



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Gestión e Innovación Pública

APLICACIÓN DEL MARCO DE CONTROL INTERNO COSO, EN LOS  
MUNICIPIOS DEL ESTADO DE QUERÉTARO

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
Maestro en Gestión e Innovación Pública

Presenta:  
C.P. Oscar Bárcenas Ronquillo  
Dirigido por:  
M. en A. Elia Socorro Pérez Díaz

Dirigido por:  
Nombre: Mtra. Elia Socorro Pérez Díaz  
Presidente  
Nombre: Mtra. Larissa Cruz Gutierrez  
Secretario  
Vocal: Dr. Raul Arturo Alvarado López  
Nombre  
Suplente: Dra. Elia Socorro Díaz Nieto  
Nombre  
Suplente: Mtro. Alfonso German Nieto Irigoyen

Centro Universitario, Querétaro, Qro.  
Fecha de aprobación: Junio de 2025  
México

**La presente obra está bajo la licencia:**  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>



## CC BY-NC-ND 4.0 DEED

### Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

#### **Usted es libre de:**

**Compartir** — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato

La licenciatario no puede revocar estas libertades en tanto usted siga los términos de la licencia

#### **Bajo los siguientes términos:**

 **Atribución** — Usted debe dar [crédito de manera adecuada](#), brindar un enlace a la licencia, e [indicar si se han realizado cambios](#). Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciatario.

 **NoComercial** — Usted no puede hacer uso del material con [propósitos comerciales](#).

 **SinDerivadas** — Si [remezcla, transforma o crea a partir](#) del material, no podrá distribuir el material modificado.

**No hay restricciones adicionales** — No puede aplicar términos legales ni [medidas tecnológicas](#) que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia.

#### **Avisos:**

No tiene que cumplir con la licencia para elementos del material en el dominio público o cuando su uso esté permitido por una [excepción o limitación](#) aplicable.

No se dan garantías. La licencia podría no darle todos los permisos que necesita para el uso que tenga previsto. Por ejemplo, otros derechos como [publicidad, privacidad, o derechos morales](#) pueden limitar la forma en que utilice el material.

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo principal fundamentar si resulta viable la implementación de un sistema de control interno basado en el modelo COSO en los municipios del estado de Querétaro para contribuir al cumplimiento de sus metas y objetivos institucionales. El fenómeno abordado fue que al lograr esta implementación de manera formal se pretende unificar criterios en el estado, ante la existencia de una importante variedad de interpretaciones y conceptos sobre este tema. Actualmente, en el estado el Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro en su sector central y sus dependencias, cuentan con un modelo ya implementado que al día de hoy se encuentra operando, solo los municipios de Colón, Corregidora y Querétaro, tienen implementado de manera formal un sistema de control cuyo modelo estándar se basa en el COSO, es importante mencionar que esta investigación está basada en las publicaciones de lineamientos en materia de control interno en las gacetas municipales, obtenidos de los municipios ya mencionados, además de cuestionarios que se han llevado a cabo a sus respectivos contralores de cada municipio, por lo que se ha encontrado que tres de dieciocho municipios han publicado en sus respectivas gacetas los lineamientos con los que se formaliza la operación de un sistema de control interno institucional. Con esto, se identificó que estos tres municipios: Corregidora, Querétaro y Colón. En esta investigación se utilizó una metodología con un diseño de investigación cualitativo, con una muestra inicial de 3 municipios y una muestra total de población de 18 municipios que componen al estado de Querétaro, dentro de los resultados encontrados se está operando un sistema de control interno, solo 3 municipios están llevando acciones a través de sus respectivos comités evaluando sus resultados de manera anual, esto de forma teórica, de forma práctica no se ha dado, de lo anterior se desprende la viabilidad de la implementación de un sistema de control interno basado en el modelo COSO en los 15 municipios restantes.

**Palabras clave:** Aplicación en municipios, Control Interno, Marco legal y Modelo COSO.

## ABSTRACT

The main objective of this research was to determine whether implementing an internal control system based on the COSO model in the municipalities of the state of Querétaro is feasible, contributing to the fulfillment of their institutional goals and objectives. The phenomenon addressed was that formal implementation aims to unify criteria across the state, given the significant variety of interpretations and concepts on this topic. Currently, in the state, the Executive Branch of the State of Querétaro in its central sector and its dependencies, have a model already implemented that is currently operating, only the municipalities of Colón, Corregidora and Querétaro, have formally implemented a control system whose standard model is based on COSO, it is important to mention that this research is based on the publications of guidelines on internal control in municipal gazettes, obtained from the aforementioned municipalities, in addition to questionnaires that have been carried out to their respective comptrollers of each municipality, so it has been found that three of eighteen municipalities have published in their respective gazettes the guidelines with which the operation of an institutional internal control system is formalized. With this, it was identified that these three municipalities: Corregidora, Querétaro and Colón. In this research, a methodology with a qualitative research design was used, with an initial sample of 3 municipalities and a total population sample of 18 municipalities that make up the state of Querétaro, within the results found, an internal control system is being operated, only 3 municipalities are carrying out actions through their respective committees, evaluating their results annually. This in theory has not occurred in practice. From the above, the viability of implementing an internal control system based on the COSO model in the remaining 15 municipalities is derived.

**Keywords:** Application in municipalities, Internal Control, Legal framework, and COSO model.



## DEDICATORIAS

A mi esposa Jessica, por su amor incondicional. Por tu paciencia y tu apoyo constante en los momentos de cansancio, dudas y silencios. Tu fe en mí, incluso cuando yo titubeaba, fue una fuente de fuerza inagotable. Este logro no sería posible sin tu presencia, tu comprensión y tu aliento diario. Este resultado es nuestro.

A mis dos hijos que tanto amo, Zaid e Iker, quienes le dan sentido a todos los sacrificios realizados. Este trabajo también es para ustedes, confiado en que algún día entiendan que los sueños se logran con dedicación, sacrificio, trabajo en equipo y mucho amor. Quiero que este trabajo quede como un recuerdo del ejemplo que les quiero dejar y que se sientan orgullosos de mí.

A mis padres, Simón y Ricarda, a mis hermanos, Erick, Uriel y Leonardo, que estuvieron atentos a este proyecto y dispuestos a tender la mano para darme su ayuda. Gracias infinitas, en especial a mi madre, por sus oraciones y su apoyo invaluable.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi Universidad Autónoma de Querétaro, porque me hizo encontrar sentido a nuestro lema educar en la verdad y en el honor. Porque ser egresado de esta universidad nos da prestigio, nos abre puertas y mejores oportunidades.

A la facultad de Contaduría y Administración, la mejor de todas. Porque en sus aulas me dio la oportunidad de conocer personas maravillosas, amigos y profesores.

Gracias al programa ¡Titúlate Ya!, por brindar una oportunidad para la conclusión de este proyecto.

