

La Elusión de los Controles Internos y la Promoción de Responsabilidades Administrativas Sancionatorias (PRAS)

Mtro. Rubén Medina Estrada

22 de mayo de 2025

Contenido

Introducción

I.- Fundamentos Técnicos y Jurídicos

II.- Tipologías de Elusión de Controles Internos

III.- Implicaciones jurídicas de la Elusión de Controles Internos

IV.- La Promoción de Responsabilidades Administrativas Sancionatorias (PRAS)

V.- Casos Simulados

VI.- Estudios de Caso

VII.- Estrategias Preventivas

Conclusiones

Introducción

I.- Fundamentos Técnicos y Jurídicos

ELUDIR:

- Evitar con astucia una dificultad o una obligación.

evitar// esquivar//sortear//orillar//soslayar//

- Esquivar el encuentro con alguien o con algo.

rehuir//zafarse//esquivar

(* Real Academia Española

I.- Fundamentos Técnicos y Jurídicos

Génesis, capítulo 4, versículo 9.

"Y Jehová dijo a Caín: ¿Dónde está Abel tu hermano? Y él respondió: No sé. ¿Soy yo acaso guarda de mi hermano?"

Caín no mintió directamente, pero su respuesta fue **evasiva**. Sabía exactamente dónde estaba Abel, pero eludió asumir la responsabilidad de sus actos, usando una pregunta retórica.

Reflexión: Eludir no siempre es mentir. A veces es evitar enfrentar una verdad con una frase ambigua... pero ni la ambigüedad puede esconder la culpa frente a lo justo.

I.- Fundamentos Técnicos y Jurídicos

“Trabajos y Días” (versos 47-105)

Hesíodo narra cómo Prometeo engaña a Zeus durante un sacrificio en Mecona, dividiendo los restos de un buey en dos partes: una con carne escondida entre pieles y otra con huesos relucientes cubiertos de grasa.

Zeus, al elegir la porción vistosa pero vacía, se da cuenta del engaño, lo que provoca su enojo y el posterior castigo a Prometeo y a los humanos (la retirada del fuego y la creación de Pandora).

Reflexión: La elusión puede disfrazarse de inteligencia, pero ante el poder supremo, todo truco tiene su precio.

Objetivo

Analizar cómo la elusión de controles internos puede dar lugar a la promoción de responsabilidades administrativas sancionatorias (PRAS), de acuerdo con lo establecido en la Ley General de Responsabilidades Administrativas (LGRA).

Introducción

Eludir controles internos implica la ejecución de actos administrativos o financieros sin observar procedimientos generalmente aceptados, ya sea por omisión, negligencia o dolo.

Esta práctica, sin duda, debilita las organizaciones, propicia actos de irregulares y compromete la respetabilidad del servicio público.

I.- Fundamentos Técnicos y Jurídicos

I.- Fundamentos Técnicos y Jurídicos

Artículo 2535.- Los dueños de establecimientos en donde se reciben huéspedes, son responsables del deterioro, destrucción o pérdida de los efectos introducidos en el establecimiento con su consentimiento o el de sus empleados autorizados, por las personas que allí se alojen;

Artículo 2536.- Para que los dueños de establecimientos donde se reciben huéspedes sean responsables del dinero, valores u objetos de precio notoriamente elevado que introduzcan en esos establecimientos las personas que allí se alojen, es necesario que sean entregados en depósito a ellos o a sus empleados debidamente autorizados.

Artículo 2537.- El posadero no se exime de la responsabilidad que le imponen los dos artículos anteriores por avisos que ponga en su establecimiento para **eludirla**. Cualquier pacto que celebre, limitando o modificando esa responsabilidad, será nulo.

(*) Código Civil Federal

I.- Fundamentos Técnicos y Jurídicos

Artículo 249.- Se impondrán de diez a ciento ochenta jornadas de trabajo en favor de la comunidad:

- I.- Al que oculte su nombre o apellido y tome otro imaginario o el de otra persona, al declarar ante la autoridad judicial;
- II.- Al que para **eludir** la práctica de una diligencia judicial o una notificación de cualquiera clase o citación de una autoridad, oculte su domicilio, o designe otro distinto o niegue de cualquier modo el verdadero, y
- III.- Al funcionario o empleado público que, en los actos propios de su cargo, atribuyere a una persona título o nombre a sabiendas de que no le pertenece.

(*) Código Penal Federal

I.- Fundamentos Técnicos y Jurídicos

Artículo 96.- Es responsable de encubrimiento en los delitos fiscales quien, sin previo acuerdo y sin haber participado en él, después de la ejecución del delito:

(...)

II.- Ayude en cualquier forma al imputado para **eludir** las investigaciones de la autoridad o sustraerse de la acción de esta u oculte, altere, destruya, o haga desaparecer los indicios, evidencia, vestigios, objetos, instrumentos o productos del hecho delictivo o asegure para el imputado el objeto o provecho del mismo.

(*) Código Fiscal de la Federación.

