar la creación de programas de esparcimiento que valoren las imágenes de las mujeres.
2. Fomentar en coordinación con las Secretarías de Gobernación y de Educación Pública, la eliminación de los programas de radio y televisión que ofrezcan visión estereotipadas, devaluadas y discriminatorias de las mujeres.
3. Fomentar en coordinación con el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia, una cultura social contra la prostitución y la pornografía infantil.
4. Introducir en coordinación con las Secretarías de Gobernación y de Educación Pública, la perspectiva de género en los medios de comunicación masiva e impresos considerando la diversidad cultural.
5. Promover, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública, en la currícula de la licenciatura y de postgrado y en los programas de extensión y difusión de la educación superior en el área de las ciencias de la comunicación, la inclusión de la perspectiva de género.
6. Indicadores que muestren la situación actual de las mujeres en el campo de la cultura del deporte, de las artes y en los medios de comunicación.”<sup>15</sup>

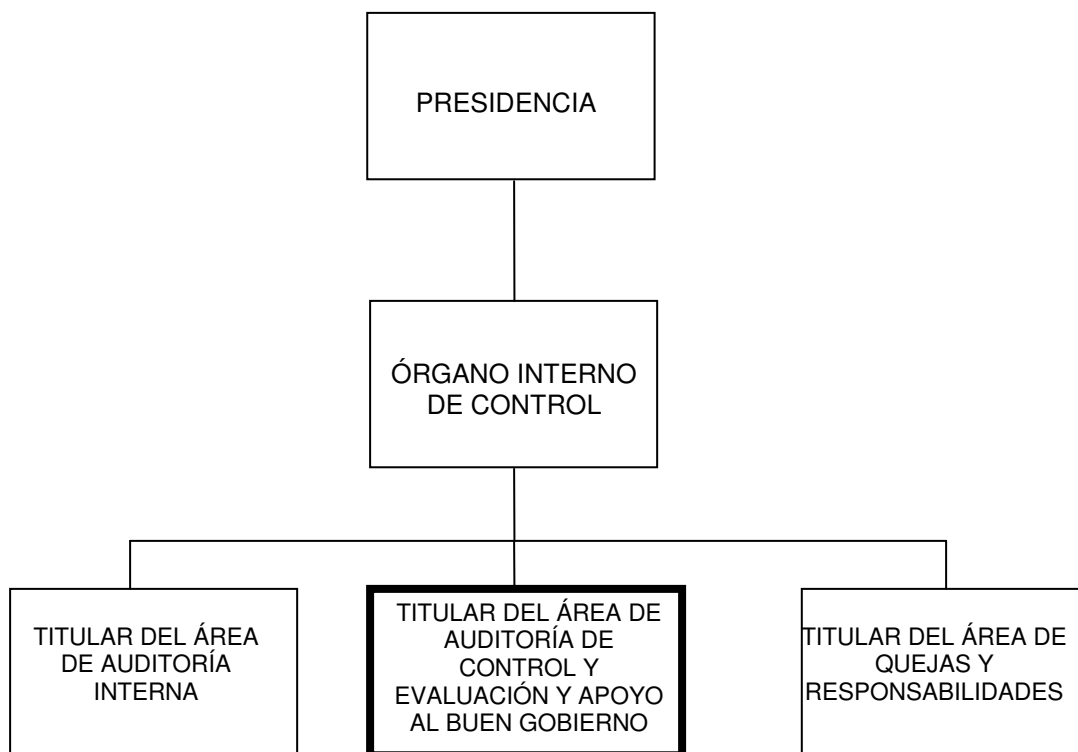
---

<sup>15</sup> Programa Nacional de Igualdad de Oportunidades y No Discriminación contra las Mujeres. Instituto Nacional de las Mujeres. México. 2002. pp.59-72

### III. FUNCIONAMIENTO DEL ÁREA DE AUDITORÍA DE CONTROL Y EVALUACIÓN Y APOYO AL BUEN GOBIERNO

Adicional a las funciones de auditoría y responsabilidades que tiene encomendadas el Órgano Interno de Control, también tiene las acciones encargadas de mejorar la gestión de las dependencias y entidades, por lo que el Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno, es la responsable de fungir como consultor habilitado en metodologías de mejora que promueva la modernización, apoyando a las instituciones para fortalecer su capacidad de desarrollo, así como en el logro de resultados de acuerdo con sus objetivos estratégicos.

#### 3.1 Ubicación del Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno en la estructura orgánica institucional.



Por reglamento los Titulares que integran el Órgano Interno de Control, jerárquica y funcionalmente dependen de la Secretaría de la Función Pública.

### 3.2 Facultades del Órgano Interno de Control

El Instituto tiene un Órgano Interno de Control, al frente del cual está un Titular, quien es designada(o) en los términos que la normatividad establece y en el ejercicio de sus facultades, se auxiliará por los Titulares de la Áreas de Auditoría Interna, Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno y de Responsabilidades y Quejas, quienes dependerán funcional y jerárquicamente de la Secretaría de la Función Pública y tendrán carácter de autoridad.

El Órgano Interno de Control del Instituto Nacional de las Mujeres, de quien depende el Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno, tiene las siguientes facultades, de conformidad con el Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública (SFP), el cual fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el 12 de diciembre de 2003 y modificado el 21 de junio de 2005.

- ✓ “Recibir quejas y denuncias por incumplimiento de las obligaciones de los servidores públicos y darles seguimiento; investigar y fincar las responsabilidades a que hubiere lugar e imponer las sanciones respectivas, en los términos del ordenamiento legal que en materia de responsabilidades, con excepción de las que conozca la Dirección General de Responsabilidades y Situación Patrimonial; determinar la suspensión temporal del presunto responsable de su empleo, cargo o comisión, si así conviene a la conducción o continuación de las investigaciones, de acuerdo a lo establecido en el ordenamiento aludido y, en su caso, llevar a cabo las acciones que procedan conforme a la ley de la materia, a fin de estar en condiciones de promover el cobro las sanciones económicas que lleguen a imponer a los servidores públicos con motivo de la infracción cometida;
- ✓ Recibir las quejas, sugerencias, reconocimientos y solicitudes sobre los trámites y servicios federales que presente la ciudadanía, turnarlos para su atención a la autoridad competente y darles seguimiento hasta su conclusión, así como recomendar cuando así proceda, la implementación de mejoras en la entidad;

- ✓ Calificar los pliegos preventivos de responsabilidades que formule la entidad, fincando, cuando proceda los pliegos de responsabilidades a que haya lugar o, en su defecto,, dispensar dichas responsabilidades, en los términos de la Ley del Servicio de Tesorería de la Federación y su Reglamento, salvo los que sean competencia de la Dirección General de Responsabilidades y Situación Patrimonial;
- ✓ Emitir las resoluciones que procedan respecto de los recursos de revocación que interpongan los servidores públicos;
- ✓ Emitir las resoluciones que correspondan respecto de los recursos de revisión que se hagan valer en contra de las resoluciones emitidas por los titulares de las áreas de responsabilidades en los procedimientos de inconformidad, investigaciones de oficio y sanciones a licitantes, proveedores y contratistas previstos en las disposiciones jurídicas en materia de adquisiciones, arrendamientos, servicios, obra pública y servicios relacionados con la misma;
- ✓ Llevar los procedimientos de conciliación previstos en las leyes en la materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público y de obra pública y servicios relacionados con la misma, en los casos en que el Secretario así lo determine, sin perjuicio de que los mismos podrán ser atraídos mediante acuerdo del Titular de la Secretaría;
- ✓ Realizar la defensa jurídica de las resoluciones que emitan ante las diversas instancias jurisdiccionales, representando al Secretario, así como expedir las copias certificadas de los documentos que obren en los archivos del órgano interno de control;
- ✓ Implementar el sistema integral de control gubernamental y coadyuvar a su debido funcionamiento; proponer las normas y lineamientos con un enfoque preventivo y analizar y mejorar los controles que al efecto se requieran y vigilar el cumplimiento de las normas de control que expida la Secretaría, así como aquellas que regulan el funcionamiento de la dependencia o entidad correspondiente;
- ✓ Programar, ordenar y realizar auditorías, investigaciones inspecciones o visitas

de cualquier tipo; informar periódicamente a la Secretaría sobre el resultado de las acciones de control que hayan realizado y proporcionar a ésta la ayuda necesaria para el adecuado ejercicio de sus atribuciones, así como apoyar, verificar y evaluar las acciones que coadyuven a promover la mejora administrativa de las dependencias, las entidades y alcanzar los logros propios del buen gobierno;

- ✓ Recibir, tramitar y dictaminar las solicitudes de indemnización de los particulares relacionadas con servidores públicos de la dependencia o entidad de que se trate;
- ✓ Coordinar la formulación de los proyectos de programas y presupuesto del órgano interno de control, y proponer las adecuaciones que requiera el correcto ejercicio del presupuesto;
- ✓ Denunciar ante las autoridades competentes, por sí o por conducto del servidor público del propio órgano interno de control que el titular de éste determine, los hechos de que tengan conocimiento y puedan ser constitutivos de delitos o, en su caso, solicitar al área jurídica la formulación de las querellas a que haya lugar, cuando las conductas ilícitas requieran de este requisito de procedibilidad;
- ✓ Requerir a las unidades administrativas de la entidad, la información necesaria para cumplir con las atribuciones y brindar la asesoría que le sea requerida en el ámbito de su competencia;
- ✓ Llevar a cabo programas específicos tendientes a verificar el cumplimiento de las obligaciones a cargo de los servidores públicos de la entidad, conforme a los lineamientos emitidos por la Secretaría; y
- ✓ Las demás que las disposiciones legales y administrativas le confiera y le encomiende el Secretario y el Coordinador General de Órganos de Vigilancia y Control.”<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública (SFP), publicado en el Diario Oficial de la Federación el 12 de diciembre de 2003 y modificado el 21 de junio de 2005.

### **3.3 Facultades del Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno.**

Las facultades que tiene asignadas el Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno se encuentran determinadas en el Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública (SFP), teniendo entre otras las siguientes:

- ✓ Verificar el cumplimiento de las normas de control que emita la SFP, así como proyectos de normas complementarias que se requieran en materia de control.
- ✓ Evaluar la efectividad del control interno establecido y el riesgo que pudiera obstaculizar el cumplimiento de las metas y objetivos informando el estado que guarda, tanto a la Institución como a la SFP.
- ✓ Así mismo promover los programas orientados a la simplificación, mejora regulatoria interna, mejoramiento y desarrollo administrativo de gestión, transparencia y el combate a la corrupción, desarrollo administrativo y proponer al titular del órgano interno de control, las intervenciones que se deban integrar el Programa Anual de Trabajo, informando de ello a la SFP mediante los sistemas que se tienen implementados.
- ✓ Participar en los diferentes comités administrativos, como lo son: Control y Auditoría; Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios; Editorial; Información; Ahorro de Energía; entre otros.

### **3.4 Agenda de Buen Gobierno.**

Las actividades que realizó el Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno tuvieron un contexto normativo para apoyar la gestión del Instituto como a continuación se describe.

En cumplimiento del programa del Ejecutivo Federal (2001-2006) denominado “Agenda del Buen Gobierno”<sup>17</sup> se implementaron acciones para llevar a cabo las seis estrategias sustantivas: Gobierno Honesto y Transparente, Gobierno Profesional, Gobierno de Calidad, Gobierno Digital, Gobierno con Mejora Regulatoria y Gobierno que Cueste Menos.

Cada una de las líneas estratégicas era complementaria de las demás; entre ellas existía una interrelación lógica y todas contribuyeron entre sí a construir un mejor gobierno mediante proyectos específicos, tales como:

- ✓ Recuperar la confianza de la sociedad en su gobierno.
- ✓ Contar con las mejores mujeres y hombres en el servicio público, para garantizar que la administración pública transite sexenalmente con el mínimo trastorno y la máxima eficacia.
- ✓ Asegurar una política que permita la competitividad del país como un factor estratégico.
- ✓ Satisfacer las expectativas de los ciudadanos en los servicios que se le brindan, para que puedan realizarlos desde cualquier punto donde exista una conexión digital.
- ✓ Garantizar que la ciudadanía y los servidores públicos efectúen trámites y procesos con facilidad, seguridad, rapidez y a bajo costo.
- ✓ Reducir el gasto que no agrega valor para ofrecer mayores beneficios a la sociedad.

Derivado de lo anterior, se puede mencionar que las seis estrategias aplicaron transversalmente para toda la Administración Pública Federal y con su aplicación se pretendía ofrecer resultados favorables para beneficio de los ciudadanos. Las acciones específicas para atender las líneas estratégicas y en las cuales participó el Órgano

---

<sup>17</sup> Presidencia de la República, Programa presidencial, Agenda de Buen Gobierno, presentado el 6 de noviembre de 2002 en el 2° Foro de Innovación y Calidad, México, D.F.

Interno de Control a través del Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno, son:

#### Gobierno Honesto y Transparente

En este concepto se implementó el Programa Operativo de Transparencia y Combate a la Corrupción (POTCC), en el cual se participó, a través de la asesoría para la integración del mismo por parte de la Institución, y su seguimiento se realizó mediante revisiones de control, mismas que derivaron en acciones de mejora, encaminadas al cumplimiento en tiempo de las acciones comprometidas en los rubros temáticos que se consideraron.

#### Gobierno profesional

En este apartado, aunque no le aplica al Instituto ya que la Ley del Servicio Profesional de Carrera es obligatoria solo para las Dependencias, en el Instituto a través de la Dirección de Recursos Humanos y a sugerencia del Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno, después de haber realizado una revisión de control, se sugirió la implementación de un proceso de contratación de manera abierta, por lo que las plazas vacantes son publicadas en la página de internet del Instituto, para que cualquier persona que reúna el perfil pueda concursar en la misma, las plazas que se concursan son hasta los niveles de dirección de área.

#### Gobierno de calidad

Este rubro lo desarrolló la Secretaría de la Función Pública, con tres enfoques cronológicos: Desarrollo y modernización administrativa; mejora de procesos y eficiencia administrativa; gobierno de calidad, con tres líneas de trabajo: mejora de procesos, apoyo del órgano interno de control (OIC) y formación profesional.