## ÍNDICE

Contenido	
RESUMEN .....	ii
DEDICATORIAS .....	v
AGRADECIMIENTOS .....	vi
ÍNDICE .....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	ix
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Planteamiento del Problema .....	3
1.2. Justificación de la Investigación .....	8
1.3 Pregunta de investigación .....	9
1.3.1 Preguntas de investigación .....	9
1.4 Objetivo general .....	10
1.4.1 objetivos específicos .....	10
1.5 Hipótesis: .....	10
2. MARCO TEÓRICO .....	11
2.1 Control Interno .....	11
2.2 Antecedentes modelo COSO .....	15
2.3 Modelo COSO .....	19
2.4 Marco Legal .....	28
2.5 Aplicación .....	30
3. METODOLOGÍA .....	50
3.1 Metodología de la investigación .....	50
3.2 Diseño de la investigación .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.3 Instrumentos a trabajar .....	51
El instrumento utilizado en esta investigación fue un cuestionario con fines académicos, aplicable para <i>Titulares de los Órganos Internos de Control</i> de los 18 municipios del estado de Querétaro, y servidores públicos que dentro de sus funciones tengan relación con el Control Interno. El cual es el siguiente: .....	51

3.4 Población.....	54
3.5 Muestra: Subconjunto de la población.....	55
4. RESULTADOS .....	55
CONCLUSIONES .....	75
a) Se cumple la hipótesis (sí, no, porqué) .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
b) Responde a los objetivos/pregunta de investigación (sí, no, porqué) ..	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	76
ANEXOS .....	79
ANEXO A: Siglas y Abreviaturas .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
ANEXO B: (si aplica) .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Evolución Histórica del Control Interno .....	16
Figura 2 Mejoras al modelo COSO .....	20
Figura 3 Diagrama de COSO I y COSO III.....	21
Figura 4 Cubo COSO.....	27
Figura 5 Nivel de conocimiento en el Modelo COSO .....	58
Figura 6 Porcentaje de conocimiento en el Modelo COSO de acuerdo con la entrevista realizada.....	59
Figura 7 Respuestas a pregunta 1 .....	60
Figura 8 Respuestas a pregunta 2 .....	60
Figura 9 Respuestas a pregunta 3 .....	61
Figura 10 Respuestas a pregunta 4 .....	62
Figura 11 Respuestas a pregunta 5 .....	63
Figura 12 Respuestas a pregunta 6 .....	63
Figura 13 Respuestas a pregunta 7 .....	64
Figura 14 Respuestas a pregunta 8 .....	65
Figura 15 Respuestas a pregunta 9 .....	66
Figura 16 Respuestas a pregunta 10.....	66

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Modelos de control interno .....	4
Tabla 2 Componentes COSO, MICIL, COCO .....	13
Tabla 3 Comparativa Modelo COSO y Modelo COCO .....	14
Tabla 4 Sistemas de control.....	18
Tabla 5 Componentes y Principios del modelo COSO .....	22
Tabla 6 Marco Legal Aplicable.....	30
Tabla 7 Etapas de la Aplicación del Cuestionario de Control Interno .....	32
Tabla 8 Tabla de Ponderación de Valores por Componente y Pregunta .....	44
Tabla 9 Tabla de Parámetros de Evaluación Cuantitativa, por preguntas de cada Componente, Valor Ponderado por pregunta según Criterio De Evaluación ...	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabla 10 Criterios de Valoración.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabla 11 Rangos y Estatus para la Evaluación de la Implementación de los Sistemas de Control Interno en la Administración Pública Municipal. ....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabla 12 Resultados en aplicación de cuestionario por personal de las contralorías municipales .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabla 13 Herramienta aplicada .....	57

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones a nivel mundial se han enfrentado a cambios que propician una significativa revolución en la organización de las actividades productivas y de servicios como los menciona Vega de la Cruz & Marrero Delgado 2021, refiriéndose a la globalización de la economía, las transformaciones tecnológicas y los adelantos científico-técnicos.

Poveda, Tituña & Franco 2016, señalaron que fenómenos como la globalización han provocado que el estado acelere sus procesos de fortalecimiento institucional de su gestión, tanto en el ámbito político y en la parte técnica, que para ello resulta necesario incorporar mejores prácticas de gestión para avanzar de un estado premoderno a uno posmoderno que sea capaz de responder a las demandas sociales y a los cambios que se puedan seguir presentando. Como parte de los trabajos de mejora continua en las administraciones municipales, resulta entonces importante, dotarlas de herramientas como un Sistema de Control Interno Institucional, toda vez que, al implementarse de manera adecuada, se convierte en un instrumento de ayuda en el logro de los objetivos y metas institucionales, traducidos estos, en beneficios para la población.

De acuerdo con Morejón & Pérez (2020) explicaron que como resultado de su investigación se identificó que el Sistema de Control Interno basado en el modelo COSO, ha resultado ser el de mayor aplicación en Estados Unidos y Latinoamérica en Instituciones como la Auditoría Superior de la Federación han llevado a cabo esfuerzos encaminados a mejorar las disposiciones jurídicas en materia de control interno, de los cuales se desprende el Marco Integrado de Control Interno, un modelo general de control interno que puede ser adoptado y adaptado por las instituciones en los ámbitos Federal, Estatal y Municipal, de los diferentes niveles de gobierno para establecer, mantener y mejorar los sistemas de control dentro de sus instituciones. Este Marco Integrado de Control Interno, se encuentra basado en el Modelo COSO, como un proceso dinámico de 17 principios en 5 componentes,

que corresponden al ambiente de control, administración de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión.

Continuando con la misma investigación de Morejón & Pérez (2020) explicaron que buscaron determinar la viabilidad de implementar un sistema de control interno basado en el modelo COSO en los municipios del estado de Querétaro para contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales, basado en conceptos de diversos autores e investigaciones relacionadas con los sistemas de control interno. Para materializar lo anterior, resulta de suma importancia que las administraciones municipales trabajen en la elaboración y publicación de la normatividad que fortalezca la implementación de este modelo de control interno, el cual tendrá mayor aceptación e impacto, cuando en el ámbito de sus atribuciones se expidan los decretos correspondientes para su aprobación.

Y por lo antes mencionado Morejón & Pérez (2020) mencionaron que un elemento importante para abordar esta investigación, radica en que en la actualidad solo los municipios de Corregidora, Querétaro y Colón tienen implementado de manera formal un Sistema de Control Interno Institucional, es decir el 16.67% de los municipios en el estado, entendiendo como formalizado, el hecho de que se publique en las gacetas oficiales la obligatoriedad de su implementación. Además, en el presente estudio se abordaron como casos de estudio los tres municipios antes mencionados, de los cuales se logró identificar que sus sistemas están basados en el modelo COSO, ya que integran a los cinco componentes de este modelo: ambiente de control, administración de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión. Resulta importante precisar que, los Sistemas de Control Interno Institucionales en estos tres municipios, son evaluados cada año y los resultados de estas evaluaciones son presentados en el Informe Anual que guarda el Sistema de Control Interno Institucional para su aprobación.