I.- Fundamentos Técnicos y Jurídicos

Artículo 193. Si la ejecutoria no quedó cumplida en el plazo fijado y se trata de amparo indirecto, el órgano judicial de amparo hará el pronunciamiento respectivo, impondrá las multas que procedan y remitirá los autos al tribunal colegiado de circuito, lo cual será notificado a la autoridad responsable y, en su caso, a su superior jerárquico, cuyos titulares seguirán teniendo responsabilidad aunque dejen el cargo.

Se considerará incumplimiento el retraso por medio de evasivas o procedimientos ilegales de la autoridad responsable, o de cualquiera otra que intervenga en el trámite relativo.

En cambio, si la autoridad demuestra que la ejecutoria está en vías de cumplimiento o justifica la causa del retraso, el órgano judicial de amparo podrá ampliar el plazo por una sola vez, subsistiendo los apercibimientos efectuados. El incumplimiento ameritará las providencias especificadas en el primer párrafo.

(*) Ley de Amparo.

Posibles implicaciones....

Los Angeles Times

EEUU

EEUU multa a Citigroup con 136 millones de dólares por no solucionar problemas de control interno



Los Angeles Times

NUEVA YORK — Dos agencias reguladoras del gobierno de Estados Unidos le impusieron a Citigroup una multa de 135,6 millones de dólares el miércoles, alegando que el banco no ha avanzado lo suficiente en la resolución de añejos problemas de control interno y de riesgo. Se trata de un duro golpe para Jane Fraser, directora general de la institución, que ha apostado su carrera en hacer de Citi una entidad más eficiente y menos compleja.

Las multas proceden de la Reserva Federal y de la Oficina del Contralor de la Moneda (OCC, por sus siglas en inglés), las cuales declararon en comunicados separados que Citigroup no había cumplido sus obligaciones derivadas de una orden de consentimiento de 2020 relacionada con los problemas del banco en las áreas de riesgo y control. Si bien los reguladores dijeron que el banco había hecho progresos, todavía tenía problemas significativos que requerían que la OCC y la Fed evaluaran sanciones adicionales.

Normas Internacionales y Nacionales....



[Hogar](#)

[Sobre nosotros](#)

[Junta Directiva](#)

[Guía](#)

[Noticias](#)

[Certificados](#)

[Más](#)

Buscar...



COSO

COMMITTEE OF SPONSORING
ORGANIZATIONS



I.- Fundamentos Técnicos y Jurídicos

COSO (*Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway*) se organizó en 1985 para patrocinar la Comisión Nacional sobre Informes Financieros Fraudulentos, una iniciativa independiente del sector privado que estudió los factores causales que pueden conducir a informes financieros fraudulentos.

También desarrolló recomendaciones para empresas públicas y sus auditores independientes, otros reguladores, y para instituciones educativas.



Hogar

Sobre nosotros

Junta Directiva

Guía

Noticias

Certificados

Más

Buscar...



