

Panel: Entre Escila y Caribdis: avatares, avances y retos de la promoción de la ética y la implantación de la transparencia en México y Estados Unidos

## **Promoción de la transparencia en el ámbito municipal**

**Edison E. Estrella Rosero**

### **1. INTRODUCCIÓN**

Términos de moda de las últimas décadas la ética, la transparencia y la responsabilidad social, muy asociados o relacionados con la cultura de la legalidad, la rendición de cuentas y la fiscalización o modernamente la auditoría de las operaciones y los resultados logrados.

La investigación, el análisis, los estudios y la discusión en foros de profesionales; expertos en ciencias políticas, administración pública, derecho, administración financiera, auditoría gubernamental (fiscalización), entre otros, han permitido ir definiendo dichos términos para un mejor entendimiento de la sociedad civil o de los ciudadanos, principales usuarios de los servicios que prestan las instituciones públicas, en general, y en el caso de esta presentación, la administración municipal.

La democracia es el sistema de gobierno definido en el marco constitucional de los países y es aplicable en los municipios, independientemente de su tamaño, nivel de desarrollo y otros elementos.

Los cambios operados en el sector municipal de México, durante los últimos 20 años, según el doctor Timatiuh Guillén, investigador y Presidente de la Red Igloo, ha sido importante pasando de 300.000 servidores públicos en 1986 a más de 800.000 trabajadores públicos municipales en la actualidad. Falta mucho por desarrollar y hacer cuando indica que apenas el 18% de las transferencias realizadas por el Gobierno Federal se ejecutan en la administración municipal.

La mejora en la administración de los servicios que gestiona el gobierno municipal es el principal aspecto a desarrollar, de manera especial los que pueden generar ingresos importantes para mejorar la prestación de servicios, como la administración del impuesto predial, el manejo del agua, el alcantarillado y la urbanización rural y urbana.

La participación ciudadana es un objetivo de las organizaciones de la sociedad civil para transparentar la administración pública, ejemplos de casos de éxito pueden identificarse en la geografía de América Latina. Ejemplos los comités de vigilancia, la colaboración en la preparación del presupuesto, el apoyo en la planeación estratégica, las contralorías ciudadanas, los comités para seleccionar funcionarios por competencia abierta, la colaboración en el proceso de adquisiciones de bienes y servicios, entre otros, que se pueden calificar como lo más importante que realiza un municipio. En los últimos años el acceso a la información pública como un derecho de los ciudadanos y una obligación de informar de los servidores públicos en funciones.

En resumen, existe un movimiento importante dirigido a mejorar la transparencia de las administraciones municipales a través de la activa participación de los ciudadanos sobre todo en la vigilancia de la administración eficiente y económica de los recursos humanos,

financieros, materiales y tecnológicos, así como el logro de los objetivos de manera eficaz. En los siguientes títulos analizaremos esta condición y perspectiva dirigida a “promover la transparencia en la administración municipal” que es el núcleo base de la democracia.

## 2. DISPOSICIONES LEGALES Y EL MODELO DE CONTROL INTERNO

A nivel internacional se ha venido promoviendo la definición de marcos o modelos de control interno para guiar la estructura de las empresas privadas y las instituciones públicas. Esta corriente viene difundiendo desde la década de los noventa y los países desarrollados han logrado formalizar desde el punto de vista técnico estos instrumentos con una aplicación nacional.

En América Latina se han definido de manera formal el marco de control interno en la República de Costa Rica para la administración pública en general, incluye a los municipios y se considera una herramienta importante para generar transparencia a través del control interno implantado.