En julio de 2003 se implementó el Sistema de Gestión de Calidad, el cual estuvo apoyado por el Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno, el sistema tiene como objetivos:



- Establecer el compromiso de la Presidencia del Instituto Nacional de las Mujeres, con respecto a la calidad y la equidad de género.
- Describir claramente la interacción entre los procesos asociados con el cumplimiento de los requerimientos del Sistema de Gestión de Calidad y Equidad de Género y de la Norma ISO 9001: 2000 y del “Modelo de Equidad de Género MEG:2003.”<sup>18</sup>
- Establecer que la naturaleza y extensión de la documentación están basados en el logro de la satisfacción de los y las usuarias del Instituto Nacional de las Mujeres, de los requerimientos de la norma ISO-9001:2000 y del Modelo de Equidad de Género MEG:2003. Para cumplir con este programa se realizan auditorías de cumplimiento y se otorga un distintivo previa autorización de una empresa certificadora. El Órgano Interno de Control a través del Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno da seguimiento al proceso de la empresa certificadora y revisa que los expedientes de las Instituciones susceptibles de certificarse se encuentren debidamente integrados por los documentos correspondientes.
- Comunicar la política, objetivos estratégicos, procedimientos y requisitos del Sistema de Gestión de Calidad y Equidad de Género, a través de las siguientes acciones:

Proporcionar las bases documentadas para auditar al Sistema de Gestión de Calidad y Equidad de Género, las cuales corresponden a documentos que se requieren para auditar a las instituciones que solicitan certificarse, y a las cuales se les otorga asesoría y se da seguimiento.

Adicionalmente este sistema fue implementado formando un grupo de trabajo en donde participó el Titular del Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen

---

<sup>18</sup> Instituto Nacional de las Mujeres, Modelo de Equidad de Género, MEG:2003, México, 2003.

Gobierno, como asesor y promotor de acciones para mejorar la gestión de la institución, del citado programa. A continuación se detallan los rubros desarrollados:

#### Diagrama conceptual del esquema de calidad Inmujeres

- ✓ Satisfacción del Cliente y Ciudadano: El Instituto es responsable de proporcionar servicios o productos que tienen un impacto directo en el ciudadano/cliente y en la comunidad en general. En este proceso las autoridades del Instituto asumen dos tipos de responsabilidades:
  - a) Una vertical enfocada a responder a las directrices marcadas por los lineamientos establecidos en Entidad, derivados de la Agenda de Buen Gobierno establecido y en la reglamentación correspondiente.
  - b) Otra horizontal, representada por los requerimientos ciudadanos y de la sociedad general.
- ✓ Liderazgo: En la función pública es un elemento fundamental para cerrar la brecha que existe entre la forma de operar de una Institución y los intereses y necesidades de los ciudadanos. La acción de los líderes se sustenta en valores que le sirven de guía para adaptar la acción de las instituciones al interés del ciudadano.
- ✓ Desarrollo del Personal y del Capital Intelectual: El personal dentro de la administración pública juega un papel clave en la creación y consolidación de una cultura de gestión que responda mejorar los requerimientos de una sociedad cada vez más informada y demandante. La administración y desarrollo del personal busca crear las bases de la estructura para el cambio a través del desarrollo del liderazgo y las competencias del personal.

- ✓ Gestión de la Información, Conocimiento y Tecnología: Los objetivos que se establecen en los planes estratégicos y operativos no se pueden realizar si no se cuenta con una infraestructura que permita dotar al personal con la información y los datos clave para la organización, se seleccionan con base en su relevancia para alcanzar los objetivos y para el mejoramiento de los procesos.
  
- ✓ Planeación: El argumento de las Instituciones se caracteriza por el cambio acelerado, globalizado y de revolución tecnológica, por lo que deben responder constantemente a las transformaciones de su entorno. La habilidad para tomar decisiones correctas y para anticipar y prevenir los problemas se ha convertido en un factor determinante para alcanzar un desempeño eficaz. En una era de competencia global y donde los recursos fiscales son limitados una administración pública con enfoque preventivo se valora.
  
- ✓ Gestión y Mejora de Procesos: Los procesos con los que opera el sector público, se enfocan a la prestación de servicios esenciales para responder a las demandas de los ciudadanos y la sociedad en general. La identificación, evaluación y mejora de los procesos permite asegurar la efectividad en el cumplimiento de las estrategias y misiones Institucionales.

El esquema es un apoyo efectivo para lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de la población objetivo y grupos de interés como eje rector de los trabajos de calidad e innovación a fin de que los resultados impacten directamente en la percepción de la calidad de los servicios o información.

El criterio de satisfacción de la población objetivo y grupos de interés se relaciona en forma directa con el criterio de desarrollo del personal y del capital intelectual, ya que la cultura de calidad surge del cambio de actitudes, costumbres, hábitos y valores

organizacionales que integran al Instituto.

Los criterios de liderazgo, planeación, administración de la información y de la tecnología, así como gestión y mejora de procesos se relacionaron con un enfoque sistémico, orientado a impulsar el logro de resultados de impacto en la población objetivo y grupos de interés que recibe y/o utiliza los servicios y/o información que se generan en el Instituto.



Fuente: Modelo Intragob del Instituto Nacional de las Mujeres

## Gobierno Digital

Se propone como un instrumento estratégico para posibilitar que la sociedad acceda a información, trámites y servicios gubernamentales de manera eficiente, ágil y segura desde cualquier lugar.

Para implementar el instrumento estratégico se establecieron estrategias de acción, que a continuación se describen.

Infraestructura tecnológica gubernamental enfocada a la conectividad en una red

común con administración de hardware y software, bases de datos y conocimientos de funcionarios públicos, por lo que el Instituto creó el Comité de Informática y Telecomunicaciones, en el cual participa como asesor el Titular del Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno, a través del cual se estableció el plan estratégico informático y se proponen herramientas para optimizar el manejo de los equipos.

En el plan se establecen las necesidades de infraestructura informática y de comunicaciones, así como las aplicaciones de los equipos sus asignaciones y las ventajas de realizar los procesos de manera orientados a la simplificación de los trámites internos de la Institución y externos dirigidos a la ciudadanía en general con base en la implantación de los sistemas integrales de administración y de los sistemas de tecnología.

Política informática y organización para el Gobierno digital que comprende una estructura organizacional horizontal, basada en la red de trabajo integrada por personal de las diferentes áreas que integran el Instituto.

#### Gobierno con mejora regulatoria

Para la atención de esta acción el Instituto conformó el Comité de Mejora Regulatoria (COMERI), del cual forma parte el Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno dicho órgano colegiado tiene como objetivo:

Establecer las líneas generales para llevar a cabo la simplificación, mejora o eliminación de disposiciones internas que regulan la operación y funcionamiento del Instituto en materia de Planeación, ya que la incorporación de diversos programas institucionales, hacen que la planeación tenga algunos ajustes, Programación, la programación en el cumplimiento de metas y objetivos, en función de que los programas son interrelacionados con otras instituciones, como se describe en el PROEQUIDAD, ya que al ser una Institución normativa en materia de género, se tienen metas en función de lo que realicen las instituciones que operan directamente los

programas, como lo es el obtener datos estadísticos desagregados por sexo, de programas sociales. Entre otros.

Presupuestación, en este rubro las modificaciones al presupuesto requieren hacer los ajustes correspondientes, Administración de Recursos Humanos, Materiales, en estos dos rubros se van adecuando en función de las necesidades institucionales y de la capacidad que se tenga para operar los programas.

¿Qué es Mejora Regulatoria?

La mejora regulatoria consiste en aquellos cambios que elevan la calidad del sistema jurídico en su conjunto y de los instrumentos jurídicos en particular, con el propósito de incrementar sus beneficios, reducir los costos y aumentar su eficiencia. La mejora regulatoria considera la desregulación; la reforma de regulaciones propuestas o vigentes; y la creación de nuevas regulaciones para subsanar vacíos jurídicos existentes u originados por los cambios económicos, sociales y tecnológicos.

Como proceso sistemático y permanente de revisión del marco normativo basado en la transparencia, la consulta pública y el análisis cuidadoso de alternativas que permite llegar a decisiones óptimas de política pública, la cultura de mejora regulatoria representa un cambio radical en la manera de gobernar, más acorde con el desarrollo democrático del país.

Es importante mencionar que las actuaciones de mejora regulatoria por parte de la Institución, son evaluadas trimestralmente por parte de la Secretaría de la Función Pública, a través del Sistema de Evaluación del avance en la implantación de las herramientas de simplificación regulatoria, el cual consta de tres módulos: Normateca interna, COMERI y Mejores prácticas, de las cuales el Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno es responsable de verificar que lo reportado cuente con el soporte documental correspondiente.

## Gobierno que cueste menos

Los lineamientos y las disposiciones emitidas para reducir los gastos orientados a la prestación de los bienes y servicios a que está obligado el Gobierno Federal se mantuvieron año tras año sin seguir una estrategia enfocada a hacer más eficiente la aplicación a conceptos y partidas predefinidos, se volvió recurrente que las asignaciones presupuestales para este tipo de gastos se incrementara únicamente con la finalidad de absorber el efecto de las seguras reducciones que vendrían posteriormente. En consecuencia, las medidas de austeridad no promovieron la productividad, se obtuvieron bajos o nulos beneficios de la aplicación de los programas y se destinaron recursos crecientes para el control y seguimiento.

La estrategia implementada conjuntamente por la Secretaría de la Función Pública y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, se orientó a armonizar el gasto presupuestario que demanda la ejecución de los programas federales con los ingresos fiscales disponibles, y a mantener el déficit de las finanzas públicas dentro de los límites autorizados por el Congreso de la Unión. Asimismo se buscó promover en las instituciones públicas un ejercicio sistemático y ordenado de revisión de su organización y de sus procesos de trabajo, con el fin de identificar las áreas de oportunidad en las que es posible reducir el gasto sin afectar el cumplimiento de sus programas sustantivos, mejorando con ello la eficiencia de las acciones gubernamentales.”<sup>19</sup>

En este sentido la responsabilidad del Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno fue la de asesorar a las áreas para que cumplieran con sus tareas asignadas así como la de evaluar su implementación, de tal manera se logró establecer en la Institución algunas de las estrategias relacionadas con la agenda de buen gobierno, estas fueron:

---

<sup>19</sup> Secretaría de la Función Pública, Transparencia, buen gobierno y combate a la corrupción en la función pública, México, FCE, SFP, 2005. pp. 116 - 117.

### **3.5 Programas Gubernamentales.**

#### **Normas Generales de Control Interno**

Adicionalmente a lo antes mencionado, el Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno participó en otros programas del Instituto, como el que se deriva de las Normas Generales de Control Interno y que es de aplicación para toda la Administración Pública Federal, publicado en el Diario Oficial de la Federación, el 27 de septiembre de 2006.

Este programa se enfoca a prevenir los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de metas y objetivos, así como daños económicos al erario federal, de la misma manera se establecieron para propiciar el adecuado cumplimiento de la obligación de rendir cuentas y transparentar el ejercicio de la función pública.

Los objetivos específicos del control interno que se derivan de las normas antes citadas corresponden a:

- “Promover la eficacia, eficiencia y economía de las operaciones, programas y proyectos;
- Medir la eficacia en el cumplimiento de los objetivos institucionales prevenir desviaciones en la consecución de los mismos, y promover que la obtención y aplicación de los recursos se realice con criterios de eficiencia, economía y transparencia;
- Obtener información financiera, presupuestal y de operación veraz, confiable y oportuna;
- Propiciar el cumplimiento del marco legal y normativo aplicable a las dependencias y entidades, con el fin de que las decisiones, funciones y actividades se lleven a cabo conforme a las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas correspondientes, y
- Salvaguardar, preservar y mantener los recursos públicos en condiciones de integridad, transparencia y disponibilidad para los fines que están creados.”<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> ACUERDO por el que se establecen las Normas generales de control interno en el ámbito de la Administración Pública Federal, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 27 de septiembre de 2006. p. 3.



Este programa se integra por cinco normas:

1. Establecer y mantener un ambiente de control
2. Identificar, evaluar y administrar los riesgos.
3. Implementar y/o actualizar actividades de control
4. Informar y comunicar
5. Supervisar y mejorar continuamente el control interno institucional

Para contestar la encuesta de las preguntas que tienen cada una de éstas normas, se conforma un equipo de trabajo en donde el Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno, funge como asesor y en este sentido se da la aportación del área, para lograr un informe acorde a la realidad que tiene la institución, cabe precisar que previamente se tiene capacitación en la Secretaría de la Función Pública para actualizarse en el tema y dar la asesoría correcta.

Posteriormente y de acuerdo a la norma, el Órgano Interno de Control elaboró un informe sobre lo reportado por la Institución, actividad que se facilita ya que al haber participado en el grupo de trabajo, se conocen los elementos y soportes que dieron lugar al Informe, por lo que esto se puede considerar una mejor práctica y aportación del Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno.

### **Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo 2001-2006**

Otro programa que se aplicó en la Administración Pública Federal, fue el denominado Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo 2001-2006, publicado el 22 de abril de 2002 en el Diario Oficial de la Federación, cuyas líneas estratégicas fueron obligatorias.

Este programa se desarrolló con el acompañamiento y asesoría del Órgano Interno de Control, a través del Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno, en las actividades realizadas por la Institución, las cuales de manera general se describen a continuación.

- ✓ Implementar un programa de mejora regulatoria interna. En este sentido se instaló el Comité de Mejora Regulatoria en la Institución, del cual como Titular del Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno, forma parte del mismo como asesor, y como tal propone acciones, como la reducción de trámites administrativos, fusionando procedimientos o incluso eliminándolos por su nula aplicación, así como la creación de una normateca interna y la liga vía internet de la normateca federal. Existe un manual de procedimientos los cuales a través del Comité se ha simplificado, siendo dinámico de acuerdo con las necesidades de las áreas.
  
- ✓ Mejorar los estándares de servicio y atención ciudadana. Para la atención de este indicador fue necesario aplicar cuestionarios a los solicitantes de servicios así como de proveedores, con el fin de conocer sus puntos de vista y/o sugerencias, para su explicación y mejorar la atención.
  
- ✓ La institución conformó de acuerdo con la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, un Subcomité Revisor de Bases, éste tiene como objetivo revisar las bases de las licitaciones públicas, para su posterior publicación en el Diario Oficial de la Federación, en el cual participan representantes de las diversas áreas que integran la institución, entre ellas el Órgano Interno de Control, a través del Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno, de los cuales se derivan diversas observaciones sobre el contenido del documento, mismas que si son procedentes se incorporan al mismo.
  