Documentos de controles internos



(ESPAÑOL) COSO ICSR



(chino simplificado)
COSO ICSR

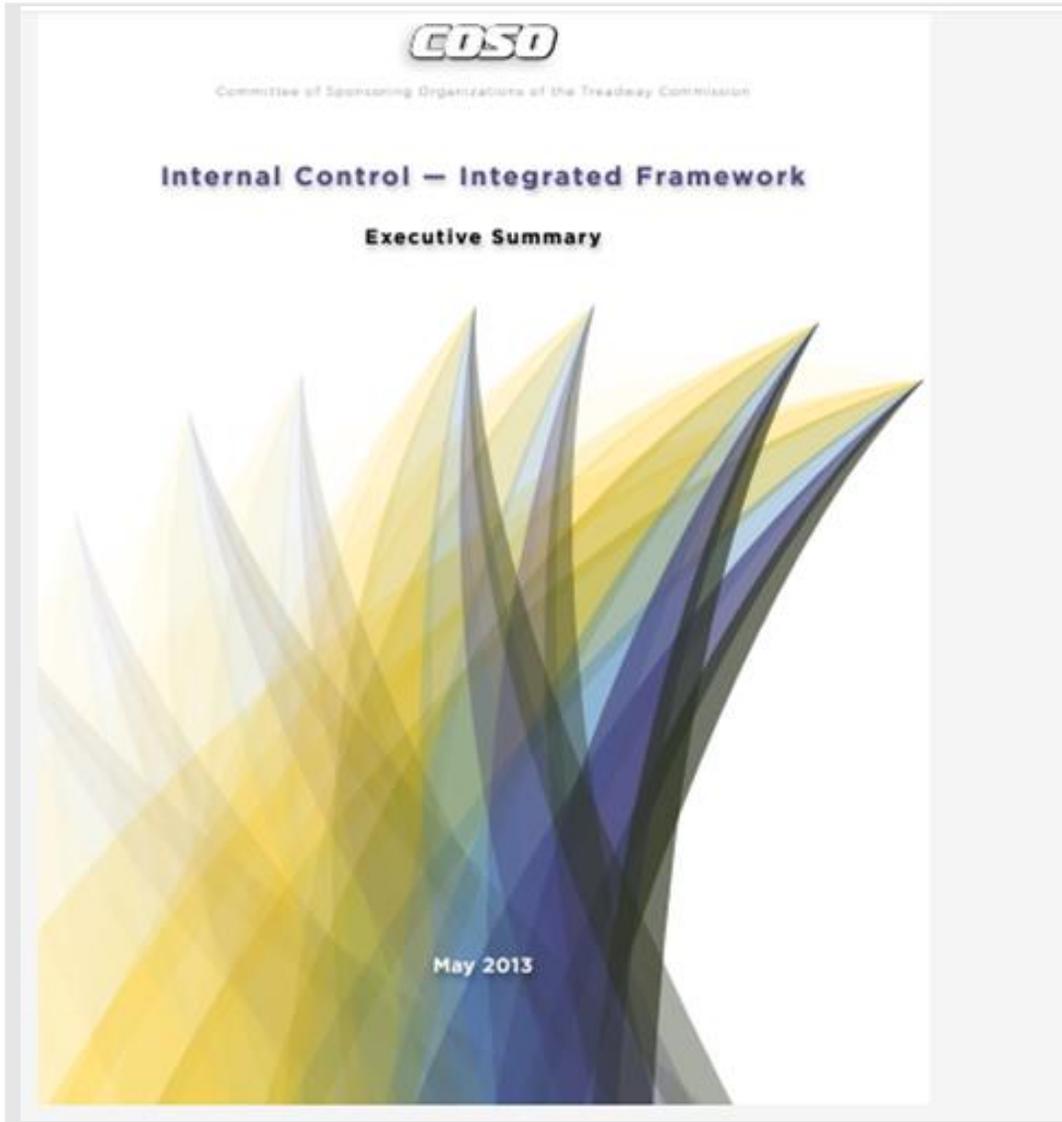


(JAPONÉS) COSO ICSR



RESUMEN EJECUTIVO DEL
MARCO INTEGRADO





The image shows the cover of the Spanish translation of the COSO Internal Control – Integrated Framework Executive Summary report. The top section features the COSO logo in white on a dark blue background, with the full name "Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission" written below it. The central graphic is a 3D rendering of a complex, multi-layered structure of overlapping, translucent geometric shapes in shades of green and brown, resembling a stylized building or a modern architectural design. Below the graphic, the title "LOGRAR UN CONTROL INTERNO EFECTIVO SOBRE LA PRESENTACIÓN DE INFORMES DE SOSTENIBILIDAD (ICSR):" is written in a bold, dark font, followed by the subtitle "Generar confianza y fiabilidad a través del Marco Integrado de Control Interno COSO" in a smaller font. At the bottom, the text "TRADUCCIÓN AL ESPAÑOL" is written in a small font, followed by the logos of "Auditoría Interna" and "TSM".

**LOGRAR UN CONTROL INTERNO EFECTIVO
SOBRE LA PRESENTACIÓN DE INFORMES DE
SOSTENIBILIDAD (ICSR):**

Generar confianza y fiabilidad a través del
Marco Integrado de Control Interno COSO

TRADUCCIÓN AL ESPAÑOL

Auditoría Interna | TSM



Administración de Riesgos

Principio 6.

El Titular, debe formular un **plan estratégico** que de manera coherente y ordenada **oriente** los **esfuerzos institucionales** hacia la consecución de los objetivos relativos a su mandato y las disposiciones jurídicas y normativas aplicables, **asegurando** además que dicha planeación estratégica **contempla** la alineación institucional a los Planes nacionales, regionales, sectoriales **y todos los demás instrumentos y normativas vinculatorias** que correspondan.

Capítulo Segundo: Principios

6. Principio de eficacia, en cuya virtud las actuaciones administrativas deberán realizarse, de acuerdo con el personal asignado, **en el marco de los objetivos establecidos para cada ente público**, que siempre estarán ordenadas a la mayor y mejor satisfacción de las necesidades y legítimas expectativas del ciudadano.

Las Autoridades buscarán que los procedimientos y las medidas adoptadas logren su finalidad y, para ello, **procurarán remover de oficio los obstáculos puramente formales y evitarán las dilaciones y los retardos**, buscando la compatibilidad con la equidad y el servicio objetivo al interés general. En esta materia será de aplicación, de acuerdo con los diferentes ordenamientos jurídicos, el régimen de responsabilidad del personal al servicio de la Administración Pública.

(*) Carta Iberoamericana de los Derechos y Deberes del Ciudadano en Relación con la Administración Pública, 2013.

Tesis Aislada: I.40.A.5 A (11a.) Gaceta del Semanario Judicial de la Federación
Libro 8, Diciembre de 2021, Tomo III, página 2225

BUENA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. CONSTITUYE UN DERECHO FUNDAMENTAL DE LAS PERSONAS Y UN PRINCIPIO DE ACTUACIÓN PARA LOS PODERES PÚBLICOS (LEGISLACIÓN DE LA CIUDAD DE MÉXICO)

La buena administración pública constituye un derecho fundamental de las personas y un principio de actuación para los poderes públicos y que con sustento en éste se deben generar acciones y políticas públicas orientadas a la apertura gubernamental, a fin de **contribuir a la solución de los problemas públicos a través de instrumentos ciudadanos participativos, efectivos y transversales, y que toda persona servidora pública garantizará, en el ejercicio de sus funciones, el cumplimiento y observancia de los principios generales que rigen la función pública.** En ese contexto, el derecho fundamental a la buena administración pública también se vincula e interrelaciona con otros, como los derechos a la información, a la transparencia, a la tutela judicial efectiva, de petición y prerrogativas de carácter prioritario, en términos del artículo 10. constitucional y del parámetro de control de regularidad constitucional, acorde con los criterios jurisprudenciales y tratados internacionales.