En el Salvador, la Corte de Cuentas de la República ha definido el modelo denominándolo Normas Técnicas de Control Interno y son aplicables de manera obligatoria por todas las instituciones públicas, donde es obligación de cada entidad preparar sus NTCI Específicas y ponerla a consideración de la Corte de Cuentas quien las califica y tiene la facultado de requerir la inclusión de mejoras. La definición utilizada es la siguiente:

**“Art. 2.- Se entiende por sistema de control interno el conjunto de procesos continuos e interrelacionados realizados por la máxima autoridad, funcionarios y empleados, diseñados para proporcionar seguridad razonable en la consecución de sus objetivos.**

### Objetivos del Sistema de Control Interno

**Art. 3.- El sistema de control interno tiene como finalidad coadyuvar con la Institución en el cumplimiento de los siguientes objetivos:**

- a. Lograr eficiencia, efectividad y eficacia de las operaciones,
- b. Obtener confiabilidad y oportunidad de la información, y
- c. Cumplir con leyes, reglamentos, disposiciones administrativas y otras regulaciones aplicables.”

En Colombia se ha promulgado el Marco Estatal de Control Interno (MECI) de aplicación obligatoria en la administración pública, que incluye todos los niveles de gobierno. El concepto utilizado se incluye a manera de ejemplo:

“El Control Interno se define como el conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos que ordenados, relacionados entre sí y unidos a las personas que conforman una organización pública, se constituye en un medio para lograr el cumplimiento de su función administrativa, sus objetivos y la finalidad que persigue, generándole capacidad de respuesta ante los diferentes públicos o grupos de interés que debe atender.”

Otros países han incorporado los criterios técnicos del marco de control interno en la normativa técnica sin llegar al nivel de los países antes indicados.

En los Estados Unidos Mexicanos se han venido desarrollando marcos integrados de control interno a nivel de los estados que lo conforman. Siete estados lo han definido desde el punto de vista técnico con la participación de los órganos superiores de auditoría que dependen del Poder Legislativo, pero está pendiente la promulgación para que sean de aplicación obligatoria en todos los niveles del gobierno. El Gobierno Federal a través de la Secretaría de la Función Pública (SFP) ha publicado en marzo del 2005 el documento titulado Normas Generales de Control Interno para la Administración Pública Federal, mismo que será presentado en el XX Encuentro de Auditores Internos de México el 12 de agosto próximo. Esto demuestra el interés que existe en el Gobierno Federal y permite iniciar las acciones de conciliación con el modelo estatal que está procesándose a través de la Comisión Regional de Evaluación de la Gestión y de Control Interno en el Estado de Baja California Sur. El documento de la SFP incluye la siguiente definición de control Interno:

### ***“Definición***

**Control Interno se define como un proceso llevado a cabo por los Órganos de Gobierno, los Titulares y Jefes de las Áreas o Unidades Administrativas y demás Servidores Públicos de las Instituciones de la APF, diseñado e implementado para proporcionar una seguridad razonable con respecto al logro de los objetivos y metas institucionales, agrupados de manera general en los siguientes tipos o categorías:**

- **Eficacia, eficiencia y economía de las operaciones, programas y/o proyectos.**
- **Información financiera, presupuestal y de operación, confiable y oportuna.**
- **Cumplimiento con el marco legal y normativo aplicable.**
- **Salvaguarda de los activos.”**

Existen dos programas a nivel municipal que están iniciándose y serán la base para definir el Marco Integrado de Control Interno Municipal (MICIMU). El H. Ayuntamiento de la ciudad de Tepic, capital del Estado de Nayarit, está en proceso de desarrollo del marco de control interno. El otro proyecto está ubicado en el Estado de Tabasco, y corresponde al Municipio de Emiliano Zapata que está programando un evento para los municipios de los estados limítrofes (Chiapas, Campeche, Yucatán y Tabasco) para integrar a un grupo representativo para ejecutar los talleres de auto evaluación del control interno (TAECI) como un mecanismo de difusión y validación del documento modelo, mismo que se realizaría en octubre del 2005.

El contenido global del MICI MU incorpora la siguiente información si tomamos la guía para la implantación del sistema, tomado del Marco Integrado de control Interno (MICI) para el Estado de Durango:

### **“Marco Integrado de Control Interno Institucional (MICI-IN)**

16. El segundo segmento del Marco Integrado de Control Interno Institucional que incorpora

los cinco componentes y 20 factores, incluyendo la actitud de la alta dirección de una entidad pública, para ofrecer una seguridad razonable respecto al logro de los objetivos del control interno que son consistentes con los institucionales. El MICI-IN integra los componentes y factores en el proceso de ejecución de las actividades.