## 1.1 Planteamiento del Problema

Según López Gómez (2017), Resulta importante determinar la viabilidad de la implementación de un sistema de control interno basado en el modelo COSO en los municipios del estado de Querétaro para contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales, ya que se tiene identificado que solo los municipios de Corregidora, Querétaro y Colón, cuentan con un Sistema de Control Institucional implementado de manera formal. Lo anterior se traduce en que el 83.33% de los municipios en el estado, carecen de esta herramienta de ayuda para el cumplimiento de sus metas y objetivos. Según la experiencia en otros países y en México resulta necesario que los servidores públicos reconozcan la necesidad y responsabilidad de mantener funcionando de manera razonable un sistema de control interno, que ayude en el combate a la corrupción y la administración de los riesgos institucionales.

López Gómez (2017), señala que, como parte de la metodología para la implementación del sistema de control interno, se considera el desarrollo y aplicación de cuestionarios ya que estos son concisos, claro, evitan pérdidas de tiempo y evitan que se omitan aspectos importantes sujetos a evaluación. Señala además que los cuestionarios serán previamente elaborados para recolectar información comprobar los controles y funcionamiento de estos, estos se pretenden sean contestados por funcionarios de la empresa, en este caso, por parte de los funcionarios titulares de las dependencias responsables.

La Auditoría Superior de la Federación, ente fiscalizador en diversos órdenes de gobierno, incluido el municipal, en su estudio número 1212 (de la Federación, A. S. 2015), denominado *Modelo de Evaluación de Control Interno en la Administración Pública Municipal*, elaboró un *Modelo de Evaluación del Control Interno en la Administración Pública Municipal*, tomando al modelo COSO como un referente, en razón de considerarse como la mejor práctica internacional en materia de control interno, realizando para ello un análisis de diversos modelos como el

modelo Cadbury, modelo King, modelo COCO, modelo Turnbull y el modelo COSO. De este análisis se desprende un cuadro comparativo que se muestra en la tabla 1.

**Tabla 1**  
*Modelos de control interno*

	<b>COSO</b>	<b>COCO</b>
<b>Nombre</b>	Control Interno – Marco Integrado	Guía de Control emitida por el Comité de Criterios de Control
<b>País de Origen</b>	EEUU	Canadá
<b>Emisor</b>	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission	Canadian Institute of Chartered Accountants
<b>Año de emisión y última actualización</b>	1992, 2013	1995
<b>Objetivo</b>	Proveer un modelo de control que permita a las organizaciones y a su personal, desarrollar y mantener, efectiva y eficientemente, un marco de control interno que promueva la consecución de los objetivos institucionales y se adapte a los cambios en el ambiente de negocios y las operaciones. Este marco provee de un alcance amplio sobre lo que debe entenderse como un Sistema de Control Interno efectivo, mediante Componentes, Principios y Focos de Atención.	Concentrar los elementos del control interno descritos en el modelo COSO para plantear un modelo más sencillo y comprensible, asequible a todo el personal, que provea de una guía que permita diseñar, evaluar, cambiar y mejorar el Control Interno.
<b>Concepto de Control Interno</b>	Es el proceso efectuado por el Consejo de Administración, la gerencia, y demás personal, diseñado para proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos operativos, de informes y de cumplimiento.	Aquellos elementos de una organización (incluidos los recursos, sistemas, procesos, cultura, estructura y tareas) que, interrelacionados, respaldan al personal en la consecución de los objetivos organizacionales.
<b>Categorías de objetivos</b>	a) Eficacia y eficiencia operativa b) Confianza y oportunidad de informes internos y externos c) Cumplimiento con leyes y regulación aplicables, y con las políticas internas	a) Eficacia y eficiencia operativa b) Confiabilidad en los informes internos y externos c) Cumplimiento con leyes y regulación aplicables, y con las políticas internas.
<b>Componentes</b>	1. Ambiente de Control 2. Evaluación de Riesgos 3. Actividades de Control 4. Información y Comunicación 5. Supervisión	1. Propósito 2. Compromiso 3. Capacidad 4. Supervisión y Aprendizaje

*Nota:* Fue recolectada de la Federación, A. S. (2015), Estudio número 1212 Modelo de Evaluación de Control Interno en la Administración Pública Municipal.

**Tabla 2 (Continuación)**

	<b>COSO</b>	<b>COCO</b>
<b>Nombre</b>	Control Interno – Marco Integrado	Guía de Control emitida por el Comité de Criterios de Control
<b>País de Origen</b>	EEUU	Canadá
<b>Emisor</b>	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission	Canadian Institute of Chartered Accountants
<b>Año de emisión y última actualización</b>	1992, 2013	1995
<b>Objetivo</b>	Proveer un modelo de control que permita a las organizaciones y a su personal, desarrollar y mantener, efectiva y eficientemente, un marco de control interno que promueva la consecución de los objetivos institucionales y se adapte a los cambios en el ambiente de negocios y las operaciones. Este marco provee de un alcance amplio sobre lo que debe entenderse como un Sistema de Control Interno efectivo, mediante Componentes, Principios y Focos de Atención.	Concentrar los elementos del control interno descritos en el modelo COSO para plantear un modelo más sencillo y comprensible, asequible a todo el personal, que provea de una guía que permita diseñar, evaluar, cambiar y mejorar el Control Interno.
<b>Concepto de Control Interno</b>	Es el proceso efectuado por el Consejo de Administración, la gerencia, y demás personal, diseñado para proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos operativos, de informes y de cumplimiento.	Aquellos elementos de una organización (incluidos los recursos, sistemas, procesos, cultura, estructura y tareas) que, interrelacionados, respaldan al personal en la consecución de los objetivos organizacionales.
<b>Categorías de objetivos</b>	a) Eficacia y eficiencia operativa b) Confianza y oportunidad de informes internos y externos c) Cumplimiento con leyes y regulación aplicables, y con las políticas internas	a) Eficacia y eficiencia operativa b) Confiabilidad en los informes internos y externos c) Cumplimiento con leyes y regulación aplicables, y con las políticas internas.
<b>Componentes</b>	1. Ambiente de Control 2. Evaluación de Riesgos 3. Actividades de Control 4. Información y Comunicación 5. Supervisión	1. Propósito 2. Compromiso 3. Capacidad 4. Supervisión y Aprendizaje

*Nota: Fue recolectada de la Federación, A. S. (2015), Estudio número 1212 Modelo de Evaluación de Control Interno en la Administración Pública Municipal.*