- ✓ Evaluación de usuarios de los procesos críticos. Al igual que en el indicador de atención ciudadana, en este rubro se aplican cuestionarios a los proveedores que participan en los procesos de adquisiciones, así como en los de pagos, los cuales han mostrado como resultado que, en general, quienes participan en estos procesos aprueban la gestión administrativa de la Institución.

- ✓ Difusión de información publicada en internet. (Artículo 7° de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental). En cumplimiento a la citada Ley, se debe conformar un Comité de Información, el cual se integra por un miembro de la Institución designado por el Titular, el responsable de la Unidad de Enlace y el Titular del Órgano Interno de Control, y como invitada permanente se encuentra el Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno, en dicho Comité se dan opiniones respecto a mejorar los procesos para atender de manera más expedita la solicitud de información, que contiene la página del Instituto, la cual es calificada por el Instituto Federal de Acceso a la Información (IFAI), y debe mantenerse actualizada.
  
- ✓ Realizar licitaciones por vía electrónica. Existe una disposición por parte de la Secretaría de la Función Pública para que las licitaciones se realicen a través del Sistema COMPRANET versión 2001, el cual permite que los proveedores participen vía electrónica, previa certificación como proveedores de la APF para poder inscribirse, esto adicional a estar de manera presencial, en dichos procesos se debe apoyar y asesorar como representante del órgano interno de control.
  
- ✓ Implantación del programa de reconocimiento en integridad a servidores públicos. Se integró un grupo de trabajo para aplicar este indicador en el cual participa el Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno y se evalúan diversas propuestas para otorgar reconocimiento al personal por su buen comportamiento en el trato y apoyo hacia sus compañeros, mediante un reconocimiento por escrito y firmado por la titular del Instituto, las propuestas son presentadas por el mismo personal de la Institución, justificando la misma.
  
- ✓ Elaboración y difusión de un código de conducta. Se llevaron a cabo revisiones de control, para determinar su impacto mediante la aplicación de cuestionarios

obteniendo como resultado un porcentaje de empleados del Instituto que no lo conocen, por lo cual se derivó una acción de mejora, para que se difundiera el Código de Conducta a través de diversos medios como lo es el Intranet, leyendas en los recibos de pago, y con ello fuera conocido y sobretodo aplicado por el personal del Instituto.

- ✓ Instrumentación de mecanismos rigurosos en la selección del personal. Como resultado de las sugerencias a los procesos de selección se solicitó la aplicación de un procedimiento de contratación con diferentes herramientas que permitieran no solo tener los conocimientos técnicos para el puesto, sino también medir la honestidad del personal, para lo cual se adquirió un software que genera datos respecto al comportamiento y que ha servido como filtro en el proceso de contratación de personal, en este sentido, el Área de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno realizó el seguimiento periódico a este proceso para verificar que el indicador se cumpliera por parte del Área de Recursos Humanos.
- ✓ Difusión de resultados del Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo (PNCTDA). Los resultados son documentados y se envían a la Secretaría de la Función Pública, los cuales deben ser verificados por el Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno, mismos que se encuentran a disposición en las dependencias y entidades y son mostrados a través de la página de internet del Instituto.
- ✓ Implantación de un programa de capacitación en valores, como responsable de apoyar a la Institución en materia de control interno, de igual forma se sugirió que el personal de nuevo ingreso recibiera una plática en la cual le dieran a conocer entre otros temas, el código de conducta y comportamiento en el trabajo.

- ✓ Realizar trámites y servicios por vía electrónica. Se tiene establecido vía internet la liga que permite realizar trámites en los diferentes programas que lleva a cabo el Instituto, mensualmente el Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno, recibe los informes sobre los trámites y servicios realizados vía electrónica y de manera aleatoria verifica los registros que se encuentran en el sistema.
  
- ✓ Incorporación de prueba de valores en el sistema de selección del personal. Como se mencionó anteriormente en el proceso de selección, se tiene implementada la prueba, ésta permite conocer el perfil de las personas sobre: Robo, Soborno, Tendencia a mentir, Lealtad, Acoso y Uso de sustancias, el sistema realiza preguntas que se tienen que contestar en un tiempo muy corto y emite una calificación del 1 al 100, sobre cada uno de los rubros, de lo que se deriva que quien es contratado obtenga calificación aprobatoria, y periódicamente el Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno realizó verificaciones de los expedientes de quienes son contratados.

### **3.6 Comité de Control y Auditoría.**

De igual forma, el Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno, llevó a cabo acciones relacionadas con el Comité de Control y Auditoría, el cual es un órgano colegiado a través del cual, trimestralmente se reúnen los directivos de la Institución para evaluar el quehacer institucional a través de los rubros: Matriz de Riesgos Institucionales, en la cual se identifican los asuntos de atención inmediata, Auditorias y sus resultados mediante la presentación de las observaciones pendientes de atender, Quejas y Denuncias presentadas comentando los motivos de las mismas, Procedimiento de Responsabilidades y la situación que guarda el proceso, también se presentan las acciones determinadas en las Revisiones de Control, otro rubro que se presenta es el ejercicio del presupuesto institucional así como su cumplimiento, de igual forma se presentan los estados financieros, así como los pasivos laborales, una vez analizados los rubros, si procede se generan acuerdos determinando las acciones y fechas compromiso para atender la problemática presentada.

Para mejor referencia a continuación se muestran los objetivos y atribuciones del Comité de Control y Auditoría.

Objetivos:

I. Coadyuvar con las Instituciones en el logro de los objetivos, metas y programas a su cargo, con un enfoque a resultados; a través del impulso a la prevención, corrección o administración de los riesgos institucionales que se presenten o puedan presentarse;

II. Proveer a las Instituciones de un foro en el que a través de una metodología ágil y sencilla, se integre y analice la información a tratar en las sesiones, permita evaluar los riesgos en las áreas, programas, proyectos y estrategias institucionales;

III. Promover el diseño, implantación, evaluación y seguimiento del sistema de control interno institucional, a fin de asegurar de manera razonable: la eficiencia y eficacia de las operaciones; la salvaguarda de los activos; el cumplimiento de la normatividad aplicable, y la integridad y confiabilidad de la información financiera y de operación;

IV. Informar sobre el estado que guardan los diferentes elementos del sistema de control en la institución, tales como el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, seguimiento y evaluación, la información y comunicación, entre otros aspectos, para impulsar su mejoramiento continuo;

V. Analizar las causas que dan origen a las observaciones, debilidades de control interno, salvedades en la dictaminación de estados financieros y otras circunstancias relevantes de los entes de fiscalización y supervisión, de impacto desfavorable en la gestión de la institución, en aspectos operativos, administrativos, programático-presupuestarios, entre otros, y

VI. Agregar valor a la gestión de las Instituciones, mediante el análisis, recomendaciones y adopción de acuerdos en materia de Control y Auditoría, entre otros, que se traduzcan en compromisos de solución a las situaciones críticas que se presenten en las mismas.”<sup>21</sup>

**Atribuciones:**

“I. Aprobar el Orden del Día;

II. Acordar acciones para el establecimiento, desarrollo y funcionamiento de sistemas, procedimientos y políticas de control interno, entre otras, que permitan a la Institución prevenir, administrar y corregir desviaciones, omisiones y otras problemáticas relevantes para lograr el cumplimiento de sus objetivos, metas y programas;

III. Analizar los riesgos críticos que sean objeto de atención en las sesiones de Comité, y de ser el caso, establecer acuerdos para impulsar acciones tendientes a su manejo y/o conducción;

IV. Proponer y promover acuerdos específicos sobre acciones que deban implementar las diferentes unidades administrativas de las Instituciones, para fortalecer sus mecanismos de control interno, relativos a la planeación, programación, presupuestación, proyectos, autoevaluación y combate a la corrupción, entre otros;

V. Conocer el establecimiento y/o actualización periódica de indicadores que permitan medir y evaluar la gestión de la Institución. Asimismo, recomendar el establecimiento de estándares de desempeño para cada ejercicio, en los cuales se evalúen los resultados obtenidos contra los planeados;

---

<sup>21</sup> ACUERDO por el que se establecen los Lineamientos para el funcionamiento de los Comités de Control y Auditoría. Diario Oficial de la Federación 12 de septiembre de 2005. p. 3

VI. Tomar conocimiento del dictamen correspondiente a los estados financieros o presupuestales, según el caso, promoviendo las acciones para solucionar las deficiencias contenidas en los mismos, informando de ello al órgano de gobierno;

VII. Promover el mejoramiento de los sistemas de control interno aplicados a la información financiera y de operación, a los procesos sustantivos y de apoyo relevantes para la gestión de resultados y el manejo de los recursos;

VIII. Promover que en la cuarta sesión anual del Comité, se revisen los códigos de ética o conducta, con el propósito de reforzar la integridad y valores institucionales, así como mantener su actualización;

IX. Mantener informado al Titular de la Dependencia y/o al Órgano de Gobierno sobre los acuerdos adoptados por el Comité, así como del avance en su cumplimiento;

X. Dar seguimiento a los acuerdos o recomendaciones emitidos en el seno del Comité, y

XI. Las demás necesarias para el logro de los objetivos de los Comités.”<sup>22</sup>

Es importante mencionar que en este foro generalmente se presentan las situaciones críticas que tiene la Institución en los rubros de recursos materiales, humanos, financieros, cumplimiento de programas y pasivos laborales, entre otros temas, y en el cual se toman los acuerdos necesarios para la atención de los mismos, estableciendo las fechas compromiso. Existen acuerdos de cumplimiento a corto plazo y otros que

---

<sup>22</sup> ACUERDO por el que se establecen los Lineamientos para el funcionamiento de los Comités de Control y Auditoría. Diario Oficial de la Federación 12 de septiembre de 2005. pp. 4-5



son a largo plazo ya que intervienen instancias externas, como lo fue la revisión y publicación del Reglamento Interior del Instituto Nacional.

### **3.7 Revisiones de Control.**

Por otra parte y como tema importante de las funciones del Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno determinadas en el Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública, está llevó a cabo revisiones de control, por lo que a continuación se presenta una descripción de las etapas que se tienen que realizar.

Primero se definirá lo que es una revisión de control, y se refiere a toda aquella actividad sistemática, estructurada, objetiva y de carácter preventivo, orientada a fortalecer el control interno, con el propósito de asegurar de manera razonable el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

A diferencia de las auditorías públicas, cuyo propósito es la verificación y atestiguamiento de las operaciones, las revisiones de control deberán tener una orientación sustentada en un ambiente caracterizado por un alto sentido de colaboración y apoyo, agregando valor a través de la evaluación, fortalecimiento o implantación de controles dirigidos al mejoramiento de las funciones para incrementar la efectividad y eficiencia de la gestión y las operaciones, otro propósito es prever la incidencia de errores y recurrencia de observaciones; así como lograr mayor satisfacción de los usuarios; dar confiabilidad al cumplimiento de leyes, reglamentos, normas y políticas; impulsar la administración y control de riesgos, y/o promover una adecuada cultura de control, entre otros.

Una revisión de control debe asistir a la organización en la identificación y evaluación de las exposiciones significativas a los riesgos, y la contribución a la mejora de los

sistemas de gestión de riesgos y control; así como al mantenimiento de controles efectivos, con la evaluación de la eficacia y eficiencia de los mismos y promoviendo la mejora continua.

Existen varios tipos de revisiones de control como:

Mejoramiento de Controles Internos en los Procesos; Evaluación de Riesgos; Evaluación y Seguimiento de Programas Gubernamentales; Evaluación de Indicadores de Desempeño; Monitoreo de Operaciones; Adopción de Mejores Prácticas; Evaluación de Control Interno a la Tecnología de Información; Promoción del Ambiente Ético y Cultura de Control; Verificación de Metas Presidenciales; Evaluación y Seguimiento a la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.

Cabe mencionar que para llevar a cabo las revisiones antes descritas, a continuación se describe de manera general el proceso, mismo que se integra por varias etapas:

- ✓ “Planeación. Tiene como objetivo: conocer y entender el área, operación, proceso, programa o rubro objeto de revisión con el propósito de programar la ejecución y supervisión de las revisiones de control así como identificar aquellos elementos que sirvan de base para determinar el alcance, profundidad, período, cantidad y tipo de recursos a invertir en las revisiones de control, considerando lo presentado en el Plan Anual de Trabajo.
  
- ✓ Investigación preliminar. En la cual se debe recopilar información sobre el área, operación, proceso, programa o rubro sujeto de revisión, principalmente a través de entrevistas, observación directa, encuestas, cuestionarios y consultas en intranet e internet.
  
- ✓ Programa de trabajo. Se establecen las actividades a realizar y tiempos aproximados para cada una de ellas, con un margen de flexibilidad que permita adaptarlo a las particularidades de cada tipo de revisión.

- ✓ Comunicado. Documento suscrito por el Titular del Órgano Interno de Control y dirigido al servidor público responsable del área o unidad administrativa involucrada en la revisión, en el cual se deberá establecer el objetivo de la revisión, periodo, el personal que realizará la revisión así como el fundamento legal.
  
- ✓ Solicitud de información. Escrito formal de requerimiento de información documentada en medios manuales o automatizados que le permita allegarse de datos y antecedentes del área, operación, proceso, programa o rubro objeto de la revisión, entre los documentos a solicitar se encuentran:
  - “Manuales de organización, políticas y procedimientos.
  - Reglas de operación de programas especiales.
  - Manual de planeación.
  - Normatividad interna y externa.
  - Manuales administrativos y operativos.
  - Leyes y Reglamentos aplicables a la Dependencia o Entidad.
  - Programas de Trabajo.
  - Diagramas de flujo.
  - Estudios previos de mejora de procesos.
  - Informes de resultados y reportes operativos.
  - Estudios de riesgos.
  - Indicadores estratégicos y de desempeño.
  - Estándares de calidad y productividad.
  
- ✓ Análisis. Contar con los elementos suficientes que permitan establecer juicios razonables acerca de las situaciones, la veracidad de la documentación evaluada y la confiabilidad de los sistemas y registros examinados, y con ello emitir una opinión sólida, sustentada y válida, con respecto a las debilidades identificadas, así como las acciones de mejora necesarias para subsanarlas.