17. EL MICI-IN permite que el nivel directivo (órgano colegiado y titular) de las entidades supervise el funcionamiento del control interno, en tanto que los directores de área se posicionen como responsables de su funcionamiento, a fin de fortalecerlo y dirigir los esfuerzos hacia el logro de los objetivos institucionales.

18. Para que el MICI-IN funcione se requiere la definición e implantación de sus cinco componentes, que están interrelacionados e integrados en el proceso administrativo de las operaciones. Los componentes son un conjunto de criterios técnicos mínimos para su diseño e implantación, efectividad en el logro de los objetivos de la institución y la eficiencia en el uso de los recursos. Son los siguientes:

- Ambiente de Trabajo.
- Evaluación del Riesgo para lograr los Objetivos
- Actividades de Control para evitar Riesgos
- Información y Comunicación Permanente
- Supervisión Continua.

### **Marco Integrado de Control Interno por Actividades Generales (MICI-AG)**

19. El tercer segmento se denomina Marco Integrado de Control Interno por Actividades Generales (MICI-AG) al conjunto de planes, métodos, procedimientos y prácticas recomendadas para asegurar en forma razonable el diseño y funcionamiento del control interno relacionados con la misión específica y los objetivos principales de las entidades públicas del Estado de Durango.

20. Con base en los criterios de la calidad total el MICI-AG incluye las siguientes clases de actividades:

- a) **Generan valor agregado:** Que Incluyen la instalación de los servicios, la solicitud y prestación del servicio, la promoción del servicio, y la calidad del servicio para el usuario.
- b) **Soporte técnico:** Son la planificación, la administración del recurso humano, y el desarrollo de tecnología relacionada con los objetivos de la institución.
- c) **De gestión:** Son la administración o gerencia pública, los asuntos legales, la adquisición de bienes y servicios y los servicios generales de apoyo administrativo.
- d) **Procesos financieros:** Son presupuesto, tesorería, nóminas, deuda pública, contabilidad, e información financiera y de gestión.

### **Marco Integrado de Control Interno por Actividades Especializadas (MICI-AE)**

21. El cuarto segmento es el Marco Integrado de Control Interno por Actividades Especializadas (MICI-AE) que incluye un conjunto de métodos, procedimientos y prácticas

recomendadas para asegurar en forma razonable el diseño y funcionamiento del control interno de las siguientes actividades, que se califican como especializadas: Inversiones en Obras Públicas, y Tecnología de Información y otras principalmente relacionadas con las actividades que generan valor agregado a las instituciones.”

El resumen incluido contiene el esquema del contenido y desarrollo del MICI MU que sería aplicado a los servicios que presta el Cabildo a los ciudadanos, considerando que es el primer y mayor contacto con la ciudadanía. La generación de información y el acceso que el ciudadano tenga a la misma es la parte sustancial para generar transparencia en el manejo de los recursos públicos. En este sentido, 24 de los 32 estados han promulgado su Ley de Acceso a la Información y los municipios se incluyen en las obligaciones, incluso algunos municipios han publicado sus propios reglamentos de Acceso a la Información y están produciendo más y mejor información para los ciudadanos o vecinos de cada localidad.

Por último, el Marco Integrado de Control Interno Municipal (MICIMU) se constituiría en el criterio de referencia para la creación, organización, funcionamiento y operación de los municipios, incluso definiendo las actividades sustantivas o que generan valor agregado y como base para estructurar el funcionamiento a base de sus principales objetivos y estableciendo las unidades administrativas considerando los resultados que espera obtener la organización.