I.- Fundamentos Técnicos y Jurídicos

Principios que rigen el Servicio Público

Artículo 5. Son principios rectores que rigen el servicio público los siguientes: legalidad, objetividad, profesionalismo, honradez, lealtad, imparcialidad, eficiencia, eficacia, equidad, transparencia, economía, integridad y competencia por mérito.

Los Entes públicos están obligados a **crear y mantener condiciones estructurales y normativas que permitan el adecuado funcionamiento del Estado** en su conjunto, y la actuación ética y responsable de cada servidor público. .

(*) Ley General de Sistema Nacional Anticorrupción.

I.- Fundamentos Técnicos y Jurídicos

Principios y directrices que rigen la actuación de los Servidores Públicos

Artículo 6. Todos los entes públicos están obligados a **crear y mantener condiciones estructurales y normativas que permitan el adecuado funcionamiento del Estado** en su conjunto, y la actuación ética y responsable de cada Persona Servidora Pública, en el marco del **respeto a los derechos humanos, la buena administración pública y la perspectiva de género.**

(*). Ley General de Responsabilidades Administrativas.

II.- Tipologías de Elusión de Controles Internos

II.- Tipologías de Eusión de Controles Internos

1) Fraccionamiento de operaciones:

Consiste en dividir un proceso administrativo o contractual en varias partes menores para evadir controles específicos, como la obligación de licitar públicamente o de someterse a revisión jurídica y presupuestal.

II.- Tipologías de Eusión de Controles Internos

2) Omisión de validaciones formales:

Se presenta cuando se prescinde deliberadamente de la firma o visto bueno de áreas responsables como presupuesto, jurídico, contraloría o jefaturas inmediatas.

Esto permite ejecutar actos sin los filtros institucionales obligatorios.

II.- Tipologías de Eusión de Controles Internos

3) Manipulación de sistemas o registros electrónicos:

Incluir o modificar registros en sistemas contables, de adquisiciones o de personal para alterar datos como fechas, montos, beneficiarios o estados de avance de procesos.

II.- Tipologías de Eusión de Controles Internos

4) Designación y actuación fuera de competencia jurídica:

Cuando una persona servidora pública emite resoluciones, autoriza pagos o firma documentos que están fuera de sus atribuciones legales o jerárquicas.

II.- Tipologías de Elusión de Controles Internos

5) Subcontratación o tercerización:

Delegar funciones sustantivas del ente público a terceros sin los controles adecuados, bajo la figura de contratos de servicios, fideicomisos u organismos auxiliares para eludir las normas aplicables.

II.- Tipologías de Eusión de Controles Internos

6) Especificaciones generales en documentos oficiales:

Elaborar o utilizar documentos como actas de entrega-recepción, reportes de supervisión, bitácoras, anexos de contratos o facturas para justificar actos no regulares o no estandarizados.

II.- Tipologías de Eusión de Controles Internos

7) Falta de documentación soporte:

Realizar erogaciones, transferencias o adquisiciones sin contar con la documentación comprobatoria requerida y/o suficiente.

III.- Implicaciones jurídicas de la Elusión de Controles Internos

III.- Implicaciones jurídicas de la Elusión de Controles Internos

Artículo 11.- La negativa a entregar información a la Auditoría Superior de la Federación, así como los actos de **simulación** que se presenten para entorpecer y obstaculizar la actividad fiscalizadora será sancionada conforme a la Ley General de Responsabilidades Administrativas y las leyes penales aplicables.

Cuando los servidores públicos y las personas físicas y morales, públicas o privada aporten información falsa, serán sancionados penalmente conforme a lo previsto por el Código Penal Federal.

(*) Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación.

III.- Implicaciones jurídicas de la Elusión de Controles Internos

Artículo 54. Será responsable de **desvío de recursos públicos** el servidor público que autorice, solicite o realice actos para la asignación o desvío de recursos públicos, sean materiales, humanos o financieros, sin fundamento jurídico o en contraposición a las normas aplicables.

Se considerará desvío de recursos públicos, el otorgamiento o autorización, para sí o para otros, del pago de una remuneración en contravención con los tabuladores que al efecto resulten aplicables, así como el otorgamiento o autorización, para sí o para otros, de pagos de jubilaciones, pensiones o haberes de retiro, liquidaciones por servicios prestados, préstamos o créditos que no estén previstos en ley, decreto legislativo, contrato colectivo, contrato ley o condiciones generales de trabajo.

(*) Ley General de Responsabilidades Administrativas.

III.- Implicaciones jurídicas de la Elusión de Controles Internos

Artículo 55. Incurrirá en **utilización indebida de información** el servidor público que adquiera para sí o para las personas a que se refiere el artículo 52 de esta Ley, bienes inmuebles, muebles y valores que pudieren incrementar su valor o, en general, que mejoren sus condiciones, así como obtener cualquier ventaja o beneficio privado, como resultado de información privilegiada de la cual haya tenido conocimiento.