**Tabla 1. (Continuación)**

	CADBURY	TURNBULL
<b>Nombre</b>	Reporte del Comité sobre Aspectos Financieros del Gobierno Corporativo	Guía para Directores sobre el Código Combinado
<b>País de Origen</b>	Reino Unido	Reino Unido
<b>Emisor</b>	The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance	The Institute of Chartered Accountants in England & Wales
<b>Año de emisión y última actualización</b>	1992	1999, 2005
<b>Objetivo</b>	Mejorar los estándares del Gobierno Corporativo y el nivel de confianza en los reportes financieros y en la auditoría, a través de componentes claros que delimiten las responsabilidades de todos aquellos que se encuentran involucrados en las operaciones de la organización, y qué es lo que se espera de ellos.	Reflejar las buenas prácticas empresariales en las que se observa al Control Interno inmerso en los procesos del negocio; mantenerse relevante en un ambiente de negocios en continua evolución; y, permitir a la organización aplicar esta guía considerando las condiciones institucionales particulares.
<b>Concepto de Control Interno</b>	N/A	Comprende las políticas, procesos, tareas, comportamientos y otros aspectos de la organización que, tomados en su conjunto, facilitan la eficacia y eficiencia de las operaciones, promueven la confianza en los informes internos y externos, y apoyan en el cumplimiento legal y regulatorio.
<b>Categorías de objetivos</b>	a) Elevar el bajo nivel de confianza, tanto en la información financiera, como en los auditores. b) Revisar la estructura, los derechos y las funciones del Consejo de Administración, Accionistas y auditores. c) Abordar diversos aspectos de la profesión contable y formular recomendaciones apropiadas, si fuese necesario. d) Mejorar el nivel de gestión empresarial.	a) Eficacia y eficiencia operativa b) Confiabilidad en los informes internos y externos c) Cumplimiento con leyes y regulación aplicables, y con las políticas internas.
<b>Componentes</b>	1. Revisión de la estructura y responsabilidades de los Consejos de Administración, y recomendación sobre un Código de Buenas Prácticas Corporativas. 2. Considera el rol de los auditores y aborda una serie de recomendaciones a la profesión contable. 3.-Trata sobre los derechos y responsabilidades de los accionistas	1. Evaluación de Riesgos (como elemento complementario al SCI) 2. Ambiente de Control y Actividades de Control 3. Información y Comunicación 4. Supervisión

**Nota:** Fue recolectada de la Federación, A. S. (2015), Estudio número 1212 Modelo de Evaluación de Control Interno en la Administración Pública Municipal.

**Tabla 1. (Continuación)**

KING	
<b>Nombre</b>	Reporte sobre Gobierno Corporativo en Sudáfrica
<b>País de Origen</b>	Sudáfrica
<b>Emisor</b>	The Institute of Directors in South Africa
<b>Año de emisión y última actualización</b>	1994, 2012
<b>Objetivo</b>	Establecer Principios de buenas prácticas corporativas para todo tipo de organizaciones, que permitan atender los requerimientos de la "Ley No. 71, de las Compañías, 2008" y los cambios en las tendencias del Gobierno Corporativo en el ámbito internacional.
<b>Concepto de Control Interno</b>	N/A
<b>Categorías de objetivos</b>	a) Eficacia y eficiencia operativa b) Confiabilidad en los informes internos y externos c) Cumplimiento con leyes y regulación aplicables. d) Sostenibilidad
<b>Componentes</b>	1. Liderazgo ético y ciudadanía corporativa. 2. Roles y Responsabilidades del Consejo de Administración. 3. Roles y Responsabilidades del Comité de Auditoría. 4. Gobernanza del Riesgo. 5. Gobernanza de las Tecnologías de la Información. 6. Cumplimiento con leyes, regulaciones, códigos y estándares. 7. Roles y Responsabilidades de la Función de Auditoría Interna. 8. Gobernanza de las Relaciones con Accionistas. 9. Informes Integrados y Revelaciones.

*Nota:* Fue recolectada de la Federación, A. S. (2015), Estudio número 1212 Modelo de Evaluación de Control Interno en la Administración Pública Municipal.

Según López Gómez (2017), en su estudio, 1212 (de la Federación, A. S. 2015), denominado Modelo de Evaluación de Control Interno en la Administración Pública Municipal la Auditoria Superior de la Federación, advierte que, en los municipios persisten débiles sistemas de control interno que no coadyuvan al logro de objetivos. Señala también que, en 97 municipios auditados, el 87% presentaron debilidades de control interno, por lo que considera importante contar con un modelo de evaluación para determinar la situación que guardan los sistemas de control interno en los municipios.

## 1.2. Justificación de la Investigación

La presente investigación se justifica con la necesidad que surge de evaluar la viabilidad de implementar de manera formal un Sistema de Control Interno Institucional en los municipios del estado de Querétaro, ya que actualmente únicamente Corregidora, Querétaro y Colón cuentan con un sistema, lo que representa el 16.67% del total del estado. Por esta baja cobertura hace evidente una oportunidad significativa a fin de fortalecer la gestión pública, mejorar la rendición de cuentas y elevar la eficiencia administrativa en el gobierno municipal. Establecer un sistema formal de control interno permitiría realizar una identificación de riesgos, prevenir irregularidades y promover el uso adecuado de los recursos públicos, contribuyendo al fortalecimiento institucional con un desarrollo sostenible en los municipios restantes.

En la actualidad, el control interno se ha convertido en un componente esencial en las estructuras de las organizaciones, con el que se pretende garantizar la eficacia y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de normas y regulaciones Cumbicos, Señalin, & Tapia, (2023). Según Rivas (2022) El control interno también establece un entorno favorable en el que los gerentes y el personal pueden colaborar para alcanzar las metas y objetivos operativos, mientras se maximiza la eficiencia y eficacia de las operaciones.

Actualmente las organizaciones entre ellas las del sector gubernamental, se encuentra frente a retos necesarios de combatir como es la corrupción y la falta de transparencia en el manejo de los recursos; de acuerdo con Gutiérrez et al. (2024), esto ha generado un aumento en la implementación de sistemas de control interno como una estrategia para mitigar los riesgos y asegurar el cumplimiento de sus objetivos. Gutiérrez, loor Saldarriaga, Bustamante, San Lucas, Ramírez & Cruzatty (2024).

En el sector gubernamental, tenemos que en el marco de los trabajos del Sistema Nacional Anticorrupción a través del SNF, el 27 de noviembre de 2014, se

publicó el Marco Integrado de Control Interno para el Sector Público (MICI), basado en el modelo COSO, como un modelo general de control interno, para que los ayuntamientos al implementarlo se ajusten a las mejores prácticas internacionales en esta materia, contribuyendo así al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales que se traduzcan en beneficios para la sociedad, abonando además en el combate a la corrupción y fortaleciendo la transparencia en el manejo de los recursos.

Adicional a lo anterior, la Ley General de Responsabilidades Administrativas, señaló al Órgano Interno de Control como unidades administrativas responsables de promover, evaluar y fortalecer el buen funcionamiento del control interno en los entes públicos, además de valorar las recomendaciones que haga el Comité Coordinador del Sistema Nacional Anticorrupción, encaminadas al fortalecimiento institucional en su desempeño y control interno y con ello la prevención de faltas administrativas y hechos de corrupción.