- ✓ Ejecución. Se aplican las técnicas y procedimientos, que consisten en una serie de actividades en las que el analista utiliza su lógica para que allegarse de los elementos de información.
- ✓ Papeles de trabajo. Se elaboran cédulas y documentos los cuales constituyen el expediente de la revisión de control, por lo que se integran en legajos ordenados de manera lógica y resguardados en un archivo determinado para ello, ya que son la base de las situaciones detectadas, acciones de mejora determinadas y conclusiones del trabajo realizado.
- ✓ Cédulas de Acciones de Mejora. En las cuales se identifican las debilidades de control interno, las oportunidades de mejora o situaciones encontradas en la revisión de control, las cuales contendrán las causas que las originaron y/o riesgo potencial que pudiera generar la situación descrita.
- ✓ Supervisión. Esta actividad es parte de este proceso y se utiliza tradicionalmente para identificar el acto de vigilancia que una persona ejerce sobre el trabajo que realiza otra. El desarrollo de una buena revisión de control depende en gran medida de la efectividad de la supervisión en todos los niveles jerárquicos, pues permite controlar las actividades que se realizan en ella desde la planeación hasta la formulación del informe.
- ✓ Informe de Resultados. Finalmente cuando los resultados de las revisiones de control han quedado debidamente revisados, comentados, aprobados y documentados en las Cédulas de Acciones de Mejora, se procede a la elaboración del Informe de Resultados, en donde quedará asentado el trabajo realizado y los compromisos asumidos por el área revisada y el Órgano Interno de Control a través del Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno, la implementación de las acciones de mejora por la Institución y seguimiento del Órgano Interno de Control.

Este documento describe la oportunidad de mejora, problemática o situaciones encontrada en las revisiones de control, así como las conclusiones y recomendaciones (acciones de mejora) que se han derivado del trabajo desarrollado.

Para la presentación del Informe se deberá tomar en cuenta, los siguientes aspectos:

- Objetivo (s) de la revisión.- Exposición clara de los fines que se persiguieron durante la misma, haciendo énfasis en su enfoque preventivo.
- Período de la revisión.- Indica el lapso de tiempo en que se realizaron los trabajos de la revisión y el ciclo evaluado (ejercicio, trimestre, bimestre).
- Alcance de la revisión.- Señala el área, operación, proceso, programa o rubro evaluado, presenta los límites que marcan el inicio y el fin de los aspectos analizados y en su caso la proporción porcentual respecto a sus universos particulares. El alcance de la Revisión puede variar del determinado originalmente, de acuerdo con la información obtenida durante la revisión de control.
- Resultados del trabajo realizado.- En este apartado se describen únicamente los aspectos más relevantes determinados en la revisión, sin ser una transcripción o síntesis de las situaciones y acciones de mejora determinadas, ni la mención de aspectos específicos o particulares. El contenido debe focalizar asuntos que apoyen la toma de decisiones de los mandos con responsabilidad. Los resultados presentarán con claridad la oportunidad de mejora, situación encontrada y/o riesgos identificados y las acciones de mejora concertadas, entre el área o unidad de administrativa y el Órgano Interno de Control para el fortalecimiento del control interno.

- Conclusión. Es una opinión general sobre el estado que guarda el control interno en el área, proyecto, programa, proceso o rubro objeto de la Revisión. También debe enfatizar asuntos que apoyen la toma de decisiones de quién tiene la responsabilidad de establecer y/o mejorar los sistemas de control interno.

Finalmente el trabajo que se realiza en una revisión de control requiere adoptar y desarrollar capacidades y habilidades sobre los siguientes aspectos:

- Control Interno, Sistemas y Procesos.
- Liderazgo y Experiencia.
- Habilidades analíticas.
- Comunicación oral y escrita.
- Relaciones interpersonales.
- Tecnología de información.”<sup>23</sup>

Derivado de lo anterior el Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno, realizó las Revisiones de Control en apego a los preceptos descritos anteriormente y con una visión de apoyo a la gestión del Instituto Nacional de las Mujeres.

---

<sup>23</sup> Secretaría de la Función Pública, *Guía General para Revisiones de Control*, [www.funcionpublica.gob.mx](http://www.funcionpublica.gob.mx) publicada en abril de 2004.

#### IV. LOGROS 2003 - 2006

A pesar de que las áreas operativas y administrativas no tenían la disposición de mejorar los procesos, se trabajó con el personal que integra la Institución de todos los niveles, para sensibilizarlos de la importancia que tenía el mejoramiento continuo de los procesos y los beneficios a obtener no solo en cuanto al tiempo, sino también con relación a los recursos humanos, materiales y financieros que se podrían efficientar, por lo que se puede mencionar que se logró mejorar la gestión de la institución en algunos rubros, toda vez que las recomendaciones realizadas fueron fundadas con criterios de eficiencia y eficacia, y siempre pensando en los usuarios de los procesos buscando en todo momento realizarlos de la mejor manera y en el menor tiempo posible, los cuales fueron documentados con las acciones de mejora que se plasmaron en los informes finales de cada Revisión de Control.

Con relación a lo anterior, cada año el Órgano Interno de Control en coordinación con el Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno, deben presentar el Programa de Trabajo ante la Secretaría de la Función Pública, y en este sentido durante 2003 se realizaron diez Revisiones de Control, en 2004 catorce; en 2005 trece; y en 2006 doce, en las cuales se determinaron acciones de mejora con el propósito de fortalecer la gestión de la Institución en los siguientes rubros:

- Cumplimiento de Metas Presidenciales, Como parte del programa de trabajo se realizó una revisión de control a este rubro, y derivado del análisis al proceso, se determinó que las áreas capturaban la información en el sistema que para tal afecto existía y no había un seguimiento para medir el nivel de cumplimiento, por lo que se sugirió el diseño una matriz de seguimiento ya que esta les permitiría a las áreas ir midiendo el avance previa a su captura en el sistema y con ello estar en posibilidad de implementar las acciones para cumplir con las metas presidenciales de acuerdo con lo programado, y en caso de no lograrlo tener el sustento y la explicación correspondiente.
- Procesos de Adquisiciones, se definió en coordinación con la Institución, el

procedimiento interno para llevar a cabo los procesos de adquisiciones en las vertientes de Licitación Pública, Invitación a por lo menos tres personas y Adjudicación Directa. En los cuales se definieron las áreas responsables de llevarlos a cabo una vez que reciben las solicitudes de adquisición o prestación de servicios de conformidad con la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, así como los tiempos en los cuales deben realizar las actividades.

- Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, con la entrada en vigor de la citada Ley, no se tenían los procedimientos internos definidos en cuanto a los tiempos de respuesta por parte de las áreas quedando la responsabilidad total en la Unidad de Enlace, motivo por el cual y derivado de una revisión de control fue posible acotar a través de un procedimiento, las actividades y responsabilidades de cada una de las áreas que participan en el proceso, otorgándole a cada una su responsabilidad en apego a la ley de la materia, cabe precisar que la programación de la revisión se determinó precisamente por que algunas solicitudes no se atendieron a tiempo y como no había procedimiento definido al interior de la Institución, se hizo necesario su implementación, los resultados fueron favorables, toda vez que a partir del mismo, no se volvieron a presentar respuestas a solicitudes de información de manera extemporánea, cabe precisar que en el procedimiento se establecieron tiempos más cortos para dar atención a las mismas, con respecto a lo que señala la Ley.
- Proceso de pagos, derivado del análisis que se realizó al proceso de pagos se determinó que existían diferentes áreas que recibían documentos para tramitar los pagos, por lo que se sugirió la implementación de una ventanilla única que recibiera de manera ordenada y con requisitos determinados los documentos correspondientes, lo que derivó en la elaboración del procedimiento en el cual se establecieron las actividades y las áreas responsables de realizarlas para tramitar un pago desde la solicitud hasta quien podía autorizar, la



implementación de esta ventanilla permitió tener un mejor control de los pagos ya que una vez ingresados los documentos se generaba un folio con el cual se le daba seguimiento, aunado a la disminución en el tiempo de recepción, toda vez que al conocer los requisitos previamente se entregaba la documentación completa, disminuyendo la posibilidad de rechazo.

- Indicadores de Gestión, para determinar las acciones de mejora necesarias se analizó el Programa Operativo Anual y la forma como se le daba seguimiento, lo que derivó en la propuesta de elaborar un sistema programático presupuestal (base de datos), en el cual las áreas capturaban información física y financieras de manera mensual y generaba reportes con los cuales se podían observar posibles incumplimientos, a partir de esta información fue posible definir los indicadores de gestión institucionales, toda vez que al ser una Institución de nueva creación no contaba con ellos.
- Código de Conducta, derivado de las recomendaciones por parte del Órgano Interno de Control a través del Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno, se implementaron los mensajes inherentes al tema, a través de la intranet, por lo que cada vez que alguien inicia su computadora se observan los mensajes, lo cual ha dado buen resultado, ya que al realizar las encuestas para medir el nivel de conocimiento sobre el Código, los resultados han ido aumentando año con año.
- Proceso de solicitud y devolución de recursos, no existía un procedimiento claro para definir este concepto de solicitud y devolución de recursos, lo que motivó que mediante la revisión de control se estableciera el compromiso para elaborar el procedimiento, cabe precisar que la acción de mejora se dio por implementada cuando el documento fue autorizado y puesto en la intranet para hacerlo del conocimiento de todo el personal.
- Modelo de Administración de Riesgos, el Órgano Interno de Control a través del

Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno, dentro de su programa de trabajo debe realizar esta revisión de control, la cual tiene como objetivo: Identificar los riesgos que podrían impactar significativamente la capacidad de la Institución para alcanzar sus objetivos, en este sentido se elaboró un cuestionario que permitió calificar riesgos en los temas de: Operación, Información, Costos, Desempeño, Revelación Financiera, Incumplimiento de Obligaciones Fiscales y de Seguridad Social y finalmente riesgos adicionales, mismos que son calificados en grado de impacto y probabilidad de ocurrencia, para posteriormente situarlos en un cuadrante y dependiendo de donde fueron ubicados se les otorga la clasificación del riesgo la cual puede ser: I. Atención Inmediata, II. Atención Periódica, III. Seguimiento y IV. Controlados

- Programa de Ahorro, se comprometió a la Institución ha implementar acciones concretas para obtener ahorro en el consumo de luz para tal efecto se realizó un programa de cambio de lámparas por ahorradoras y seccionar las áreas con respecto a los apagadores, de tal forma que los lugares desocupados se podía prescindir de la luz, en cuanto al agua, se cambiaron las cajas de almacenamiento de agua de los baños por unas de menor capacidad de agua y se difundió una campaña para reportar fugas y hacer conciencia del ahorro del agua, con relación al teléfono se asignaron claves a los Directores Generales para el uso del servicio para larga distancia y celulares, también se promovió entre el personal que el teléfono fuera para de uso oficial y finalmente en cuanto al papel también se promovió el uso del correo electrónico y reciclar el papel, todo ello se vio reflejado en la disminución del pago por los servicios y consumos de los rubros antes referidos, motivo por el cual se considera un logro del Órgano Interno de Control a través del Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno.
- Cierre Presupuestal, esta revisión se realizó al cierre del sexenio ya que se emitieron una serie de disposiciones normativas relacionadas con el tema,

motivo por el cual a través de las acciones de mejora, se realizó un cronograma de cierre no solo presupuestal, sino de toda la administración, con lo cual fue más ágil atender todas las solicitudes de información pero sobre todo presupuestal, relacionada con el cierre del sexenio.

En este sentido, la mejora de procesos se obtuvo en función del acompañamiento que se le dio a la institución en sus programas de trabajo y como resultado de ello se logró consolidar e impartir un curso a todo el personal del Instituto incluidos los mandos medios y superiores, denominado introducción a la Administración Pública Federal, en el cual se les expuso de manera general diversas disposiciones como lo son: Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Ley de Planeación, Ley Federal de Entidades Paraestatales, Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las mismas, Ley General de Bienes Nacionales, Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, y finalmente la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos.

A través de este curso se logró lo siguiente:

- Que el personal conociera las normas y principios básicos para llevar a cabo la planeación nacional de desarrollo con sujeción a los objetivos y prioridades del Plan Nacional de Desarrollo (PND), de igual forma las facultades y obligaciones a las que está sujeta la Institución.
- Conocer los ordenamientos jurídicos que permiten regular las acciones relativas a la planeación, programación, presupuestación, contratación, gasto y control de las adquisiciones y arrendamientos de bienes muebles y la prestación de servicios de cualquier naturaleza, así como de obra pública.
- Conocer las normas para la adquisición, enajenación, arrendamiento, justipreciación, titulación, administración, control, vigilancia y enajenación de los inmuebles federales y los de propiedad de las entidades, así como las bases

para la regulación de los bienes muebles.

- Entender la forma como está reglamentada la programación, presupuestación, aprobación, ejercicio, control y evaluación de los ingresos y egresos públicos federales.
- Y finalmente saber acerca de las obligaciones y sanciones para los servidores públicos. Es importante mencionar que existen diversas disposiciones a las que debe sujetarse, la actuación del personal de la Institución y dentro del ámbito de competencia del Órgano Interno de Control a través del Área de Auditoría de Control y Evaluación, está la de verificar que se cumplan en tiempo y forma con ellas.

Adicionalmente el Órgano Interno de Control por conducto del Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno, participó en diversas actividades que permitieron mejorar la gestión de la Institución, ya que al ser el Instituto una Entidad de reciente creación(2001), no se contaba con manuales de organización y procedimientos por lo que se realizaron trabajos conjuntos con las diversas áreas sustantivas y de apoyo quienes fueron las responsables de su elaboración para definir las funciones correspondientes a cada unidad administrativa en el ámbito de sus competencias y en apego a lo establecido en la Ley y el Estatuto Orgánico del Instituto.

Una vez definidas las funciones se elaboraron los procedimientos de la entidad, de manera conjunta y con el asesoramiento del Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno adscrita al Órgano Interno de Control.

Cabe precisar que los logros obtenidos son producto de los acuerdos adoptados entre el personal del Instituto Nacional de las Mujeres y del Órgano Interno de Control por conducto del Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno.

## CONCLUSIONES

La aportación que realiza el Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno, para mejorar los procesos administrativos de la Institución en coordinación con el personal que integra el Instituto Nacional de las mujeres, se considera relevante, y el hecho de que se encuentre adscrito al Órgano Interno de Control, hace que las áreas lo perciban como un área con la autoridad para sugerir diversas acciones y que las mismas se implementen, las cuales son planteadas a través de las revisiones de control, participación en grupos de trabajo, como asesor en los diversos comités institucionales, en procesos de adquisiciones, así como en la verificación de la implementación de diversos programas Institucionales.