(*) Ley General de Responsabilidades Administrativas.

III.- Implicaciones jurídicas de la Elusión de Controles Internos

Artículo 57. Incurrirá en **abuso de funciones** la persona servidora o servidor público que ejerza atribuciones que no tenga conferidas o se valga de las que tenga, para realizar o inducir actos u omisiones arbitrarios, para generar un beneficio para sí o para las personas a las que se refiere el artículo 52 de esta Ley o para causar perjuicio a alguna persona o al servicio público; así como cuando realiza por sí o a través de un tercero, alguna de las conductas descritas en el artículo 20 Ter, de la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia.

(*) Ley General de Responsabilidades Administrativas.

III.- Implicaciones jurídicas de la Elusión de Controles Internos

Artículo 58. Incurre en actuación bajo Conflicto de Interés el servidor público que intervenga por motivo de su empleo, cargo o comisión en cualquier forma, en la atención, tramitación o resolución de asuntos en los que tenga Conflicto de Interés o impedimento legal.

Al tener conocimiento de los asuntos mencionados en el párrafo anterior, el servidor público informará tal situación al jefe inmediato o al órgano que determine las disposiciones aplicables de los entes públicos, **solicitando sea excusado de participar en cualquier forma en la atención, tramitación o resolución de los mismos.**

III.- Implicaciones jurídicas de la Elusión de Controles Internos

Artículo 60 Bis. Comete **simulación** de acto jurídico el servidor público que utilice personalidad jurídica distinta a la suya para obtener, en beneficio propio o de algún familiar hasta el cuarto grado por consanguinidad o afinidad, recursos públicos en forma contraria a la ley.

Esta falta administrativa se sancionará con inhabilitación de cinco a diez años.

(*) Ley General de Responsabilidades Administrativas.

IV.- La Promoción de Responsabilidades Administrativas Sancionatorias (PRAS)

IV.- La Promoción de Responsabilidades Administrativas Sancionatorias (PRAS)

El PRAS es el proceso mediante el cual las autoridades investigadoras determinan la existencia de faltas administrativas y promueven su sanción. Este procedimiento consta de tres etapas:

- a) Investigación,
- b) Substanciación y
- c) Resolución.

IV.- La Promoción de Responsabilidades Administrativas Sancionatorias (PRAS)

La relación entre la elusión de controles y el PRAS es directa y significativa. Cuando se detecta que un servidor público ha incurrido en:

- a) **Acciones u omisiones** que evaden de manera intencional (dolo);
- b) **Colusiva** (acuerdo con terceros), o
- c) **Negligente** (por descuido grave).

IV.- La Promoción de Responsabilidades Administrativas Sancionatorias (PRAS)

La Ley General de Responsabilidades Administrativas (LGRA) establece que las faltas graves pueden originarse no sólo por el daño efectivo al patrimonio público, sino también por la simple **transgresión de normas** sustantivas de:

- a) Control;
- b) Supervisión;
- c) Contratación, y
- d) Rendición de cuentas.

IV.- La Promoción de Responsabilidades Administrativas Sancionatorias (PRAS)

En este contexto, la elusión de controles constituye una alerta clara para iniciar un proceso de responsabilidad, entre otros rubros por:

- a) omitir validaciones presupuestales;
- b) fraccionar contrataciones, o
- c) manipular sistemas.

IV.- La Promoción de Responsabilidades Administrativas Sancionatorias (PRAS)

El objetivo de un procedimientos administrativo, independientemente de si hubo o no daño económico inmediato, es preservar la integridad administrativa y evitar la impunidad en la función pública, **para NO atentar contra el adecuado funcionamiento del Estado y la Buena Administración Pública.**

V.- Casos Simulados

Caso 1. Fraccionamiento de contratos para evadir licitación pública

Una persona servidora pública del área de adquisiciones divide (fracciona) una compra de equipos de cómputo por un monto total de \$1,800,000 pesos, en tres contratos menores a \$600,000 cada uno, a fin de evitar el procedimiento de licitación pública, motivando al mismo tiempo que se favorezca a ciertos proveedores.

Elusión de control

Evitar el control presupuestal y jurídico que implica la licitación y reducir la intervención de las áreas revisoras. El fraccionamiento vulnera el principio de legalidad en las contrataciones públicas.

Caso 2. Autorización de pagos sin soporte documental ni validación presupuestal

El titular de una unidad administrativa ordena el pago de servicios de consultoría sin concluir el proceso de formalización jurídica del contrato, ni la validación del área de presupuesto. La factura es pagada directamente por la tesorería a partir de un oficio firmado por el titular.

Elusión de control

Se evita la revisión presupuestal, contable, jurídica y la formalización contractual. Se rompe la trazabilidad del gasto y se elude la validación presupuestaria.

Caso 3. Manipulación de sistemas de información institucional

Un funcionario de nivel medio, con acceso privilegiado al sistema contable institucional, modifica registros de transferencias internas para cubrir subejercicios y hacer parecer que los recursos fueron utilizados conforme a lo programado.