### **3. EL GOBIERNO CORPORATIVO**

Las mejores prácticas en la administración de las organizaciones que viene desarrollándose en la última década recomienda la estructura y funcionamiento del gobierno corporativo contando con la colaboración de directores expertos en las actividades que desarrolla la organización para orientar las acciones, promover el cumplimiento de los objetivos y supervisar la gestión desarrollada por la gerencia. En la práctica se los conoce como consejos, juntas, directorios y otros similares, que en el caso de la administración municipal es el H. Ayuntamiento, Cabildo o Concejo. Por tanto, es aplicable en el funcionamiento organizativo Lo que hace falta incorporar son las cualidades de los regidores o concejales municipales, tema en el cual tienen la decisión principal los partidos políticos en lo inmediato y los ciudadanos que deciden con el voto la elección del más capaz o integrándonos a estas actividades.

Otro aspecto relevante del gobierno corporativo son los Comités, entre ellos el de Auditoría, de Nominaciones, de Ética, entre otros. A nivel de América Latina se ha incorporado la figura del auditor interno (contralor interno en México) con funciones de apoyo y asesoría en los procesos de evaluación de riesgos, control y gobernanza. El proceso está estancado, pues existen las plazas y se han designado a los funcionarios, sin embargo hace falta incorporar una serie de buenas prácticas para que la función oriente sus principales responsabilidades y sea la base del sistema de control o de auditoría, considerando la integración de las acciones realizadas por la administración de las entidades, las evaluaciones internas independientes de quien las ejecuta (auditoría interna) y la auditoría externa aplicada por el Poder Legislativo que tiene la facultad de fiscalizar las operaciones ejecutadas por los tres poderes del Estado y otros organismos.

El comité de nominaciones es muy importante por las facultades de autorización que tiene

para definir las políticas y procedimientos del proceso de administración del recurso humano en todas sus fases, de manera especial en la evaluación del desempeño y la determinación de las escalas salariales, de los ascensos, de los bonos por eficiencia, entre otras.

Otros comités son importantes en la perspectiva del funcionamiento del MICIMU de tal manera que exista la posibilidad de discusión y que las resoluciones sean a base de un análisis de las circunstancias y el equilibrio en las decisiones.

El gobierno corporativo es totalmente aplicable en la administración municipal y es otra forma de incrementar la transparencia en la gestión pública a través de una práctica recomendada y que está ya integrada en las disposiciones legales de creación y funcionamiento de los municipios, lo que hace falta es su implantación en la práctica.

#### **4. LA INTEGRIDAD Y LOS VALORES ETICOS**

La integridad de los funcionarios y servidores públicos es la base de confianza en el ambiente interno de trabajo. La definición conjunta, compartida y paulatina del código de ética de cada municipio es un ingrediente importante para fortalecer y mejorar la transparencia. El funcionamiento del Comité de Ética es un requerimiento importante, mismo que debe producir políticas de difusión, actualización, motivación y promoción de los principios éticos y las prácticas recomendadas para su eficiente aplicación.

En el caso de los municipios es factible que haya un Código de Ética de aplicación general, de manera especial para los municipios que tienen condiciones financieras limitados, número de personal reducido, población limitada y otros aspectos que no justifiquen un documento específico. La agrupación de instituciones municipales publicaría un Código de referencia para estos ayuntamientos.

A manera de ejemplo se incluyen algunos aspectos del Código de Ética publicado por el Municipio de Campeche que lo desarrollaron en equipo con la participación del personal de todos los niveles y ha pasado el proceso de validación del personal, así como la familiarización con su contenido.

##### **Un Municipio Tuyo**

**Estrategia:** Crear un Código de Ética y Valores para los Servidores Públicos del Municipio de Campeche

##### **Fecha de Aprobación**

29 de Abril del 2004

##### **Fecha de Publicación**

18 de Junio del 2004

## **Contenido**

Diez disposiciones de conducta sustentadas fundamentalmente en la visión, misión y principios institucionales

### **Unidad Ejecutora:**

Contraloría Interna del Municipio.

## **5. PROFESIONALIZACIÓN DEL PERSONAL**

La profesionalización del personal responsable de la gestión municipal ha venido mejorando considerablemente en las últimas dos décadas. Esto de manera especial en los ayuntamientos de las capitales de estado, departamentos o provincias debido a la disponibilidad de profesionales y a las condiciones económicas y financieras que pueden ofrecer. En los municipios medianos y chicos es problema es mayor debido a las limitaciones de recursos financieros y de ubicación geográfica para conseguir el recurso humano profesional y experimentado.