Para promover la aplicación del control interno y que las áreas tuvieran el conocimiento básico de lo que es la Administración Pública Federal y la normatividad aplicable de manera general, en el año 2006 y ante el cambio de autoridades en el Instituto, el Órgano Interno de Control a través del Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno, elaboró una presentación en sistema informático para los nuevos directivos, la cual se denominó "Introducción a la Administración Pública Federal", misma que hizo referencia a las siguientes disposiciones: Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Ley de Planeación, Ley Federal de Entidades Paraestatales, Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas, Ley General de Bienes Nacionales, Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, Clasificador por Objeto del Gasto, Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos. Con lo cual se comprobó la necesidad de que exista el Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno, ya que permitió a las nuevas autoridades tener el conocimiento general de las disposiciones federales que deben cumplir y para el caso de los que ya estaban tener la oportunidad de actualizarse en estas materias, y con relación al Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno, continuar cumpliendo con su objetivo de promover y apoyar el buen gobierno.

También se comprueban los objetivos planteados en esta tesina respecto a mostrar las funciones del Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno así como exponer la interrelación que existe con las áreas del Instituto Nacional de las mujeres, ya que durante el periodo 2003 a 2006 que es el periodo de análisis de esta tesina, se desarrollaron diversas actividades como parte de la responsabilidad del Órgano Interno de Control, a través del Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno, en coordinación con la institución para implementar la Agenda de Buen Gobierno con sus seis líneas estratégicas:

- ✓ Gobierno Profesional.
- ✓ Gobierno de Calidad.
- ✓ Gobierno Digital.
- ✓ Gobierno con Mejora Regulatoria.
- ✓ Gobierno que cueste menos y
- ✓ Gobierno Honesto y Transparente.

Adicionalmente y con el apoyo del Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno como asesor en la mejora de procesos, el Instituto Nacional de las Mujeres implementó el Modelo de Calidad Intragob, considerado como un instrumento diseñado para guiar a la Entidad en la aplicación de prácticas de gestión pública y que se basó en los criterios de: Satisfacción del Cliente y Ciudadano; Liderazgo; Desarrollo del Personal y del Capital Intelectual; Gestión de la Información, Conocimiento y Tecnología; Planeación; y Gestión y Mejora de Procesos.

Derivado de lo antes expuesto en esta tesina, se puede concluir que la naturaleza de los procesos en las organizaciones públicas son muy diversos, su alcance va desde las actividades relativamente abstractas como sostener las políticas de desarrollo, o regular la actividad económica, hasta cuestiones muy concretas como la prestación de servicios. Sin embargo en todos los casos las Instituciones deben ser capaces de identificar los procesos fundamentales que se requieren diseñar, rediseñar e implementar para poder proporcionar los servicios y productos esperados por los usuarios del servicio, por ese motivo es importante que en cada uno de los temas antes

descritos exista el acompañamiento y asesoramiento del Órgano Interno de Control a través del Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno, ya que es el área que ha sido diseñada y preparada por la Secretaría de la Función Pública para coadyuvar con las Instituciones en la mejora de procesos y con ello permita alcanzar las metas y objetivos a través de una administración más eficiente.

El trabajo conjunto entre las áreas del Instituto y el Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno, derivó en la elaboración del Manual de Organización y del Manual de Procedimientos, lo cual permitió que el Instituto Nacional de las Mujeres, tuviera un documento en el cual se determinaran claramente los ámbitos de actuación y en su caso el deslindamiento de responsabilidades de cada unidad administrativa que lo integran, ya que el Instituto Nacional de las Mujeres es de reciente creación, motivo por el cual carecía de estos documentos.

El Órgano Interno de Control mediante el Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno, como responsable de coordinar los trabajos para desarrollar las sesiones del Comité de Control y Auditoría, muestra la interrelación que existe con todas las unidades administrativas no solo de la Institución, sino de la Secretaría de la Función Pública y para el caso del Instituto Nacional de las Mujeres, también participa el Auditor Externo, cabe precisar que durante el periodo de análisis de esta tesina, el Comité se elaboró a través de una presentación en sistema de cómputo y en las cuales se adicionó una narración con voz para que las mismas fueran más interesantes para los miembros del Comité, en este sentido se buscó la innovación en las presentaciones, por otra parte es de mencionar que este Comité es el evento más significativo del Órgano Interno de Control del cual el Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno es integrante, por lo que se requiere de la atención precisa y analítica de los datos que se ingresan al sistema, toda vez que los mismos se refieren a temas sobre los sistemas de control interno de la institución y en su caso a la posible derivación de responsabilidades hacia los servidores públicos, por lo que los acuerdos tomados en las sesiones son relevantes, en virtud de que se asumen acciones a desarrollar por los que integran el Comité, estableciendo fechas

compromiso, mismas que quedan registradas y se le da seguimiento por parte del Órgano Interno de Control para que sea atendido.

Durante el periodo analizado en esta investigación, se ha mostrado la mejora continua de los procesos y de la gestión administrativa, ya que las funciones asignadas Órgano Interno de Control a través del Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno, han permitido tener una visión integral de todas las áreas que forman parte del Instituto Nacional de las Mujeres, y con ello determinar permanentemente las áreas de oportunidad.

Como profesional de la Administración Pública es muy satisfactorio contribuir al mejoramiento de la gestión del Instituto Nacional de la Mujeres, desde este ámbito de acción y el haber tenido la formación académica en la Universidad Nacional Autónoma de México, asumiendo una visión diferente en la aplicación de los programas siempre enfocada principalmente al bienestar social y a la generación de políticas sociales en el ámbito de competencia.



## FUENTES DE INFORMACIÓN

### NORMATIVIDAD

- ACUERDO por el que se establecen los Lineamientos para el Funcionamiento de los Comités de Control y Auditoría. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 12 de septiembre de 2005.
- ACUERDO por el que se establecen las Normas Generales de Control Interno en el Ámbito de la Administración Pública Federal. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 27 de septiembre de 2006.
- Estatuto Orgánico del Instituto Nacional de las Mujeres. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 17 de septiembre de 2002.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 29 de septiembre de 1976, con sus reformas y adiciones.
- Ley Federal de las Entidades Paraestatales. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 14 de mayo de 1986, con sus reformas y adiciones.
- Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 4 de enero de 2000, con sus reformas y adiciones.
- Ley del Instituto Nacional de las Mujeres. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 12 de enero de 2001.
- Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de marzo de 2002, con sus reformas y adiciones.
- Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de marzo de 2006, con sus reformas y adiciones.
- Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública (SFP) Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 12 de diciembre de 2003, con sus reformas y adiciones.

### DOCUMENTOS OFICIALES O PROGRAMAS

- Presidencia de la República. Agenda de Buen Gobierno, presentado el 6 de noviembre de 2002 en el 2° Foro de Innovación y Calidad, México, D.F.
- Instituto Nacional de las Mujeres, Modelo de Equidad de Género, MEG:2003, México, 2003.

- Programa Nacional de Igualdad de Oportunidades y No Discriminación contra las Mujeres. Instituto Nacional de las Mujeres. México, 2002 pp.127.
- Misión y Visión, oficializada a través del internet [www.inmujeres.gob.mx](http://www.inmujeres.gob.mx) el 15 de julio de 2003.
- Secretaría de la Función Pública, Guía General para Revisiones de Control, publicada vía internet en abril de 2004.

## TEXTOS

- Adam Adam, Alfredo y Becerril Lozada, Guillermo. Fiscalización y Control Gubernamental en México. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. y Universidad Nacional Autónoma de México. México, 2003. 415 pp.
- Delgadillo Gutiérrez, Luis Humberto. El Derecho Disciplinario de la Función Pública. INAP. México, 1990. 221 pp.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Auditoría al Desempeño. México, IMCP, 1999. 150 pp.
- Matheson, Alex. Reforma de la Administración Pública en México: Una Perspectiva de la OCDE. México, 2003. 276 pp.
- Sharkansky, Ira. Administración Pública. México, EDAMEX, 1984. 189 pp.
- Solares Mendiola, Manuel. La auditoría Superior de la Federación: antecedentes y perspectiva jurídica. México: UNAM-Instituto de Investigaciones Jurídicas, 2004. Serie doctrina jurídica núm. 172. 239 pp.
- Terry George R. Principios de Administración. México, CECSA, 1974. 879 pp.
- Secretaría de la Función Pública. Transparencia, Buen Gobierno y Combate a la Corrupción en la Función Pública. México, FCE, SFP, 2005. 314 pp.

# **ANEXOS**



SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

**ANEXO 1**

**PROGRAMA DE TRABAJO**

**ÓRGANO INTERNO DE CONTROL EN:** \_\_\_\_\_

No. de Revisión de Control : <u>2</u>	Tipo de Revisión de Control: <u>3</u>	Hoja No. <u>6</u> de <u>7</u>
Área/ Unidad Administrativa: <u>4</u>	Rubro o aspecto a revisar o evaluar <u>5</u>	Fecha: <u>8</u>

Objetivo (s) de la Revisión: <u>9</u>
Descripción de la Revisión: <u>10</u>

NÚM.	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES A DESARROLLAR	FECHA PROGRAMADA		TOTAL DE DÍAS	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
		INICIO DÍA/MES/AÑO	TÉRMINO DÍA/MES/AÑO			
<u>11</u>	<u>12</u>	<u>13</u>	<u>14</u>	<u>15</u>	<u>16</u>	<u>17</u>

18  
 Titular del AACyEABG (cargo, nombre y firma)

19  
 Titular del OIC (nombre y firma)

### **INSTRUCTIVO ANEXO 1**

1. Anotar el nombre de la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Entidad Paraestatal o Procuraduría General de la República, donde se encuentra el Órgano Interno de Control.
2. Señalar el número de revisión de control programada o adicional, y registrada en el Programa Anual de Trabajo del ejercicio fiscal correspondiente.
3. Anotar el nombre del tipo de revisión de control programada o adicional, de acuerdo a los Lineamientos Generales para la Elaboración y Presentación del Programa Anual de Trabajo del Órgano Interno de Control.
4. Mencionar el Área o Unidad Administrativa involucrada en la revisión de control.
5. Citar el nombre del rubro o aspecto a revisar o evaluar.
6. Anotar el número de página que corresponde al documento.
7. Señalar el número total de páginas que integran el documento.
8. Anotar la fecha de elaboración del Programa de Trabajo (día/mes/año).
9. Mencionar el (los) objetivo (s) de la revisión de control, se describirán de acuerdo al (los) definido (s) inicialmente en el PAT del ejercicio fiscal correspondiente, así como al establecido en la revisión de control adicional que corresponda.
10. Presentar la descripción de la revisión de control, de acuerdo a lo considerado inicialmente en el PAT del ejercicio fiscal correspondiente (incluir el alcance de la revisión), así como al establecido en las revisiones de control adicionales correspondientes.
11. Anotar el número consecutivo que le corresponde a cada actividad a desarrollar.
12. Describir brevemente las actividades a desarrollar durante la revisión de control correspondiente.
13. Indicar la fecha programada de inicio de la actividad a desarrollar (día/mes/año).
14. Anotar la fecha programada de conclusión de la actividad a desarrollar (día/mes/año).
15. Indicar el total de días programados a utilizar en cada actividad a desarrollar.
16. Anotar el nombre del responsable de ejecutar cada actividad.
17. Describir brevemente las situaciones enfrentadas en el desarrollo de la revisión de control.
18. Señalar el nombre, cargo y firma del Supervisor responsable de dirigir al grupo de personas que realizará la revisión de control.
19. Anotar el nombre y firma del Titular del OIC.



**ANEXO 2**

ÓRGANO INTERNO DE CONTROL EN: \_\_\_\_\_ (1)

Oficio No. \_\_\_\_\_ (2)

México, D.F. a \_\_\_\_\_ (3)

Asunto: Inicio de Revisión de Control.

(Nombre) \_\_\_\_\_  
(Cargo) \_\_\_\_\_  
Presente. (4)

De acuerdo con el enfoque de prevención y de mejora del Órgano Interno de Control y con el fin de apoyar a las áreas o unidades administrativas en el fortalecimiento de su sistema de control interno, y con fundamento en lo dispuesto por los Artículos 37, fracciones I, II y III, de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 132, fracción III, y 148 del Reglamento de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal; 59, fracción IX y 62, fracción III de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales (no aplica en el caso de Dependencias, Órganos Desconcentrados y P.G.R.); 63, fracciones V, VI y XI y 64, fracción II, inciso b, numerales 1, 2, 3, 4, 5, 8, 9 y 10 del Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública; en los Lineamientos Generales para la Elaboración y Presentación del Programa Anual de Trabajo del Órgano Interno de Control PAT del ejercicio fiscal correspondiente; y en cumplimiento del Programa Anual de Trabajo de este OIC, me permito informarle que se llevará a cabo en (el Área o Unidad Administrativa) a su digno cargo, la Revisión de Control No. (5), con clave y nombre de Programa (6), en el período comprendido del (7) al (8), misma que tiene por objetivo: (9)

Para tal efecto, le agradeceré se sirva proporcionar a los CC. (10) los registros, archivos, documentos e información que integra el (nombre del proceso, programa, operación o rubro) que se va evaluar.

Adicionalmente, le solicito atentamente girar sus instrucciones a quien corresponda, a efecto de que el personal comisionado tenga acceso a las instalaciones de esa área y se le brinden las facilidades necesarias para la realización de sus funciones, las cuales redundarán en acciones de mejora que fortalecerán los controles internos en esta (Dependencia, Órgano Desconcentrado, Entidad o P.G.R.).