Elusión de control

Se alteran los sistemas informáticos para ocultar gastos, ingresos y operaciones presupuestarias. Se elude la revisión por parte del órgano interno de control y la auditoría externa.

Caso 4. Omisión deliberada del área jurídica en la formalización de convenios

Una dependencia celebra un convenio de colaboración con una asociación civil para transferir recursos públicos sin haber sometido el documento a la revisión del área jurídica institucional, contraviniendo el manual de procedimientos.

Elusión de control

Se alteran los sistemas informáticos para ocultar gastos, ingresos y operaciones presupuestarias. Se elude la revisión por parte del órgano interno de control y la auditoría externa.

Caso 5. Firma anticipada y sin verificación de actas de entrega-recepción de obras

Cierta persona directora de obras públicas autoriza el acta de entrega de una obra con registros genéricos en la bitácora de obra. La obra podría registrar fallas estructurales, ya que la supervisión no asentó de manera fehaciente su dictamen técnico. No se proporcionó la evidencia fotográfica y de ingeniería para poder determinar que la obra efectivamente estaba concluida.

Elusión de control

Se evita la revisión técnica y la supervisión no es incisiva, lo que no permite tener todos los elementos de ingeniería para poder garantizar la calidad de la obra. La firma anticipada impide detectar deficiencias y deslindar responsabilidades.

VI.- Estudio de Casos

1) Fraccionamiento de operaciones

Mediante la auditoría DAOC/06/FI/2021 denominada “Fondo de Apoyo para la Observación Electoral (FAOE)” el Órgano Interno de Control determinó una observación por la utilización de **CUENTAS NO ARMONIZADAS** con las disposiciones del Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC).

En el “Manual de Contabilidad del IFE”, vigente en ese entonces, se establece la cuenta contable denominada: **“Ingresos excedentes”**, la cual no está prevista dentro del Plan de Cuentas, ni en la Guía Contabilizadora establecidas por el CONAC.

La cuenta **“Ingresos excedentes”** fue utilizada para el registro de operaciones por:

\$139,600.40, en 2018

\$1,814,312.47, en 2021

Fuente:

<http://transparencia.ine.mx/sistemaot/cargaMasiva/Articulo70/2023/Formato24//OIC/tml1/informefinal13.zip>

En el “Manual de Contabilidad del IFE”, el Plan de Cuentas y la Guía Contabilizadora del CONAC no se establece la cuenta contable denominada: **“Ingresos no identificados”**.



La cuenta **“Ingresos no identificados”** fue utilizada para el registro de \$3,199,019.29, en 2015, provenientes de un convenio y no de disponibilidades.

Fuente:

<http://transparencia.ine.mx/sistemaot/cargaMasiva/Articulo70/2023/Formato24//OIC/tml1/informefinal13.zip>

Los \$139,600.40, en 2018, y \$1,814,312.47, en 2021, se registraron en la subcuenta “2.1.9.1.5 Ingresos excedentes” y no en la subcuenta “4.1.6.4 Reintegros”

Los \$3,199,019.29 en 2015 se registraron en la subcuenta “1.1.1.2.1. Ingresos no Identificados” y no en la subcuenta “4.1.6.4 Reintegros”

Se **ELUDE** cumplir con el postulado de **REVELACIÓN SUFICIENTE**

Cuenta	4164	Reintegros	Importe de los ingresos que se perciben por funciones de derecho público, cuyos elementos pueden no estar previstos en una Ley sino, en una disposición administrativa de carácter general, provenientes de reintegros.
---------------	-------------	-------------------	---

Fuente: Plan de Cuentas - CONAC

Subcuenta	21915	Ingresos Excedentes	Por la aplicación a resultados de los ingresos excedentes autorizados como ampliación líquida por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
------------------	--------------	----------------------------	--

Fuente: Instructivo de Cuentas - IFE

Subcuenta	21911	Ingresos no Identificados	Por la reclasificación de ingresos no identificados, a los conceptos que correspondan.
------------------	--------------	----------------------------------	--

Fuente: Instructivo de Cuentas - IFE

Como resultado final de la auditoría se determinó que los registros contables permitieron que los recursos remanentes del “Fondo de Apoyo para la Observación Electoral” **fuera considerados como disponibilidades**, por lo que fueron usados ante una reducción presupuestal en 2016, aún y cuando podrían haber sido reintegrados a la Tesorería de la Federación, desde el ejercicio fiscal 2015.

2) Manipulación de sistemas o registros electrónicos

En notas a los Estados Financieros de la Cuenta Pública 2022, no se determina con precisión la “valuación” con la que se calculó el Patrimonio, con base en las definiciones establecidas por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC), en este caso se presenta la revaluación de un inmueble.

Tampoco se acredita cumplir con el postulado de **REVELACIÓN SUFICIENTE**.