### **1.3 Pregunta de investigación**

¿Cómo analizar la viabilidad de la implementación de un sistema de control interno basado en el modelo COSO en los municipios del estado de Querétaro de una exploración en los diferentes municipios con el fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales?

#### **1.3.1 Preguntas de investigación**

1. ¿Cuál es el estado en el que se encuentran los sistemas de control interno en los municipios de Querétaro?
2. ¿Cuáles son los municipios del estado de Querétaro que llevan a cabo el control interno a través del Modelo COSO?
3. ¿Cómo han aplicado el modelo COSO en los municipios del estado de Querétaro?

4. ¿Cuáles son las propuestas y recomendaciones para fortalecer los sistemas de control interno municipales de acuerdo al modelo COSO, a fin de cumplir los objetivos institucionales?

#### **1.4 Objetivo**

Analizar la viabilidad de la implementación de un sistema de control interno basado en el Modelo COSO en los municipios del estado de Querétaro de una exploración en los diferentes municipios con el fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales.

##### **1.4.1 Objetivos específicos**

1. Definir el estado en el que se encuentran los sistemas de control interno en los municipios de Querétaro
2. Determinar si los municipios del estado de Querétaro llevan a cabo el control interno a través del Modelo COSO
3. Evaluar como han aplicado el modelo COSO en los municipios del estado de Querétaro
4. Proponer y hacer recomendaciones a fin de llegar al fortalecimiento de los sistemas de control interno municipales de acuerdo al modelo COSO, a fin de cumplir los objetivos institucionales

#### **1.5 Hipótesis:**

H.1. La aplicación efectiva del Modelo de Control Interno COSO, en los municipios del estado de Querétaro dependen de los recursos que se tiene en cada uno de los municipios. (*Aplicación del modelo COSO*) **VARIABLE DEPENDIENTE**

H.2. Los municipios con mayor presupuesto asignado tienen mayores posibilidades de implementar el control interno del Modelo COSO. (*Recursos asignados*) **VARIABLE INDEPENDIENTE**

H3. Los municipios con una cultura organizacional enfocados en la transparencia aplican más facilmente el Modelo COSO. (*Cultura organizacional*)  
**VARIABLE INDEPENDIENTE**

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Control Interno

En su libro Auditoria del Control Interno, según Mantilla & Mantilla (2013), señaló que uno de los primeros estudios conocidos sobre el control interno se publicó en Estados Unidos en 1949, titulado (*Control Interno – Elementos del Sistema Coordinado y su importancia para la administración y para el contador público independiente*), en este se incluyó la primera definición que la profesión contable hizo sobre control interno elaborada por el *Comité sobre procedimientos de trabajo*, señalando que este comprende entre otras cosas, el plan de organización así como acciones coordinadas que se adoptan con la finalidad de salvaguardar activos, verificar la confiabilidad en los registros así como promover la eficiencia en las operaciones y el apego a las políticas.

En la definición elaborada según Mantilla & Mantilla (2013) por el *Comité sobre procedimientos de trabajo*, En la anterior definición se identifica que el control interno va más allá de los asuntos de las áreas de contabilidad y finanzas, abarcando actividades relacionadas con el control presupuestal, costos, reportes periódicos de las operaciones y análisis estadísticos. Durante mucho tiempo, esta definición fue de las más aceptadas. De manera posterior, *la Association of International Certified Professional Accountants*, en una definición, dividió el control interno en dos componentes, el control administrativo y el control contable, esto perduró hasta los años noventa, teniendo gran aceptación. Sin embargo, las limitaciones en su alcance, ya que se centraba en de manera general en la operación contable, dejaban fuera algunos otros elementos.

A la par, *The Institute of International Auditors* elaboró la siguiente definición que Mantilla & Mantilla (2013), refiere en su obra, Control Interno son las acciones tomadas por la administración para planear, organizar, y dirigir el desempeño de acciones suficientes que provean seguridad razonable de que estarán logrando los siguientes objetivos: 1. Logro de los objetivos y metas establecidos para las operaciones y para los programas; 2. Uso económico y eficiente de los recursos; 3. Salvaguarda de los activos; 4. Confiabilidad e integridad de la información y; 5. Cumplimiento con políticas, planes, procedimientos, leyes y regulaciones. De esta definición, se logra identificar que conceptos como el de objetivos, metas, programas, eficiencia de los recursos, políticas, planes y procedimientos, son incluidos dando un mayor alcance a la aplicación del control interno en las organizaciones, no dejando de lado los conceptos primarios que están enfocados a la operación financiera y administrativa, lo que lleva a incluir a más áreas y personas de las organizaciones en la implementación de un sistema de control interno.

Rivas Márquez (2011), refirió tres generaciones de control interno, la primera generación se basó en acciones empíricas, aún y cuando es obsoleta aún tiene aplicación a causa de la falta de profesionalización de los responsables del sistema de control interno; la segunda generación en la que se imponen estructuras y prácticas de control interno, específicamente en el sector público, teniendo como elemento en contra la operación muy cercana de la línea de cumplimiento formal, alejándose de los niveles técnicos de calidad y la tercera generación, enfocada en garantizar la eficiencia del control interno y donde nace el modelo COSO.

**Tabla 3**  
**Componentes COSO, MICIL, COCO**

MODELOS DE CONTROL INTERNO ADAPTADOS EN AMERICA			
COMPONENTES	Marco integrado de control interno COSO (Modelo COSO)	Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL)	Modelo COCO (Criteria of Control)
Primer componente: Ambiente de Control	Primer componente: Ambiente de control y trabajo institucional	Primer Grupo: Propósito	
	Segundo componente: Evaluación de los riesgos para obtener objetivos	Segundo Grupo: Compromiso	
	Tercer Componente: Actividades de Control	Tercer componente: Actividades de control para minimizar los riesgos	Tercer Grupo: Aptitud
	Cuarto componente: Información y comunicación	Cuarto componente: Información y comunicación para fomentar la transparencia	Cuarto Grupo: Evaluación y Aprendizaje
	Quinto componente: Monitoreo	Quinto componente: Supervisión interna continua y externa periódica	

*Nota:* Fue recolectada de Rivas Márquez (2011)

En ese sentido, la tabla 2 según Rivas Márquez (2011), muestra los componentes que integran a los modelos COCO, COSO y MICIL. Por lo que señaló que, a partir de la década de los noventa, surgen nuevos modelos de control que involucran una mayor participación de la dirección, gerentes y personal en general, señalando como los modelos más conocidos el *Cadbury (Reino Unido)*, el *Vienot (Francia)*, el *Peters (Holanda)* y *King (Sudáfrica)*, el *COSO (USA)*, el *COCO (Canadá)* y *MICIL (adaptación del COSO para Latinoamérica)*, siendo estos tres últimos los de mayor adaptación en empresas del continente americano.