(11)  
\_\_\_\_\_  
(Nombre y Firma)

**A T E N T A M E N T E.**  
**EL TITULAR DEL ÓRGANO INTERNO**  
**DE CONTROL**

c.c.p. \_\_\_\_\_ (12)

## **INSTRUCTIVO ANEXO 2**

1. Anotar el nombre de la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Entidad Paraestatal o Procuraduría General de la República, donde se encuentra el Órgano Interno de Control.
2. Señalar el número del oficio que corresponda, según el OIC de que se trate.
3. Indicar la fecha de emisión del oficio (día/mes/año).
4. Citar el nombre y cargo del servidor público de mayor jerarquía responsable del Área o Unidad Administrativa involucrada en la revisión de control.
5. Anotar el número de la revisión de control que será realizada de acuerdo con el Programa Anual de Trabajo del OIC.
6. Señalar la clave y nombre del programa de la revisión de control sea programada o adicional.
7. Anotar la fecha de inicio de la revisión de control (día/mes/año).
8. Anotar la fecha de término de la revisión de control (día/mes/año).
9. Mencionar el objetivo de la revisión de control.
10. Describir los nombres del personal del Órgano Interno de Control que participará en la revisión de control.
11. Anotar el nombre y firma del Titular del Órgano Interno de Control.
12. Marcar copia al Director General de la Entidad y a cualquier otro nivel de la misma que el Titular del O.I.C. estime pertinente. En el caso de Dependencias, Órganos Desconcentrado y P.G.R., al nivel de Director General según corresponda.



SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

**ANEXO 3**

ÓRGANO INTERNO DE CONTROL EN: \_\_\_\_\_ (1)

(2)

Ref.: \_\_\_\_\_

(3)

México, D.F., a \_\_\_\_\_

Asunto: Requerimiento de Información.

(Nombre) \_\_\_\_\_ (4)

(Cargo) \_\_\_\_\_  
Presente.

En alcance a la revisión de control No. (5) con clave de programa No. (6), denominada “ (7) ” del Programa Anual de Trabajo del ejercicio fiscal correspondiente, que se llevará a cabo en esa área o unidad administrativa, me permito solicitar a usted gire sus apreciables instrucciones a quien corresponda, a efecto de que le sea proporcionada al personal comisionado en dicha revisión la siguiente información:

- (8) {
- Manuales de organización, políticas y procedimientos.
  - Reglas de operación de programas especiales.
  - Manual de planeación.
  - Normatividad interna y externa.
  - Manuales administrativos y operativos.
  - Leyes y Reglamentos aplicables a la Dependencia o Entidad.
  - Programas de Trabajo.
  - Diagramas de flujo.
  - Estudios previos de rediseño de procesos.
  - Informes de resultados y Reportes operativos.
  - Estudios de riesgos.
  - Estudios previos de evaluación del control interno.
  - Indicadores estratégicos y de desempeño.
  - Estándares de calidad y productividad.

Con la finalidad de dar cabal cumplimiento a los plazos convenidos para el desarrollo de la presente revisión de control, dicha información se requiere para el (9).

Agradeciendo de antemano la atención brindada a la presente, le envío un cordial saludo.

A T E N T A M E N T E

(10)

Nombre, cargo y firma del representante del OIC

*Nota: No considerar como un requerimiento único de información, ya que durante la revisión de control, se solicitará constantemente información al Área o Unidad Administrativa.*



### **INSTRUCTIVO ANEXO 3**

1. Anotar el nombre de la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Entidad Paraestatal o Procuraduría General de la República, donde se encuentra el Órgano Interno de Control.
2. Indicar el No. de control interno asignado al documento por el OIC.
3. Señalar la fecha de emisión del documento (día/mes/año).
4. Citar el nombre y cargo del servidor público de mayor jerarquía responsable del Área o Unidad Administrativa involucrada en la revisión.
5. Anotar el número de la revisión de control sea programada o adicional.
6. Indicar el número de clave de programa de la revisión de control sea programada o adicional.
7. Señalar la denominación de la revisión de control sea programada o adicional, de acuerdo a los tipos de revisiones de control establecidos en los *Lineamientos Generales para la Elaboración y Presentación del Programa Anual de Trabajo del Órgano Interno de Control*.
8. Enumerar de manera específica la documentación que requiere el O.I.C. de acuerdo al tipo de revisión de control que realizará.
9. Indicar la fecha límite para la entrega de la información requerida (día/mes/año).
10. Anotar el nombre, cargo y firma del representante del O.I.C. que solicita la información.

**ANEXO 4**

**MARCO CONCEPTUAL**



SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

1

ÓRGANO INTERNO DE CONTROL EN: \_\_\_\_\_

No. de Revisión de Control: 2	Área, Proceso o Programa a evaluar: 4	Fecha: 5
Tipo de Revisión de Control: 3		Analista: 6

**Aspecto a evaluar:**

7

**Objetivo de la Revisión de Control:**

8

**Universo:**

9

**Alcance:**

10

**Procedimientos:**

11

**Conclusión:**

12

## **INSTRUCTIVO ANEXO 4**

1. Anotar el nombre de la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Entidad Paraestatal o Procuraduría General de la República, según corresponda.
2. Indicar el número de la revisión de control de acuerdo con el Programa Anual de Trabajo del OIC.
3. Mencionar el tipo de revisión de control que se practica, considerando lo establecido en los *Lineamientos Generales para la Elaboración y Presentación del Programa Anual de Trabajo del Órgano Interno de Control*.
4. Señalar el área, programa o proceso a la cual se aplica la revisión de control.
5. Anotar la fecha de elaboración del Marco Conceptual (día/mes/año).
6. Señalar las iniciales del analista de control que elaboró el Marco Conceptual.
7. El aspecto a evaluar, se refiere a la operación, rubro, sistema o etapa específica de un proceso, asignado al analista de control para su revisión. Por ejemplo: los controles a revisar son en el proceso de Adquisiciones, área en donde se practica la revisión es Recursos Materiales. La planeación general arrojó como etapa o subproceso susceptible de evaluación o análisis "licitaciones públicas", por lo que el analista de control podrá incluir cualquiera de las operaciones que lleva a cabo éste.
8. Aquí se describe en forma clara, concisa, medible y alcanzable la finalidad que se persigue al analizar el aspecto seleccionado para la revisión de control.
9. En este espacio se hará referencia a los datos globales en los cuales se encuentran inmersos los aspectos a evaluar. Por ejemplo: cantidad de tapas o subprocesos registrados en un proceso, cantidad de programas sustantivos o especiales que tiene a su cargo la institución pública, cifras registradas en el sistema de nóminas, adquisiciones o contabilidad sujetas de monitoreo, cantidad de paquetes de software incorporados a tecnologías de información, entre otros.
10. En este apartado se indicarán los criterios utilizados para determinar la profundidad del análisis de los aspectos a evaluar o revisar.
11. En este espacio se mencionan las técnicas específicas a desarrollar y los procedimientos que llevará a cabo el analista de control para cumplir con su objetivo. El desglose de los procedimientos debe tener un orden cronológico y ser congruente con los aspectos a evaluar. Se desagregarán tantos procedimientos como profundidad se dé al rubro o aspecto por revisar.
12. Una vez concluido el análisis de las operaciones, en este apartado se incluirán los hallazgos del trabajo ejecutado, en forma resumida.

**ANEXO 5**

**CÉDULAS DE ANÁLISIS**



SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

1

**ÓRGANO INTERNO DE CONTROL EN:**

---

<b>No. de Revisión de Control:</b>	2	<b>Tipo de Revisión de Control:</b>	3
<b>Rubro o aspecto revisado:</b>	4	<b>Fecha:</b>	7
<b>Área / Unidad Administrativa:</b>	5	<b>Elaboró:</b>	8
<b>Nombre específico de la cédula:</b>	6	<b>Revisó:</b>	9

**CUERPO DE LA CÉDULA**

10

Notas: 11

Marcas: 12

Fuentes: 13

## **INSTRUCTIVO (ANEXO 5)**

1. Anotar el nombre de la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Entidad Paraestatal o Procuraduría General de la República, donde se encuentra el Órgano Interno de Control.
2. Indicar el número de la revisión de control programada o adicional, registrado en el Programa Anual de Trabajo del Órgano Interno de Control (PAT).
3. Describir el tipo de revisión de control programada o adicional, según el Programa Anual de Trabajo del OIC y los *Lineamientos Generales para la Elaboración y Presentación del Programa Anual de Trabajo del Órgano Interno de Control*.
4. Indicar el rubro o aspecto revisado o evaluado.
5. Citar el Área o Unidad Administrativa involucrada en la revisión de control.
6. Anotar el nombre específico de la cédula, el cual debe estar totalmente relacionado con el procedimiento que se está aplicando y aspectos que se están analizando.
7. Indicar la fecha en que fue elaborada la cédula (día/mes/año).
8. Anotar las iniciales del analista de control que elaboró la cédula y ante firma.
9. Anotar iniciales y rúbrica del analista de control que supervisó la cédula.
10. El cuerpo de la cédula debe identificar claramente los datos ahí asentados, haciendo uso de conectadores, marcas y cruces para dar mayor claridad al contenido, en caso de ser necesario.
11. Al calce de la cédula se incluyen las notas aclaratorias que procedan.
12. Al calce de la cédula se define el significado de las marcas utilizadas.
13. Al calce se menciona la fuente documental de los datos plasmados en la cédula.

Nota: Las cédulas deben estar firmadas por el analista de control que las elaboró y por quien efectuó la supervisión.

## ANEXO 6

### CÉDULA DE MARCAS










SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

ÓRGANO INTERNO DE CONTROL EN: \_\_\_\_\_

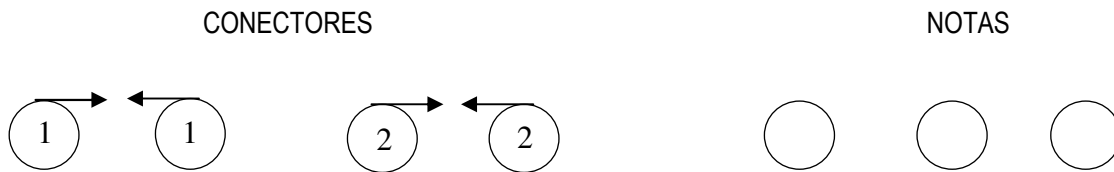
Las marcas para revisiones de control son signos que utilizará el analista de control para señalar el tipo de procedimiento que está aplicando, simplificando con ello su papel de trabajo.

A continuación se presentan las marcas más comunes que se utilizarán en el trabajo de una revisión de control; sin embargo, pueden ser utilizadas otras marcas, mismas que deberán ser definidas al calce de la cédula o en una "cédula de marcas" al final del expediente, que permita su fácil consulta.

MARCA	SIGNIFICADO
*	Documento examinado que no cumple con requisitos.
	Punto pendiente por aclarar, revisar o localizar.
	Punto pendiente que fue aclarado, verificado o comprobado.
	<b>NOTA:</b> Estas dos marcas de "pendiente" sólo son temporales. De hecho, no deben existir puntos pendientes de verificar, solicitar o revisar en los papeles de trabajo, pues éstos deben ser completos.
	Confrontado contra registro.
	Confrontado contra documento original.
	Confrontado contra evidencia física.
SIT.	Referencia de alguna situación encontrada, hallazgo u oportunidad de mejora en el papel de trabajo, que posteriormente se describirá en una Cédula de Acciones de Mejora.

MARCA	SIGNIFICADO
	Se identifica un riesgo no cubierto por un control.
	Se identifica un punto de control.

Adicionalmente a las marcas descritas, existe el uso de conectores y notas que permiten al analista de control referenciar y comentar la información contenida en sus papeles de trabajo:



Los conectores son números arábigos encerrados en círculo con una flecha que indica la dirección donde se encuentra el conector correspondiente y se utiliza para identificar datos, elementos o términos en una cédula que dependen uno de otro, haciendo referencia en todos los casos al mismo dato, elemento o término, pero con diferentes niveles de desagregación.

Por su parte, las notas son referencias alfabéticas dentro del papel de trabajo, que son explicadas al calce de la cédula. Se utilizan para ampliar, explicar o hacer alguna acotación sobre un concepto, término o elemento incluido en la cédula.

**ANEXO 7**

**CÉDULA DE ACCIONES DE MEJORA**



SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

**ÓRGANO INTERNO DE CONTROL EN:** \_\_\_\_\_ (1) \_\_\_\_\_

No. de Revisión de Control: _____ (2)	Tipo de Revisión de Control: _____ (3)	Hoja No. _____ (6) de _____ (7)
Rubro o aspecto a evaluar: _____ (4)	Área / Unidad Administrativa: _____ (5)	Fecha: _____ (8)

<b>SITUACIÓN, DEBILIDAD DE CONTROL U OPORTUNIDAD DE MEJORA ENCONTRADA CAUSAS Y/O RIESGOS</b>	<b>ACCIÓN DE MEJORA CONCERTADA</b>	<b>RESPONSABLE (Nombre, área y firma)</b>	<b>FECHA COMPROMISO</b>
1.-			
2.- _____ (9)	_____ (10)	_____ (11)	_____ (12)
3.-			
4.-			

Responsable de la Revisión de Control (OIC).

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

(13)

Titular del Área de Control y Evaluación (OIC).

Nombre: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

(14)



## INSTRUCTIVO ANEXO 7

1. Anotar el nombre de la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Entidad Paraestatal o Procuraduría General de la República, donde se encuentra el Órgano Interno de Control.
2. Indicar el número de la revisión de control programada o adicional, registrado en el Programa Anual de Trabajo del OIC (PAT).
3. Describir el tipo de revisión de control programada o adicional, según el Programa Anual de Trabajo del OIC y los *Lineamientos Generales para la Elaboración y Presentación del Programa Anual de Trabajo del Órgano Interno de Control*.
4. Indicar el rubro o aspecto a revisar o evaluar.
5. Citar el Área o Unidad Administrativa involucrada en la revisión de control.
6. Señalar el número de página que corresponde al documento.
7. Anotar el número total de páginas que integran el documento.
8. Marcar la fecha de elaboración de la Cédula de Acciones de Mejora (día / mes / año).
9. Describir brevemente la situación, debilidad de control u oportunidad de mejora encontrada por cada acción de mejora, señalando el área donde se suscitó, así como las causas reales que la provocaron y/o el riesgo o repercusión potencial que se pudiera generar de persistir la situación o debilidad de control encontrada.
10. Describir cada una de las acciones de mejora concertadas, entre el área operativa y el OIC que deben orientarse o hacer énfasis en el aspecto preventivo y de control interno.
11. Anotar el nombre y firma del responsable de llevar a cabo la acción de mejora y el área a la que pertenece.
12. Indicar la fecha compromiso para concluir la adopción de la acción de mejora por parte del área responsable.
13. Señalar el nombre, cargo y firma del Responsable de la revisión de control (la fecha se refiere al día en que firma la cédula).
14. Anotar el nombre y firma del Titular del Área de Control y Evaluación del OIC (la fecha se refiere al día en que firma la cédula). El Titular del Área de Control y Evaluación también puede fungir como responsable de la revisión de control.