CUENTA PÚBLICA 2022
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2022 y 2021
(PESOS)
Instituto Nacional Electoral

VI.- Estudio de Casos

2021	Concepto	2022	2021
	Hacienda Pública/Patrimonio Generado	1,794,875,959	2,132,084,102
	Resultados del Ejercicio (Ahorro/Desahorro)	40,704,847	1,029,968,021
	Resultados de Ejercicios Anteriores	1,753,003,693	1,102,116,081
	Revalúos	536,486	0
	Reservas	0	0
	Rectificaciones de Resultados de Ejercicios Anteriores	630.933	0
	Total Hacienda Pública/ Patrimonio	1,794,875,959	2,132,084,102
	Total del Pasivo y Hacienda Pública/Patrimonio	5,994,040,399	6,301,482,384

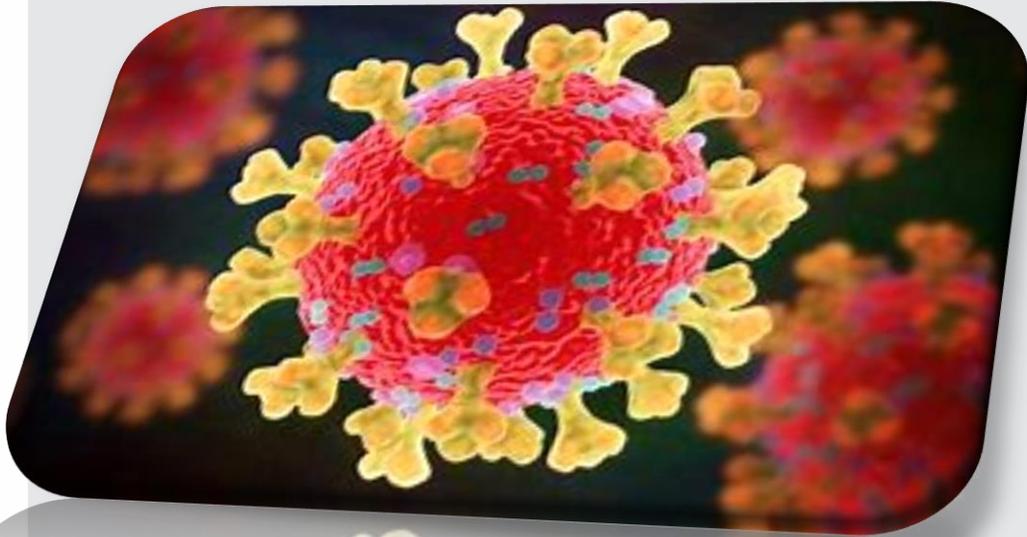
3) Subcontratación o tercerización



Veamos la Auditoría 163 "Servicio de Hospitalización Subrogada" (ASF, CP 2021), realizada por la Auditoría Superior de la Federación para la revisión y fiscalización superior de la Cuenta Pública 2021.



Un hospital privado facturó 1,187.3 miles de pesos por el servicio de hospitalización subrogada correspondientes a 15 pacientes, atendidos en 2021. Se observó que el médico del IMSS, que solicitó y autorizó dicho servicio, fue el mismo médico tratante que firmó la nota de egreso de los pacientes.



Estas irregularidades también se detectaron en la auditoría 302-DS “Servicios Integrales para la Instalación de Unidades Médicas Temporales y Servicios Subrogados para la Contención y Atención del COVID-19”, correspondiente a la Cuenta Pública 2020.



Se observó que, en las solicitudes de subrogación de 33 pacientes, por un importe de 2,189.6 miles de pesos, el médico adscrito a la Jefatura de Cirugía en el Hospital General Regional núm. 1 del IMSS, quien solicitó y autorizó el servicio de subrogación, fue el mismo médico tratante quien firmó la nota de egreso del referido sanatorio.

4) Falta de documentación soporte

VI.- Estrategias Preventivas

En el transcurso de la auditoría y con motivo de la intervención de la Auditoría Superior de la Federación, se presentó la documentación consistente en la documentación comprobatoria del gasto erogado, como las pólizas y las transferencias bancarias.

Se entregaron las requisiciones, las bitácoras de trabajo, las fotografías y las órdenes de compra; sin embargo, no se presentó documentación suficiente que acredite el gasto realizado tales como: **reportes fotográficos legibles**, el acta de entrega recepción, las facturas, la entrada y salida de almacén y los **informes detallados**; con lo que se solventa parcialmente lo observado.

(Monto por Aclarar: 37,746,062.36 pesos).

5) Omisión de validaciones formales

El Gobierno del Estado de Tabasco remitió a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público el formato Ejercicio del Gasto del cuarto trimestre del ejercicio fiscal 2023, el cual publicó en sus órganos oficiales de difusión.

Sin embargo, **no reportó con calidad y congruencia la información remitida**, ya que se observaron diferencias con los reportes financieros emitidos por la entidad fiscalizada, en incumplimiento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, artículo 85, fracción II, párrafos primero y tercero, y de la Ley General de Contabilidad Gubernamental, artículos 71 y 72.

VII.- Estrategias Preventivas

1. Supervisión de procesos críticos

Establecer, mejorar o robustecer los actuales mecanismos de supervisión, revisión y análisis de información, a fin de detectar patrones atípicos en los procedimientos administrativos (cruzar información de manera aleatoria).

Esto evita que la confianza institucional genere zonas de opacidad e incentive actos irregulares.

2. Inteligencia de datos

Integrar herramientas de análisis de datos (Big Data y Business Intelligence) para identificar desviaciones presupuestales, incongruencias operativas y riesgos de corrupción.