Elizalde-Marín (2018), por su parte aborda el control interno desde dos enfoques, el tradicional y contemporáneo. El enfoque tradicional comprende el plan de organización y conjunto de métodos, y el contemporáneo como un proceso integral de gestión establecido en el informe COSO. Santa Cruz Marín (2015), señala que el enfoque contemporáneo del COSO no lo define como un plan sino más bien un proceso ejecutado por la junta directiva y el resto de personal de una empresa.

Por su parte Elizalde-Marín (2018) cuando se refiere al enfoque contemporáneo, aborda dos modelos de control interno, el COSO y el COCO, señalando que, si bien ambos guardan similitudes, contienen diferentes definiciones y opiniones sobre su función y como es que se deben establecer y evaluar. De igual manera, señala en su artículo que, existe un modelo original, el COSO, sobre del cual parte el modelo COCO el cual reconoce la importancia de factores psicológicos y sociales que pueden afectar el comportamiento. Para dar claridad a lo mencionado, se sugiere revisar la tabla 3.

**Tabla 4**  
*Comparativa Modelo COSO y Modelo COCO*

	<b>Modelo COSO</b>	<b>Modelo COCO</b>
<b>Nombre</b>	Committee of Sponsoring Organizations	Criteria of Control
<b>Motivo de elaboración</b>	Este informe es el resultado a las inquietudes de crear un nuevo marco conceptual sobre Control Interno, integrando las diversas definiciones y conceptos usados.	Es informe producto de la revisión del Comité de Control de Canadá del informe COSO
<b>Año de aparición</b>	1992	1995
<b>Lugar</b>	Estados Unidos de América	Canadá
<b>Objetivo</b>	Mejorar las orientaciones sobre la gestión de riesgo, control interno y la disuasión del fraude y brindar un grado de seguridad razonable.	Crear un sistema del Control mas sencillo y entendible que el COSO, a partir de las dificultades encontradas en la implementación del COSO.
<b>Estructura propuesta de control interno</b>	Presenta cinco componentes interrelacionados entre si, los cuales se desarrollan diecisiete factores.	Está conformado por veinte criterios, agrupados en cuatro categorías principales.

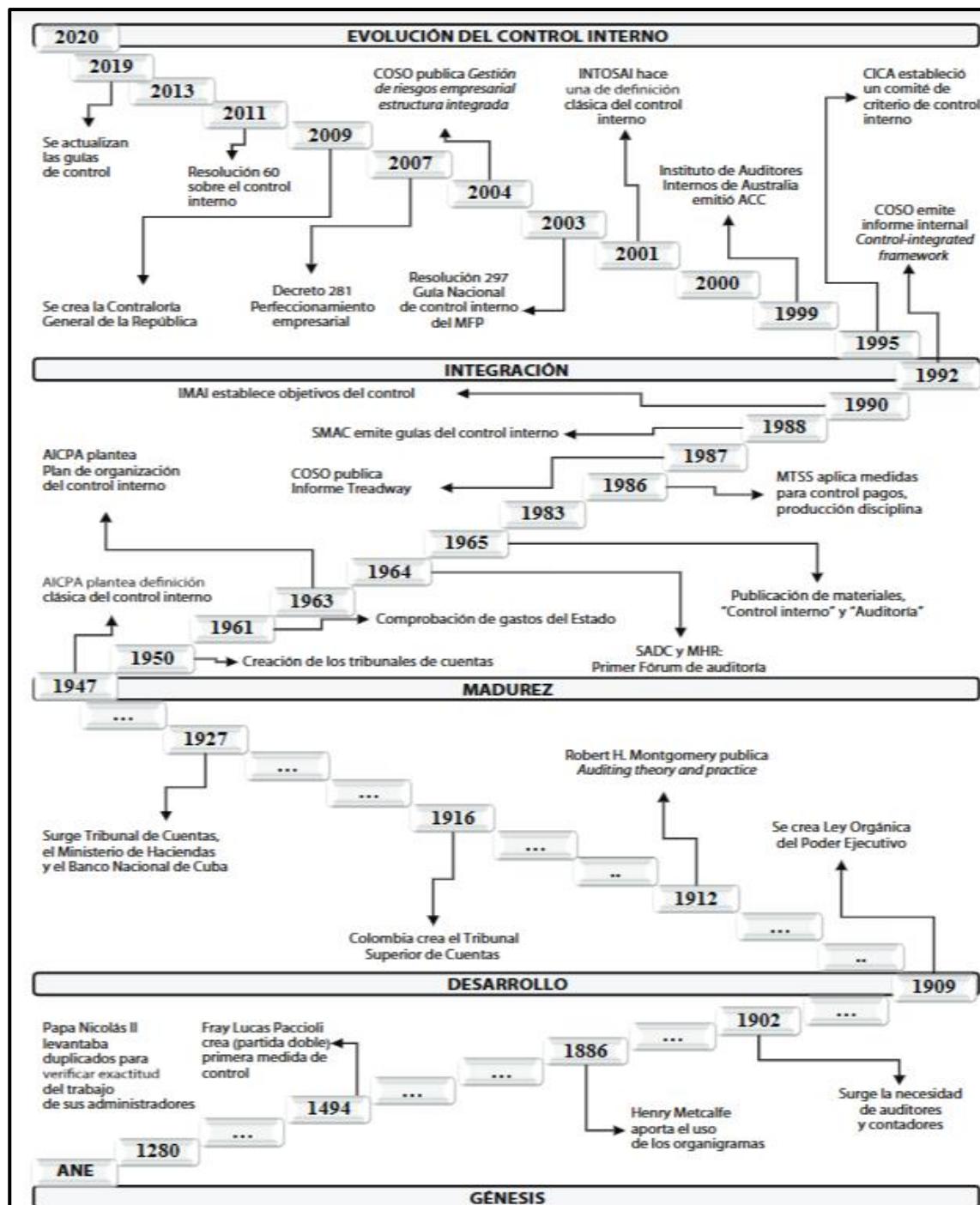
*Nota: Elizalde-Marín (2018), Control Interno desde el Enfoque Contemporáneo (Modelo COSO Y COCO). Contribuciones a La Economía.*

De los modelos antes referidos, el modelo COSO ha resultado ser el más utilizado, según Morejón & Pérez (2020), como resultado de una investigación la cual tuvo como principal fuente de información documentos escritos (libros periódicos, revistas, actas notariales, tratados, conferencias escritas, etc.), documentos fílmicos (películas, diapositivas, etc.) y documentos grabados (discos, cintas, cassetes, disquetes, etc.), mostrando resultados de 460 obras para control interno, 157 para el control interno COSO, 12 para control interno MICIL, y 48 para control interno COCO.

## 2.2 Antecedentes modelo COSO

Es importante entender el control interno bajo el concepto utilizado por Loor Intriago & Peñaloza López 2023, quien explico como un proceso que está bajo la responsabilidad de un órgano de gobierno, en el caso de los municipios por los ayuntamientos a través del presidente municipal, por la administración y por todos los servidores públicos que forman parte de la institución, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable en el uso de los recursos públicos. Bajo esta idea, en esta investigación se abordan algunas teorías del control interno desde la clásica a la contemporánea, pasando del control interno visto como una herramienta aplicada solo a los procesos contables-financieros hasta llegar a una visión en la que las altas gerencias se involucran y participan generando un alto valor en la organización a los sistemas de control, en las que se incluye la participación de la mayoría de las personas de las organizaciones.