Las variaciones en los niveles de remuneración promueve entre los profesionales de buena capacidad y nivel profesional pasen a la administración estatal o federal, y en otros casos a la empresa privada.

Las Leyes de Servicio Profesional de Carrera publicadas a nivel del gobierno nacional han sido consideradas como el punto de referencia para proyectar una acción similar en los estados, con pocas experiencias de éxito debido a los requerimientos financieros del sistema. En el ámbito municipal las posibilidades son menores por los requerimientos financieros y los niveles de certificación de competencias que requiere el sistema y tiene un costo importante.

En funciones relacionadas con la transparencia se encuentran los auditores o contralores internos de los ayuntamientos chicos, los cuales no pueden pagar el sueldo de un servidor a tiempo completo para esta actividad, es más teniendo recursos limitados esta función es prescindible y solo en casos demostrables es factible programarla a tiempo parcial para tener un profesional experto en ejecutar evaluaciones del control interno y auditorías del desempeño.

La profesionalización del personal de los municipios, a pesar de ser un requerimiento del MICIMU tendrá que esperar un período amplio para que sea factible o se llegue a concretar de manera formal. No obstante, seguirá avanzando la preparación de los funcionarios principales como los tesoreros que realizan actividades similares a los jefes de las unidades financieras y para cumplir eficientemente sus actividades existen programas de certificación de capacidades en varias modalidades. Siempre pensando en los municipios de las capitales y de los más grandes de los estados.

## **6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA INSTITUCIONAL**

Este factor del control interno, considerado como un aspecto técnico, es desarrollado en la Ley Orgánica de los Municipios y en los reglamentos internos que se preparan considerando el enfoque legal particularmente.

Las posibilidades de desarrollar una estructura organizativa del municipio a base de sus actividades importantes es poco factible, al igual que otras instituciones públicas. Parece que al establecer la estructura organizativa en la Ley de Creación se están definiendo controles fuertes para que la entidad funcione bajo ese esquema que posiblemente no sea la más dinámica, ágil, flexible, matricial y otras calificaciones que están ausentes.

La eficiencia y eficacia de una organización municipal es factible determinarla a partir de su estructura organizativa, a manera de ejemplo identificando la asignación de los recursos humanos destinados a las actividades sustantivas o que generan valor agregado y las adjetivas o de apoyo. La relación 80 operativas a 20 de apoyo para un nivel eficiente en la utilización del recurso humano que representa la mayor utilización del presupuesto institucional permite identificar en forma sencilla y contundente la deficiente estructura y asignación de los recursos y que en casos resulta imposible de modificar o introducir mejoras importantes.

La creación generosa de unidades administrativas con jefes de área que carece de personal a quien guiar, dirigir y supervisar es común en las organizaciones municipales. Funciones importantes que deben ser ejecutadas por un profesional son encargadas a unidades administrativas que son innecesarias.

La generación de manuales y reglamentos que duplican o repiten la información relacionada con la estructura organizativa es otra condición que debe racionalizarse identificando claramente los contenidos y propósitos de los documentos indicados.

La preparación, aprobación, difusión y actualización de los organigramas de la institución es una función recurrente que le seguramente le compete al Oficial Mayor en la administración pública mexicana o al Director Administrativo en otros países. Esto es algo necesario y que requiere ser cumplido conforme las disposiciones de la organización y de otras disposiciones como es la Ley de Acceso a la Información, misma que establece sanciones a los funcionarios que no cumplen con los requerimientos de oportunidad, mantenimiento y formalidad de la información.

## **7. PARTICIPACIÓN CIUDADANA**

Un principio básico para la transparencia es el acceso de la ciudadanía a la información y de ser factible a las decisiones que la administración municipal tome respecto a la utilización de recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos para la comunidad.

Varias propuestas se han venido desarrollando, mismas que van desde la integración a comisiones de adquisiciones, revisiones sociales, comisiones de vigilancia, planificación participativa, entre otras.