El uso de alertas automatizadas e inteligencia artificial podría detectar la elusión de controles en tiempo real, principalmente en la Hacienda Municipal y Estatal, así como en el destino de ingresos excedentes y tasas de retorno de inversión en obras públicas (impuestos).

3. Protocolos específicos de actuación

No basta con tener políticas generales; es necesario que cada área (recursos humanos, adquisiciones, finanzas, tesorería, obra pública, etc.) cuente con políticas y protocolos para una efectiva administración de riesgos sobre posibles actos irregulares o imprevistos, que den certeza técnica y jurídica ante hechos imprevistos.

4. Denuncia protegida

Es fundamental garantizar que no existirá represalia para fomentar una cultura de denuncia responsable.

Crear canales institucionales seguros y confidenciales para que las personas servidoras públicas y ciudadanas reporten prácticas de elusión.

5. La cultura organizacional en torno al cumplimiento

Establecer grupos focales para medir la percepción sobre el cumplimiento de normas, la integridad institucional y el respeto a los controles.

Ajustar estrategias preventivas, formativas y defectivas.

Conclusiones

La sabiduría en las políticas públicas

- a) Saber no es simplemente conocer la esencia de las cosas, sino pre-decir su movimiento; es evitar la contingencia negativa.
- b) Saber es pre-ver, pre-decir, pro-nosticar, pre-venir.
- c) Saber es ver por el ojo de Horus que puede atisbar lo por venir (horóscopo), no por métodos esotéricos, sino por la racionalidad científica.
- d) **En conclusión:** el saber político-administrativo es: saber hacer, pre-decir el curso de las cosas para manejarlas con la mayor utilidad posible.

Consiste en una serie de eventos, factores y situaciones en los que el operador de una política pública no está en posibilidad razonable de controlar; entendiendo por control, la capacidad de anticipar lo impredecible y generar un plan de acción alternativo y eficaz.

Poder significa, entonces, la facultad de hacer que las cosas sucedan como uno lo quiere.

Tipología de las contingencias en las políticas públicas

Contingencias	Controlables	Incontrolables
Previsibles	Fracaso Éxito	Fracaso Éxito
Imprevisibles	Fracaso Éxito	Fracaso

Fuente: *Ibíd.*

Tipología de las contingencias en las políticas públicas

- Previsible y controlable: el fracaso es por incompetencia
- Previsible e incontrolable: se puede disminuir el efecto negativo
- Imprevisible y controlable: el fracaso es por incompetencia
- Imprevisible e incontrolable: el fracaso es por contingencia adversa

Aunque pudiese haber mitigación de consecuencias negativas debido a la sabiduría de los actores. Son las “causas de fuerza mayor” (producidas por la voluntad del hombre) o “caso fortuito” (producidas por la naturaleza).

Tipología de las contingencias en las políticas públicas

Dos preguntas para discusión:

- a) Cómo puede el análisis del fracaso maximizar el rigor académico, sin llegar a ser políticamente irrelevante?
- b) ¿Cómo puede el análisis del fracaso ser políticamente relevante, sin ser parte de la militancia política?

Tipología de las contingencias en las políticas públicas

Para el análisis del fracaso se proponen los siguientes postulados:

- a) La subjetividad es inevitable;
- b) No hay estándares;
- c) La orientación meta teórica debe explicitarse;
- d) El análisis del contexto de la política pública es indispensable, y
- e) Los ejercicios comparativos pueden ser útiles.

Tipología de las contingencias en las políticas públicas

Es necesario analizar cuatro factores ante un fracaso:

- a) La objetividad del diagnóstico;
- b) El diseño de la política pública sobre la base del diagnóstico;
- c) La implementación y el desempeño de los actores, y
- d) Las contingencias.

Tipología de las contingencias en las políticas públicas

Para el análisis del fracaso se proponen las siguientes líneas de investigación...

El fracaso de las políticas públicas

- ✓ Evaluar los acontecimientos: ¿qué tan malo es lo malo?
- ✓ ¿Cuál es el daño neto?
- ✓ Identificar a los actores: ¿quiénes o qué es el responsable de los resultados?
- ✓ Comprender y explicar el desempeño de los actores
- ✓ Identificar la raíz del fracaso en el proceso de la política pública, desde su conceptualización hasta su operación. Usar la metodología de la cadena causal.
- ✓ Finalmente concluir, ¿Quién es el culpable?, ¿En qué consiste el daño neto?
- ✓ En la parte propositiva: ¿Se puede hacer mejor de lo que se hizo?

¿Quieres algo bueno o quieres algo ahora?

Hay una lección básica sobre las crisis financieras (...) los gobiernos tienden a esperar demasiado tiempo, subestimar los riesgos, querer hacer demasiado poco.

Y en última instancia, se aleja de ellos, y terminan gastando más dinero, causando mucho más daño a la economía.

Timothy Geithner
Ex Secretario del Tesoro de los EUA

La Elusión de los Controles Internos y la Promoción de Responsabilidades Administrativas Sancionatorias (PRAS)

Mtro. Rubén Medina Estrada

22 y 23 de mayo de 2025

!!!Gracias!!!