## Figura 1. Evolución Histórica del Control Interno



Nota: Recolectado de Vega de la Cruz, L., & Marrero Delgado, F. (2021). Evolución del control interno hacia una gestión integrada al control de gestión. *Estudios De La Gestión: Revista Internacional De Administración*, (10), 211–230

El control interno desde su nacimiento ha estado en constante evolución buscando nuevas mejoras, transitando por cuatro etapas denominadas *génesis, desarrollo, madurez e integración* como lo señalaron Vega de la Cruz & Marrero Delgado (2021), figura 1 iniciando desde la aparición de los primeros registros para controlar las operaciones en 1280, transitando a una segunda etapa en la que alrededor del año 1902 se genera la necesidad de tener auditores y contadores derivado del aumento en las producciones de las organizaciones y el número de personas que participan en estas; en una tercera etapa se amplían los objetivos del control interno para finalmente llegar a la cuarta etapa que se da como resultado de la revelación de los informes COSO en 1992, modelo que se comienza a implementar en varios países.

A la par de lo anterior, la evolución que ha tenido la auditoria, ha generado que la concepción del control interno sufra modificaciones en la medida en que la estructura de las organizaciones se ha transformado, Rivas Márquez (2011), refiere tres generaciones de control interno, la *primera generación* se basó en acciones empíricas, aún y cuando es obsoleta aún tiene aplicación a causa de la falta de profesionalización de los responsables del sistema de control interno; la *segunda generación* en la que se imponen estructuras y prácticas de control interno, específicamente en el sector público, teniendo como elemento en contra la operación muy cercana de la línea de cumplimiento formal, alejándose de los niveles técnicos de calidad, finalmente la tercera generación, enfocada en garantizar la eficiencia del control interno y donde nace el modelo COSO.

Existen diversas definiciones de control interno, Téllez (2004), lo define como el *plan de organización y todos los métodos y medidas en un negocio para salvaguardar sus bienes, verificar la exactitud y seguridad de los datos de contabilidad, desarrollar la eficiencia de las operaciones y fomentar la adhesión a la política administrativa*.

Arens, Elder, & Beasley (2007) lo definieron como *un sistema de políticas y procedimientos diseñados para proporcionar una seguridad razonable a la administración de que la compañía va a cumplir con sus objetivos y metas*.

Carmona Ibáñez (2008), refirieron que, derivado del incremento de la dimensión de los negocios y el consiguiente distanciamiento de los propietarios de la dirección de la empresa, se genera la necesidad de implementar sistemas de control en los que se amplíen los objetivos, para ello establece como antecedentes del modelo COSO, mostrados en la siguiente tabla:

**Tabla 5.**  
*Sistemas de control*

No.	Sistema de control
1.	Informe Cohen de 1978, preparado por la Commission on Auditors' Responsibilities, un grupo de trabajo constituido en 1974 por la American Institution of Certified Public Accountants (AICPA).
2.	El Report of the Special Committee on Internal Accounting Control, conocido como Comité Minahan, constituido por la AICPA en 1979.
3.	Informe Treadway de 1987, elaborado por la Comisión Treadway, subcomité creado por el Congreso de EE.UU.
4.	SAS 55 Consideration of Internal Control in a Financial Statement Audit, emitido por la AICPA, de acuerdo con las recomendaciones propuestas por la Comisión Treadway
5.	Informe Cadbury publicado en 1992 en el Reino Unido después de escándalos financieros en los que se vieron involucrados importantes empresas británicas

*Nota:* Recolectada de Carmona Ibáñez (2008)

Continuando con estos sistemas según Pablo Laski (2022), explicaron que en el año 1985, en Estados Unidos se integra la comisión Treadway, por las cinco instituciones más representativas en los Estados Unidos en temas de contabilidad, finanzas y auditoría interna: American Accounting Association (AAA); Association of International Certified Public Accountants (AICPA); Financial Executives International (FEI); Institute of Management Accountants; y The Institute of Internal

Auditors (IIA). Para 1987, este Comité emitió un informe en el que recomendó trabajar en la revisión de la literatura referente al control interno buscando lograr su integración en un solo cuerpo, culminando con la publicación del informe COSO en 1992 como ya se señaló, buscando una armonización del control interno que permita una referencia conceptual común, revolucionando los conceptos ya existentes. El nombre COSO obedece a las siglas del Committee of Sponsoring Organizations.

Este modelo nace a raíz de los razonantes casos jurisprudenciales que evidencian situaciones límites, donde se advierte que las quiebras tenían su origen en fallas de los administradores respecto al manejo en el patrimonio de las empresas, aunado a los escándalos financieros que ocurrieron en Europa y de manera posterior en Norteamérica al inicio del siglo XXI, posicionando al COSO como un modelo adecuado de control interno, Santa Cruz Marín (2015).

### **2.3 Modelo COSO**

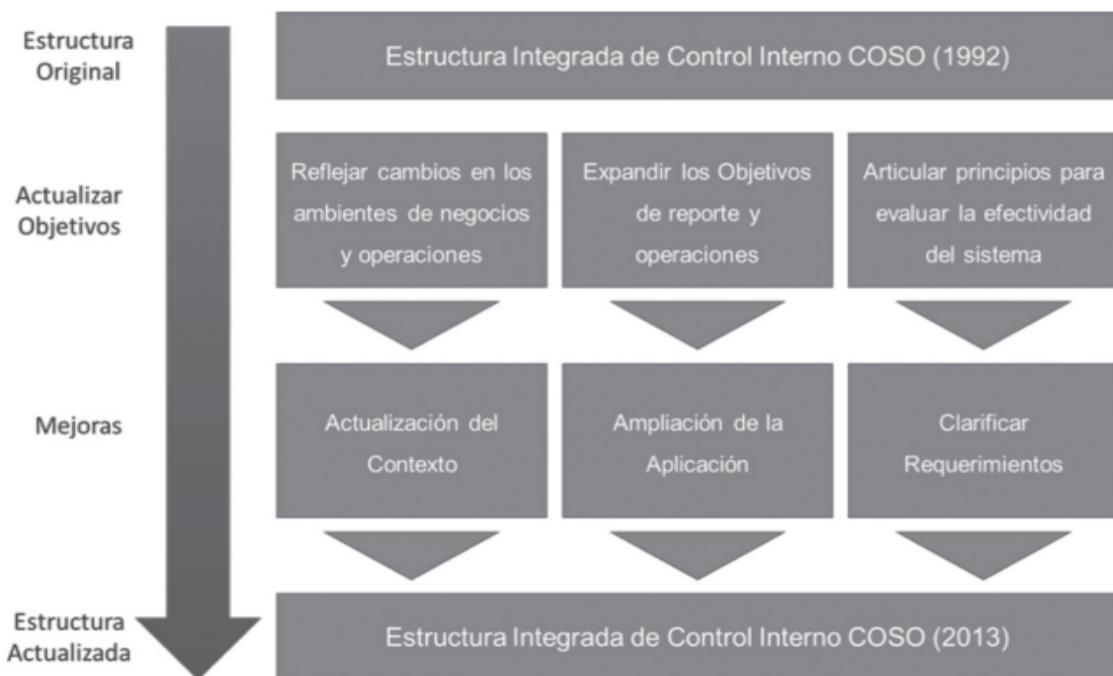
El informe COSO publicado en 1992, fue revisado y actualizado en 2013, integrando la gestión de riesgos como parte fundamental del sistema de control interno, dando un alto valor a la identificación, evaluación y gestión de riesgos de una manera proactiva. El modelo COSO actualizado en 2013, estructura el control interno en cinco componentes interrelacionados: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y actividades de monitoreo, Gutiérrez et al. (2024).