La integración de comités de vigilancia ciudadanos para los municipios de Bolivia fue incorporada en la Ley a fin de garantizar el buen uso de los recursos que se transfería en forma directa a los municipios para ser utilizados en la comunidad. Se ha constituido en un mecanismo importante para fortalecer el control en el uso de los recursos.

La selección y designación de contralores sociales a profesionales de la tercera edad que tienen interés en colaborar con la sociedad es un programa aplicado por el Gobierno de Sonora que ha producido excelentes resultados, pues los contralores sociales son profesionales con amplia experiencia que están haciendo cumplir con los criterios técnicos y legales en forma oportuna al participar en tiempo real en la ejecución de las operaciones de los municipios.

La integración como observadores sociales en los comités de adquisiciones es otra forma de participación de la sociedad.

La evaluación de la transparencia a través de organizaciones de la sociedad civil a base de un modelo definido de las 14 Acciones Básicas para la Transparencia Municipal es un procedimiento que ha venido aplicándose en los últimos períodos y se tiene información de la evaluación aplicada a un número importante de municipios, algunos de ellos con una segunda verificación, que permite identificar las mejoras en algunas áreas de las actividades.

Un aspecto poco desarrollado es el apoyo de los gremios de profesionales como actores principales de la participación ciudadana, considerando que conocen de las materias gestionadas por los municipios y las instituciones que los conforman.

## **8. RENDICIÓN DE CUENTAS**

Los municipios en América Latina son los que mayores controles se aplican y tienen incorporados en su organización. A nivel interno como una institución que utiliza la estructura del gobierno corporativo existen varios niveles de control que parte del Cabildo y se distribuye en todas las actividades sustantivas y adjetivas. En la presentación del tema la Fiscalización a los Municipios en México, IX Congreso Latinoamericano de Auditores Internos, México 2004, se identificaron los controles internos y externos aplicados a los municipios, se manifestó que lo aplican las siguientes instancias: la auditoría externa del Congreso Federal y del congreso estatal, los auditores independientes contratados, la Secretaría de la Función Pública y contralorías estatales, los órganos de control interno y los síndicos municipales.

La siguiente cita tomada del cuaderno No. 03 del Instituto Federal de Acceso a la Información de México que publica el libro ¿Qué es la Rendición de Cuentas? de Andreas Schedler, se contesta la pregunta, cuando manifiesta:

“La rendición de cuentas involucra por tanto el derecho a recibir información y la obligación correspondiente de divulgar todos los datos necesarios. Pero también implica el derecho a recibir una explicación y el deber correspondiente de justificar el ejercicio del poder.”

Por lo tanto, la rendición de cuentas es mucho más que el acto de entrega de la cuenta pública al concluir un ejercicio fiscal. De alguna manera se incorpora el proceso de

fiscalización o auditoría gubernamental aplicado por el Poder Legislativo en cumplimiento de una de sus funciones principales.

El proceso indicado se repite con la revisión realizada por los organismos de control interno (OIC) que en primera instancia tiene acceso a la revisión inmediata u oportuna de los informes y las operaciones a medida que estas se concluyen. Repetidas las opciones indicada en el primer párrafo es evidente el uso excesivo de recursos en el proceso de fiscalización vigente.

Otra conclusión incluida en la publicación de Andreas Schedler dice:

“En el corazón de la rendición de cuentas está el diálogo crítico. No se trata de un juego de un solo tiro sino de un juego iterativo, un ir y venir de preguntas y respuestas, de argumentos y contra-argumentos.”

Sin duda más relacionado con el proceso de auditoría a las cuentas públicas presentadas por los administradores públicos que ejercieron el poder al utilizar los recursos y ejecutar las operaciones dirigidas a la obtención de los objetivos institucionales.