## ANEXO 8



SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

### I. INFORME DE RESULTADOS

ÓRGANO INTERNO DE CONTROL EN: \_\_\_\_\_ (1)

No. de Revisión de Control: _____ (2)      Tipo de Revisión de Control: _____ (3)	Hoja No. _____ (9) e _____ (10)
Rubro o Aspecto Evaluado: _____ (4)      Área / Unidad Administrativa: _____ (5)	Ref. _____ (11)
Fecha de Inicio: _____ (6)      Fecha de Conclusión: _____ (7)	Fecha: _____ (12)
Período Evaluado: _____ (8)	
<p>(Nombre) _____</p> <p>(Cargo) _____ (13)</p> <p><b>P R E S E N T E.</b></p> <p>Como resultado de la revisión de control a (MENCIONAR EL ÁREA, OPERACIÓN, PROCESO, PROGRAMA O RUBRO EVALUADO) al amparo y en cumplimiento del Programa Anual de Trabajo del ejercicio fiscal correspondiente y del aviso de revisión de control No. (ANOTAR EL NÚMERO DEL OFICIO DE PRESENTACIÓN) de fecha (MENCIONAR LA FECHA DE EMISIÓN DEL OFICIO DE PRESENTACIÓN), se presenta el informe de resultados, así como los hallazgos y acciones de mejora determinadas, mismas que fueron comentadas por los analistas de control que participaron en la revisión de control con los servidores públicos superiores y de mandos medios responsables de atenderlas, de acuerdo con los siguientes aspectos:</p> <p><b>Descripción y Alcance de la Revisión:</b> _____ (14)</p> <p><b>Objetivo (s) de la Revisión:</b> _____ (15)</p>	

**Resultados de la Revisión:** (Situaciones encontradas/ Debilidades de control identificadas/ Oportunidad de Mejora detectada y Acciones de Mejora concertadas entre el Área o Unidad Administrativa y el OIC, para el Fortalecimiento del Control Interno)

16

**Conclusión General:**

17

A T E N T A M E N T E  
EI TITULAR DEL ÓRGANO INTERNO DE CONTROL

(NOMBRE Y FIRMA)

---

**c.c.p.** (ANOTAR LAS INSTANCIAS A LAS CUALES SE TURNARÁ COPIA DEL INFORME)

## **INSTRUCTIVO ANEXO 8**

1. Indicar el nombre de la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Entidad Paraestatal o Procuraduría General de la República, donde se encuentra el Órgano Interno de Control.
2. Anotar el número de revisión de control programada o adicional realizada.
3. Describir el nombre del tipo de revisión de control programada o adicional realizada.
4. Indicar el nombre del rubro o aspecto evaluado en la revisión de control.
5. Citar el Área o Unidad Administrativa involucrada en la revisión de control realizada.
6. Anotar la fecha en que se inició la revisión de control (día/mes/año).
7. Anotar la fecha en que se concluyó la revisión de control (día/mes/año).
8. Señalar (cuando proceda) el año, trimestre, bimestre, mes o semana analizado.
9. Indicar el número de página que corresponda al documento.
10. Anotar el número total de páginas que integran el documento.
11. No. de control asignado por OIC al documento.
12. Señalar la fecha de elaboración del Informe (día/mes/año).
13. Citar el nombre y cargo del Titular de la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Entidad Paraestatal o Procuraduría General de la República, según corresponda.
14. Describir los límites que marcan el inicio y el fin de los aspectos analizados y su proporción porcentual respecto a los universos particulares del área, operación, proceso, programa o rubro evaluado. El alcance de la revisión de control deberá tener congruencia con el planteado inicialmente en el PAT del ejercicio fiscal correspondiente.
15. Describir el (los) Objetivo (s) de la revisión de control, de acuerdo al (los) definido (s) inicialmente en el PAT del ejercicio fiscal correspondiente o, en su caso, los establecidos en las intervenciones de control adicionales.
16. Describir las situaciones encontradas, debilidades de control identificadas u oportunidades de mejora detectadas y las acciones de mejora concertadas entre la Unidad Administrativa y el OIC, haciendo alusión a la incorporación en el anexo de las Cédulas de Acciones de Mejora para conocer en detalle cada una de ellas.
17. Dar a conocer la opinión que como resultado de la revisión de control realizada se tiene sobre los aspectos evaluados, así como hacer énfasis en la importancia de instrumentar las acciones de mejora para evitar riesgos y mejorar el control interno.

## ANEXO 9



SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

### II. INFORME DE RESULTADOS DE SEGUIMIENTO

ÓRGANO INTERNO DE CONTROL EN: \_\_\_\_\_ (1)

No. de Revisión de Control: _____ (2)	Tipo de Revisión de Control: _____ (3)	Hoja No. _____ (6) de _____ (7)
Fecha de Inicio: _____ (4)	Fecha de Conclusión: _____ (5)	Ref. _____ (8)
		Fecha: _____ (9)

(Nombre) \_\_\_\_\_ (10)  
(Cargo) \_\_\_\_\_  
PRESENTE.

Como resultado de la revisión de control de seguimiento de acciones de mejora al amparo y en cumplimiento del Programa Anual de Trabajo 2004, se presenta el informe de resultados, que indica el grado de instrumentación de las acciones de mejora acordadas en la (s) revisión (es) de control No. (MENCIONAR EL O LOS NÚMEROS DE LAS REVISIONES DE CONTROL EN DONDE FUERON DETERMINADAS LAS ACCIONES DE MEJORA SUJETAS DEL SEGUIMIENTO). Dicho resultado fue comentado por los analistas de control correspondientes, con los servidores públicos superiores y de mandos medios responsables de cumplirlas, llevándose a cabo el seguimiento de acuerdo con los siguientes aspectos:

#### Objetivo de la Revisión:

(11)

#### Alcance de la Revisión:

(12)

#### Resultados de la Revisión:

El avance determinado en la instrumentación de las acciones de mejora fue del (PORCENTAJE QUE REPRESENTAN LAS ACCIONES DE MEJORA CUMPLIDAS, CON RELACIÓN CON AL TOTAL DE ACCIONES DE MEJORA A LAS QUE SE DIO SEGUIMIENTO), como se muestra a continuación:

ACCIONES DE MEJORA SUJETAS DE SEGUIMIENTO	%	ACCIONES DE MEJORA CONCLUIDAS	%	ACCIONES DE MEJORA EN PROCESO	%

De las acciones de mejora que a la fecha están en proceso de conclusión, destacan por su importancia las siguientes:

(CITAR DE MANERA CONCRETA LAS ACCIONES DE MEJORA DE MAYOR TRASCENDENCIA PARA EL ÁREA, OPERACIÓN PROCESO, PROGRAMA O RUBRO EVALUADO, QUE NO HAN SIDO CUMPLIDAS)

A T E N T A M E N T E  
EI TITULAR DEL ÓRGANO INTERNO DE CONTROL

\_\_\_\_\_  
(NOMBRE Y FIRMA)

**c.c.p.** (ANOTAR LAS INSTANCIAS A LAS CUALES SE TURNARÁ COPIA DEL INFORME)

## **INSTRUCTIVO ANEXO 9**

1. Indicar el nombre de la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Entidad Paraestatal o Procuraduría General de la República, donde se encuentra el Órgano Interno de Control.
2. Anotar el número de revisión de control de seguimiento programada o adicional realizada.
3. Señalar que la revisión de control es de “Seguimiento de Acciones de Mejora”.
4. Anotar la fecha en que se inició la revisión de control de seguimiento (día/mes/año).
5. Anotar la fecha en que se concluyó la revisión de control de seguimiento (día/mes/año).
6. Indicar el número de página que corresponde al documento.
7. Anotar el número total de páginas que integran el documento.
8. No. de control asignado por el OIC al documento.
9. Señalar la fecha de elaboración del Informe (día/mes/año).
10. Citar el nombre y cargo del Titular de la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Entidad Paraestatal o Procuraduría General de la República, a quien se dirige el informe, según corresponda.
11. Describir el Objetivo de la revisión de control de seguimiento, de acuerdo al definido inicialmente en el PAT del ejercicio fiscal correspondiente ó, en su caso, los establecidos en las revisiones de control de seguimiento adicionales.
12. Indicar la cantidad de acciones de mejora a las que se dio seguimiento, así como el ejercicio al cual corresponden.

## ANEXO 10



SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

# ACUERDO DE CONTROL

**QUE CELEBRAN POR UNA PARTE LA (S) (ÁREA O UNIDAD ADMINISTRATIVA) EN (NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN), REPRESENTADA (S) POR EL (LOS) C. (NOMBRE DEL TITULAR DEL ÁREA O UNIDAD ADMINISTRATIVA) EN SU CARÁCTER DE TITULAR (ES), Y POR LA OTRA EL ÓRGANO INTERNO DE CONTROL EN LA INSTITUCIÓN, REPRESENTADO POR SU TITULAR C. (NOMBRE DEL TITULAR DEL OIC), A QUIENES EN LO SUCESIVO SE LES DENOMINARÁ “LA INSTITUCIÓN” Y “EL OIC” RESPECTIVAMENTE, CON OBJETO DE IMPLEMENTAR ACCIONES DE MEJORA PARA FORTALECER EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO, DERIVADAS DE LA REVISIÓN DE CONTROL No. (NÚMERO DE REVISIÓN) EN (RUBRO Y NOMBRE DEL PROCESO REVISADO O SUBPROCESO, PROGRAMA, SISTEMA, ETC.), EN EL MARCO DEL PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE CONTROL INTERNO EN “LA INSTITUCIÓN”, AL TENOR DE LOS SIGUIENTES ANTECEDENTES Y PUNTOS DE ACUERDO:**

## ANTECEDENTES

El fortalecimiento de control interno, es una iniciativa impulsada por la Presidencia de la República y contenida en el Plan Nacional de Desarrollo, dentro del capítulo “Orden y Respeto”, destacando como uno de sus objetivos rectores: el combate a la corrupción, el fomento de la transparencia y desarrollo administrativo.

Para el cumplimiento cabal de dicho objetivo se han definido diversas estrategias en la Secretaría de la Función Pública, entre las que destaca la necesidad de transformar a los Órganos Internos de Control de las Dependencias y Entidades, privilegiando un enfoque preventivo de las funciones que desarrollan, que centre la atención en el mejoramiento continuo del sistema de control gubernamental. Mediante revisiones de control con enfoque preventivo y de mejora, y en colaboración con las instituciones, se establecen acciones de mejora orientadas al fortalecimiento de los controles internos en los procesos, áreas, programas y sistemas, mejorando la gestión gubernamental, la evaluación y administración de riesgos, la adopción de mejores prácticas, la revisión de control interno a la tecnología de información, la promoción de un ambiente ético y una adecuada cultura de control, entre otros aspectos.

Estas revisiones promueven, de acuerdo al nuevo enfoque de los Órganos Internos de Control, la disminución de la problemática recurrente, previenen la materialización de riesgos que pueden afectar el cumplimiento de metas y objetivos institucionales, estimulan el autocontrol y la autoevaluación.

## PUNTOS DE ACUERDO

**PRIMERO.-** El Acuerdo de Control tiene por objetivo asegurar la implementación de las acciones de mejora al sistema de control interno, derivadas de la Revisión de Control No. (NÚMERO DE REVISIÓN) realizada por “EL OIC” en “LA INSTITUCIÓN”, las cuales están contenidas en Cédula anexa, misma que pasa a formar parte integrante del presente documento.



**SEGUNDO.-** Las acciones de mejora a que se refiere el punto anterior, se desarrollarán conforme a las fechas comprometidas en la Cédula anexa.

**TERCERO.-** Para el cumplimiento del objetivo, “EL OIC” en “LA INSTITUCIÓN” se compromete a:

- I. Establecer un programa de seguimiento en atención a las fechas acordadas, sobre el cumplimiento de los compromisos asumidos por “LA INSTITUCIÓN”, mismo que será reportado trimestralmente a la Secretaria de la Función Pública (SFP), a través del Sistema de Información Periódica (SIP).
- II. Evaluar la efectividad y evidencia de los resultados del cumplimiento de las acciones de mejoramiento del control interno establecidas en el presente Acuerdo, de manera conjunta con las unidades administrativas o áreas responsables en “LA INSTITUCIÓN”.
- III. Dentro del marco de sus facultades, “EL OIC” proporcionará a “LA INSTITUCIÓN”, la asesoría necesaria para la adecuada implementación de las acciones de mejora.

**CUARTO.-** Por su parte, “LA INSTITUCIÓN”, se compromete a:

- I. Establecer y llevar a cabo las actividades necesarias para implementar las acciones de mejora al sistema de control interno establecidas en la Cédula anexa, considerando los plazos previstos al efecto.
- II. Informar a la SFP, por conducto de “EL OIC” y a través del SIP, de los avances logrados respecto a la ejecución de dichas acciones de mejora.

**QUINTO.-** En las sesiones periódicas del (COMITÉ DE CONTROL Y AUDITORÍA O COMITÉ DE CONTROL INTERNO) “EL OIC” y “LA INSTITUCIÓN”, por conducto de sus áreas o unidades administrativas responsables, informarán acerca del avance en el cumplimiento del presente Acuerdo de Control.

**SEXTO.-** La vigencia del presente Acuerdo de Control será a partir de la fecha de su suscripción y hasta el cumplimiento de la totalidad de las acciones de mejora contenidas en la Cédula anexa.

**SÉPTIMO.-** Las partes convienen en que el presente documento podrá ser modificado o adicionado de común acuerdo; las modificaciones o adiciones respectivas surtirán efecto a partir de la fecha en que se suscriba el documento correspondiente.

Leído que fue el presente Acuerdo de Control por las partes que en él intervienen, y enteradas de su contenido, lo firman por duplicado, en (LUGAR), a los (DÍA) días del mes de (MES) de (AÑO).