El enfoque financiero y legal de la rendición de cuentas esta concentrado en la presentación de los resultados de las operaciones por la administración municipal, dentro de los cuales se incorporan los resultados de la auto evaluación del control interno y las mejoras introducidas en las actividades, las evaluaciones del contralor o auditor interno de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno, así como las acciones correctivas incorporadas y la aplicación de las recomendaciones. En algunos casos el dictamen del auditor independiente se adjunta a la cuenta pública como una evidencia de la verificación externa contratada para validar la información presentada. Hasta aquí la rendición de cuentas de la municipalidad al entregar la documentación al Congreso del Estado y este la pase al Órgano Superior de Fiscalización (OSF) para su revisión e informe a la Comisión de Vigilancia del Congreso para el dictamen a ser aprobado por el Pleno del Congreso.

Un ejemplo de la percepción variada del término accountability, la que es muy importante se presentó hace unos meses con el cambio de nombre de la Oficina General de Contabilidad, conocida como la Contraloría General, (General Accountan Office, GAO) de los Estados Unidos de Norteamérica. El nombre adoptado es Oficina General de Rendición de Cuentas (General Accountability Office, GAO). La rendición de cuentas de los funcionarios de la administración pública la hacer al Congreso del País o del Estado, es una de las dos principales funciones del Poder Legislativo en los tres niveles de gobierno. En el ámbito municipal la rendición inicial de cuentas está dirigida al Cabildo y lo hace el presidente municipal y los principales funcionarios.

Por lo indicado, existen varios enfoques respecto a la rendición de cuentas en lo relacionado a su proceso de revisión, de análisis, de preguntas y de otras acciones que son necesarias según las circunstancias.

## **9. AUTO EVALUACION DEL CONTROL INTERNO**

Una de las mejores prácticas del momento es auto evaluar la operación por funcionarios y

servidores de las instituciones a fin identificar las áreas que presentan oportunidades de mejora en las operaciones, utilizando los mismos recursos y aplicadas por los ejecutores de las actividades, en consecuencia quienes pueden recomendar mejoras con base en su experiencia.

Auto evaluar el MICIMU por la administración es una práctica recomendada y en algunos casos de aplicación obligatoria para calificar el control interno institucional del municipio. Esto como parte de un estándar definido por la Auditoría General del Estado de Campeche en el proceso de autoría del desempeño.

El MICIMU establece que auto evaluar el control interno es uno de sus principios, además de los últimos incorporados en la administración de los municipios como la planificación participativa, la administración por resultados y otros.

La definición del método de auto evaluación es un requerimiento inmediato, que se puede formular a base de las experiencias obtenidas en los últimos tres años. La presentación de MICIMU en detalle a los participantes a manera de una actualización y la posterior calificación, análisis de resultados y preparación del informe son los puntos importantes que se deben incorporar.

Los resultados son importantes para el presidente municipal como responsable de la gestión y el conocimiento del H. Ayuntamiento o Concejo para vigilar el funcionamiento de la organización, actualizar y proyectar las políticas de operación, así como supervisar su funcionamiento a base de los resultados de auto evaluación.

Existen tres niveles de auto evaluación de un municipio, conforme el contenido referido del MICI Durango, que son:

- Institucional
- Actividades generales
- Actividades especializadas

## **10. TRANSPARENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL**

Es evidente que la transparencia de la administración municipal y de otros organismos se observa a través de los informes de resultados formales preparados, difundidos y explicados a los ciudadanos por el Presidente Municipal y el H. Ayuntamiento, de preferencia realizado por todos los medios: Internet; documentos escritos oportunos, de fácil acceso, disponibles al público, audiencia pública para presentar los resultados semestrales o anuales, entre otros.

La transparencia es una cualidad obligatoria del Ayuntamiento en general y del personal que labora en particular.

Transparentar es poder mirar a través de ... los informes, la forma de actuar de los servidores, los resultados comparativos entre los dos o tres últimos períodos y en relación a otros organismos similares o iguales.

La transparencia se consigue mediante la aplicación de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas establecidas. Los informes del auditor interno donde incorpora

los resultados de las evaluaciones constituyen una herramienta que debe estar disponible en tiempo y forma para los funcionarios y los usuarios de los servicios, así como de terceros interesados.