**POR “LA INSTITUCIÓN”,**  
**Titular (es) del (las) área (s) o unidad (es)**  
**administrativa (s)**

**POR “EL OIC”**  
**Titular del Órgano Interno de Control**

---

NOMBRE \*

---

NOMBRE\*\*

\* *Abrir los espacios correspondientes para la firma de cada uno de los titulares de las áreas o unidades administrativas involucradas.*

\*\* *Incluir por el OIC al Titular del Área de Auditoría de Control y Evaluación y apoyo al Buen Gobierno.*

**ANEXO 11**



SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

**CÉDULA DE SEGUIMIENTO DE ACCIONES DE MEJORA**

ÓRGANO INTERNO DE CONTROL EN \_\_\_\_\_ (1) \_\_\_\_\_

No. de Revisión de Control: (2) _____	Tipo de Revisión de Control: _____ (3) _____	Hoja No. (10) _____ de (11) _____
No. de Revisión de Control original: (4) _____	Área / Unidad Administrativa: _____ (5) _____	Fecha: _____ (12) _____
No. de Acción de Mejora: (6) _____	Instrumentada: (7) _____ No Instrumentada: (8) _____ % de Avance: (9) _____	

ACCIÓN DE MEJORA CONCERTADA	SITUACIÓN ACTUAL	REPLANTEAMIENTO	FECHA COMPROMISO
SITUACIÓN ENCONTRADA/ DEBILIDAD DE CONTROL IDENTIFICADA/ OPORTUNIDAD DE MEJORA DETECTADA ORIGINAL:  (13) _____  ACCIÓN DE MEJORA CONCERTADA ORIGINAL:	(14)	(15)	(16)

Responsable del Seguimiento:

(17) Nombre: \_\_\_\_\_  
 Cargo: \_\_\_\_\_  
 Firma: \_\_\_\_\_

## **INSTRUCTIVO ANEXO 11**

1. Anotar el nombre de la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Entidad Paraestatal o Procuraduría General de la República, donde se ubica el Órgano Interno de Control.
2. Indicar el número de la revisión de control programada o adicional de seguimiento, registrado en el Programa Anual de Trabajo del ejercicio fiscal correspondiente (PAT).
3. Señalar que es una revisión de control programada o adicional de Seguimiento de Acciones de Mejora.
4. Anotar el número y año de la revisión de control en donde originalmente fue determinada la acción de mejora.
5. Citar el Área o Unidad Administrativa de la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Entidad Paraestatal o Procuraduría General de la República, en donde se llevó a cabo la implantación de la acción de mejora.
6. Indicar el número de la acción de mejora sujeta del seguimiento.
7. Anotar una "X" si derivado del análisis practicado se determina que la acción de mejora fue instrumentada en los términos y plazos acordados.
8. Anotar una "X" si derivado del análisis practicado se determina que la acción de mejora no fue instrumentada en los términos y plazos acordados.
9. Anotar el porcentaje de avance que el analista de control considera ha logrado el área responsable en la instrumentación de la acción de mejora acordada.
10. Señalar el número de página que corresponde al documento.
11. Anotar el total de páginas que integran el documento.
12. Marcar la fecha de elaboración de la Cédula de Seguimiento de Acciones de Mejora (día/mes/año).
13. Transcribir la situación encontrada, debilidad de control identificada u oportunidad de mejora detectada originalmente, así como la acción de mejora acordada sujeta del seguimiento, tal y como fue presentada en la Cédula de Acciones de Mejora.  
  
No incluir las causas o riesgos determinados.
14. Hacer un breve resumen de las actividades llevadas a cabo por las áreas responsables para concluir la instrumentación de las acciones de mejora concertadas o, en su caso, las circunstancias que han retrasado su implantación. También se deberán indicar las causas por las cuales el analista de control considera dar o no como instrumentada la acción de mejora.
15. Describir los aspectos o situaciones que no permiten la conclusión de la acción de mejora originalmente acordada y plasmar su replanteamiento para atender las situaciones encontradas.
16. Anotar la fecha compromiso que asume el área responsable para concluir la adopción de la acción de mejora replanteada. También, se deberá asentar el nombre y cargo del servidor público de dar cumplimiento a la acción de mejora y la firma del mismo.
17. Señalar el nombre, cargo y firma del responsable del seguimiento de la acción de mejora.

## **ANEXO 12**

### **RESPONSABILIDADES DEL ANALISTA DE CONTROL.**

- Actuar con la eficacia y eficiencia en las revisiones de control que le sean encomendadas, absteniéndose de realizar cualquier acto, conducta u omisión que cause deficiencia en el trabajo y en consecuencia suspensión del mismo o implique abuso o ejercicio indebido del empleo, cargo o comisión.

Por la importancia que reviste el analista de control en el servicio público es necesario que en su trabajo fije el cuidado y esmero necesarios para su mejor desarrollo, así como actuar con la máxima responsabilidad profesional, apegándose a las presentes políticas.

- Encauzar las facultades atribuidas, la información y todo tipo de recurso asignado, exclusivamente para los fines del servicio en el desempeño de sus funciones, por lo tanto deberá:
  - Abstenerse de aceptar de los servidores públicos de las áreas evaluadas cualquier invitación (comidas, eventos sociales, favores, etc.) y de solicitar, aceptar o recibir, por sí o por interpósita persona, cualquier tipo de favor o atención que pueda constituir o presuponer un conflicto de intereses y afecte o haga suponer que se afecta la independencia de juicio que debe mantener.

NOTA: En caso de duda en situaciones específicas relativas a esta política, se deberá consultar con el Titular del Órgano Interno de Control.

- Desempeñar una revisión de control sin pretender obtener beneficios adicionales a la contraprestación que su función le otorga.
  - Usar la información obtenida en el desarrollo de su trabajo con toda integridad profesional, no ocultando ni deformando los hechos o la información con el propósito de obtener algún beneficio personal o beneficiar a terceros. Asimismo, es responsable de mantener absoluta reserva y confidencialidad con respecto de los informes, datos y hechos obtenidos como consecuencia de sus labores.
- Tratar con respeto, diligencia, imparcialidad y rectitud a las personas con las que tenga relación con motivo de la revisión de control que realice.
  - Observar en la dirección y supervisión de los subordinados, adecuadas reglas de trato y abstenerse de incurrir en agravio, desviación y abuso de autoridad.
  - Observar respeto y subordinación legítimos para con los superiores, cumpliendo con las disposiciones por ellos dictadas en el ejercicio de sus atribuciones.
  - Abstenerse de autorizar a un subordinado a no asistir a sus labores. Así como de otorgar licencias y permisos, lo cual sólo podrá ser autorizado por el Titular del Órgano Interno de Control con la debida justificación.
  - Abstenerse de desempeñar algún otro empleo, cargo o comisión oficial de otra naturaleza durante el desempeño de su función, que resultaren incompatibles con ésta.
  - Abstenerse de coaccionar por sí o por interpósita persona a los servidores públicos de las unidades administrativas evaluadas para obtener a su favor, de un familiar o de terceras personas, resoluciones favorables sin cumplir con los requisitos que señalan las leyes respectivas y servicios a precios notoriamente desproporcionados conforme al mercado.
  - Abstenerse de promover y gestionar por sí o por interpósita persona la tramitación y resolución ilícita de negocios ajenos a las responsabilidades inherentes a su empleo, cargo o comisión.
  - Abstenerse de participar indebidamente en la selección, nombramiento, designación, contratación, promoción, suspensión, remoción, cese o sanción de cualquier servidor público o prestador de servicios, cuando exista interés o pueda derivar alguna ventaja y beneficio personal, familiar o de negocios.
  - Informar al Titular del Órgano Interno de Control de todo acto u omisión de los servidores públicos adscritos al propio órgano fiscalizador que pueda implicar inobservancia a los puntos anteriores.

## **POLÍTICAS DE CARÁCTER PARTICULAR.**

- Previamente al inicio de cualquier revisión de control se deberá formular la planeación, la cual contempla la elaboración del Programa de Trabajo y el marco conceptual. La planeación deberá formularse conjuntamente por el responsable del área de control y evaluación y el jefe de grupo encargado de la revisión de control. Todos los integrantes del grupo responsable de la revisión deben conocer y comprender el plan, particularmente en aquellos aspectos que les sean asignados para su desahogo.
- El jefe de grupo a cargo de cualquier comisión invariablemente deberá permanecer tiempo completo en la misma y ejercer su responsabilidad y función en forma adecuada, a fin de vigilar el avance del trabajo establecido en la planeación.
- El Titular del Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno (o quien éste designe), o en su caso, el Titular del Área de Auditoría Interna serán responsables de ejercer una adecuada supervisión, estableciendo una revisión constante y una estrecha comunicación con los analistas de control para evaluar su rendimiento, oportunidad y profundidad en el análisis, así como estar dispuesto en todo momento para la atención y solución de los problemas que se susciten.
- El jefe de grupo y el propio analista de control, en el desarrollo de la revisión de control, deberán cerciorarse de haber obtenido la evidencia suficiente, relevante, pertinente y competente que sustente la opinión que se emite. En este sentido deberá encauzar a los analistas de control para que realicen su trabajo con sentido crítico y profesional, asegurándose que sus cédulas, papeles de trabajo, oficios y notas informativas estén completos.
- Se deberá evitar el extravío de los papeles de trabajo y de la documentación que le sea suministrada; por lo que durante su estancia en las áreas evaluadas deberá mantenerlos bajo su estricto control, debiendo documentar mediante recibos los expedientes que le sean entregados así como conservar la constancia de su devolución.
- El Titular del Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno deberá distribuir el trabajo entre los analistas de control de acuerdo con la capacidad y experiencia de cada uno de ellos, cuidándose que lleve implícita una responsabilidad mayor a su actual experiencia, apoyándolos con una supervisión adecuada, con el objeto de incrementar la productividad de la revisión de control y mejorar los procesos de la evaluación.
- El Titular del Órgano Interno de Control fomentará la actualización y desarrollo personal de los analistas de control transmitiéndoles los manuales, guías, circulares técnicas y experiencias de manera oportuna; además de los cursos de capacitación que conforme al diagnóstico de detección de necesidades se programen.
- Por su parte, los analistas de control deben asimilar y aplicar los conocimientos e instrucciones que se les transmitan, así como participar con propuestas y sugerencias que permitan una mayor eficiencia de la operación.

## **POLÍTICAS RELATIVAS AL DESEMPEÑO DE COMISIONES FORÁNEAS.**

- El personal asignado para realizar la revisión de control debe poseer en conjunto la disposición, preparación técnica, experiencia y capacitación necesarias para el eficiente desarrollo de sus actividades con el mínimo de supervisión.
- Las consultas y solicitudes que presenten los analistas de control comisionados deberán hacerse de manera planeada y concreta a fin de reducir el tiempo y número de llamadas de larga distancia.
- El Titular del Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno deberá programar los viajes, de tal forma que la salida sea por la mañana y el regreso en las noches. En caso de que el traslado sea por vía terrestre, se deberá hacer el esfuerzo de viajar en las horas en que menos se afecte la actividad sustantiva y lograr, en consecuencia, un mayor tiempo para el desarrollo de la revisión de control.
- El jefe de grupo de la revisión de control deberá reforzar las acciones de planeación de tal manera que se logre efficientar el desarrollo de las revisiones en el menor tiempo evitando que el analista

de control tenga que regresar al sitio de la comisión para obtener información complementaria o solicitarla cuando éste ya se encuentre en oficinas centrales.

- El jefe de grupo deberá mantener una estrecha coordinación y comunicación con los superiores jerárquicos, observando lo establecido en el numeral 22 de las presentes políticas, a fin de mantenerlos informados del avance de la revisión.
- Por lo tanto, al inicio de la revisión de control inmediatamente después de instalarse, deberán informar los números telefónicos donde puedan ser localizados (oficina y hotel) y establecer un día para reportar el avance de la revisión. Lo anterior independientemente de que en el caso de situaciones relevantes o urgentes se establezca la comunicación inmediata y oportuna.
- En el momento en que se determinen hechos que diesen lugar a una ampliación del tiempo de la comisión, deberán comunicarlo oportunamente por vía telefónica y posteriormente vía fax, a fin de autorizarse y tramitarse los viáticos correspondientes y ajustar el Programa de Trabajo.
- Los viáticos asignados deberán erogarse bajo criterios de economía, racionalidad y disciplina presupuestaria, cuidando que los documentos comprobatorios que se recaben, reúnan los requisitos legales y fiscales requeridos por la normatividad vigente.
- Los analistas de control comisionados en revisiones de control foráneas deberán efectuar la comprobación de los viáticos y pasajes conforme a la normatividad establecida.

## **POLÍTICAS DE SUPERACIÓN, EFICIENCIA Y ECONOMÍA.**

- Con base en la eficiencia probada por los analistas de control durante el desempeño de su función, el jefe inmediato poseerá los elementos necesarios para efectuar una evaluación individual del personal que permita precisar su actuación, situación que quedará plasmada en el formato de evaluación diseñado ex profeso y que se requisitará invariablemente al final de cada revisión.
- Estas evaluaciones, conjuntamente con el nivel de estudios, antigüedad en el puesto y antigüedad en la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Entidad o Procuraduría General de la República, serán la base para promociones, estímulos y recompensas que puedan otorgarse.
- Los servidores públicos superiores y de mandos medios del Órgano Interno de Control deberán fomentar en el personal la lealtad a la institución.
- Todo el personal del Órgano Interno de Control deberá tomar plena conciencia de las medidas de racionalidad y austeridad y ser, a la vez, promotores de las mismas y ejemplo a seguir para el resto del personal de la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Entidad o Procuraduría General de la República, cuidando los materiales y equipos asignados para el desarrollo de su labor.
- El equipo encargado de cada actividad o revisión, deberá hacer su mejor esfuerzo para llevar a cabo un trabajo a nivel de excelencia, en el menor número de días factibles.
- Los analistas de control deben tener plena conciencia de que el elemento más importante de su labor lo constituye el informe de resultados, el cual reflejará imparcialmente el resultado de las pruebas, análisis realizados y los hallazgos que en él se consignen, además debe estar debidamente soportado con la evidencia suficiente, competente, relevante y pertinente.
- Así mismo, para que los objetivos de la revisión de control se cumplan total y oportunamente, el informe de resultados deberá emitirse a más tardar al quinto día hábil de concluido el plazo programado de la revisión, de esto es responsable solidario el encargado del área de auditoría de control y evaluación y apoyo al buen gobierno.
- Se entiende por emitido, el que esté firmado por el Titular del Órgano Interno de Control, o por quien éste designe, y esté en posibilidad de realizarse su distribución a las diferentes instancias.