La transparencia se mejora mediante la ejecución de una auditoría independiente que presente resultados oportunos y sean de conocimiento de la ciudadanía y de terceros interesados una vez completado el trabajo.

Transparencia es la vigencia de un marco legal que facilite la entrega de información sobre los resultados logrados a los usuarios en la fecha más cercana posible a la ejecución de las operaciones. Existen disposiciones legales contrarias a esta característica y por consiguiente se las califica como opacas.

Transparencia es seleccionar a los mejores profesionales para las funciones importantes relacionadas con la rendición de cuentas, el acceso a la información, la fiscalización y la preparación de la información resultante de las operaciones. La selección abierta e integrando a la sociedad civil en los comités de selección para asegurar una decisión imparcial, equitativa y positiva para la sociedad es un requerimiento que debe incorporarse para lograr niveles aceptables de transparencia.

## **11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La transparencia es una cualidad necesaria en la rendición de cuentas y en la presentación de la información que incluye los resultados presentados por la administración pública y para lograrla existen varias herramientas que requieren ser desarrolladas y aplicadas por las actividades de las instituciones públicas.

La definición de un marco integrado de control interno municipal (MICIMU) es una oportunidad para mejorar la transparencia en el diseño de las organizaciones y en la presentación de los resultados alcanzados y orientar una mejor utilización de los escasos recursos públicos.

Auto evaluar el control interno es una práctica recomendada a nivel internacional que sugerimos implementarla utilizando como referencia el MICIMU.

Producir el MICIMU a base de las actividades que ejecutan los municipios de manera que se constituya en una guía para su organización y funcionamiento efectivo.

Diseminar el MICIMU en todos los niveles de la organización y en el entorno de las actividades que desarrolla a fin generar las mejoras para hacer más eficiente la operación de los ayuntamientos.

Iniciar la diseminación y auto evaluación con el MICIMU en lo institucional y posteriormente trabajarlo por actividades generales, para terminar con las actividades especializadas de los ayuntamientos.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Andreas Schedler ¿Qué es la Rendición de Cuentas?* <http://www.ifai.org.mx> Cuadernos de Transparencia No. 03.
- Comité of Sponsoring Organization (COSO) *Informe COSO, Marco Integrado*. Diaz de Santos Editores. Madrid 1992.
- Edison Estrella Rosero, *Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano,(MICIL)*, Proyecto Sí Se Puede, Quito Ecuador, julio 2004.
- Marco Integrado de Control Interno del Estado de Durango “mimeo”
- Modelo de Control Interno para Entidades del Estado (MECI), <http://www.web-crearmedia.com/> Estructura del Sistema de Control Interno. Colombia 2005.
- Normas Técnicas de Control Interno (NTCI), Corte de Cuentas de la República de El Salvador, San Salvador, septiembre del 2004.
- Normas Generales de Control interno para la Administración Pública Federal, Secretaría de la Función Pública, México, marzo del 2005.

## **RESUMEN BIOGRAFICO**

Líder de Proyecto sobre Transparencia y Combate a la Corrupción.

Casals & Associates, Inc., Innovación México.

Paseo La Reforma No. 295 piso 8B, Colonia Cuauhtemoc, C.P. 06500  
Teléfono (52) 55 9171 9118, Fax 9171 9128  
[eestrella@atlatl.com.mx](mailto:eestrella@atlatl.com.mx) [www.atlatl.com.mx](http://www.atlatl.com.mx)

Experto en control interno, administración financiera y auditoría gubernamental colaborando con las instituciones superiores de auditoría de varios países de América Latina, desde 1986. Funcionario de la administración pública de Ecuador en calidad de auditor interno de varias instituciones como Petroecuador, Banco Ecuatoriano de la Vivienda, Instituto de Seguridad Social Policial, Empresa de Agua Potable.

Funcionario de instituciones de auditoría como la Contraloría General de la República, Superintendencia de bancos, Instituto de Seguridad Social.

Autor del libro Auditoría Gubernamental para el Futuro, agosto de 1993. Autor del texto Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano, octubre del 2004.