Castro & de la Costa Lara (2014), señala que para el año 2014 existían tres informes COSO y a finales de ese mismo año quedaron dos marcos vigentes, uno de ellos el publicado inicialmente en 1992, también llamado COSO I, que consta de cinco componentes relacionados entre sí: Ambiente de control; Evaluación de riesgos; Actividades de control; Información y Comunicación; Monitoreo. Teniendo como objetivos: a) Eficacia y eficiencia de las operaciones b) Fiabilidad de la

información financiera c) Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables. En septiembre de 2004 el Comité publicó el Enterprise Risk Management - Integrated Framework (ERM o también llamado COSO II). COSO II, amplía el concepto de control interno integrando la gestión de riesgos, aclarando que este informe es complementario de COSO I.

En mayo de 2013 se publicó la actualización del marco integrado de control interno también llamado COSO III, que sustituye al marco original de 1992 (COSO I). En este orden de ideas, parecería que el COSO III es la continuación del COSO II, sin embargo, el objetivo es sustituir al COSO I, por lo que COSO II sigue siendo un complemento del COSO III. La actualización de los objetivos, así como las mejoras en el modelo, se ilustran de mejor manera en la figura 2.

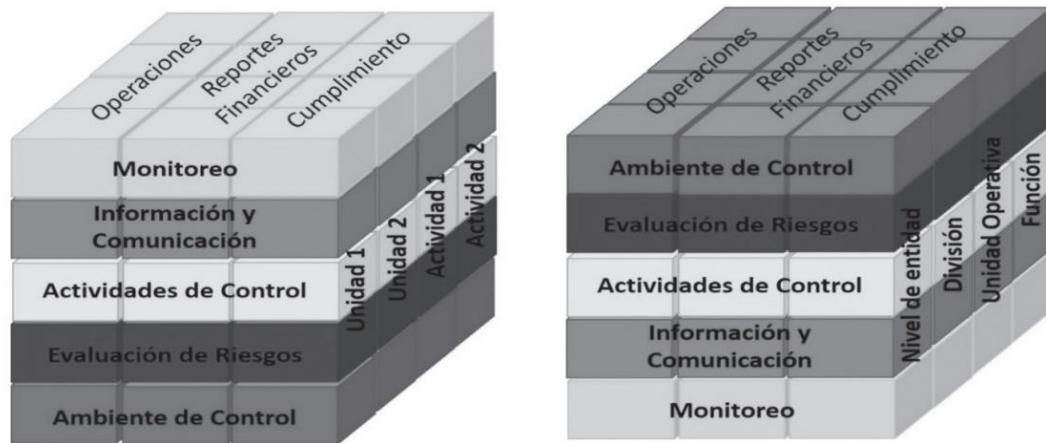
**Figura 2. Mejoras al modelo COSO**



Nota: Recolectado de Castro, M. A. C., & de la Costa Lara, F. (2014). Relación y análisis de los cambios al informe COSO y su vínculo con la transparencia empresarial. Capic review, P. 12, 9.

La transición de COSO I a COSO III se da en el año 2014, una vez concluido este periodo de transición, el modelo COSO I fue derogado. En la figura 3, se muestran los cambios más relevantes de COSO I a COSO III, Castro & de la Costa Lara (2014).

**Figura 3. Diagrama de COSO I y COSO III**



Nota: Castro, M. A. C., & de la Costa Lara, F. (2014). Relación y análisis de los cambios al informe COSO y su vínculo con la transparencia empresarial. *Capic review*, 12, 9.

En el modelo actualizado de 2013, se formalizan conceptos fundamentales introducidos en el marco original en los 17 principios asociados con los cinco componentes de control interno, estos principios tienen como función principal especificar y comunicar objetivos adecuados, a identificar y evaluar los riesgos relacionados y a seleccionar y mostrar controles en las entidades. En la tabla 4 se muestra la relación de componentes y principios del modelo COSO III, Castro & de la Costa Lara (2014).

**Tabla 6.**  
*Componentes y Principios del modelo COSO*

COMPONENTES	PRINCIPIOS
Ambiente de Control	1. Demuestra compromiso para con la integridad y valores éticos. 2. Ejerce responsabilidad por la vigilancia (supervisión). 3. Establece estructura, autoridad y responsabilidad para el logro de los objetivos. 4. Demuestra compromiso para con la competencia. 5. Refuerza la responsabilidad.
Evaluación de riesgos	6. Especifica los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos. 7. Identifica y analiza de riesgos para determinar cómo se deben mitigar. 8. Evalúa el riesgo de fraude. 9. Identifica y analiza los cambios que podrían impactar el sistema de control interno.
Actividades de Control	10. Selecciona y desarrolla las actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos. 11. Selecciona y desarrolla los controles generales sobre la tecnología. 12. Despliega mediante políticas y procedimientos que las ponen en acción.
Información y Comunicación	13. Obtiene y usa información relevante y de calidad para soportar el funcionamiento del control interno 14. Internamente comunica la información, incluyendo objetivos y responsabilidades. 15. Comunica a partes externas materias relativas al control interno.
Monitoreo	16. Dirige evaluaciones continuas y/o separadas. 17. Evalúa y comunica las deficiencias de control interno en forma oportuna.

**Nota:** Castro, M. A. C., & de la Costa Lara, F. (2014). *Relación y análisis de los cambios al informe COSO y su vínculo con la transparencia empresarial.* Capic review, 12, 9.

El modelo COSO obedece a dos objetivos primordiales de acuerdo con Santa Cruz Marín (2015), el primero es integrar diversos conceptos de control interno y segundo, ser la base la base para evaluar los sistemas de control interno en las entidades, el mismo autor señala presenta este modelo como un proceso ejecutado por la junta directiva y el resto del personal de una entidad, basado en cinco componentes interrelacionados: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión y Seguimiento.

Por su parte Rivas Márquez (2011), señala que el modelo COSO consta de cinco componentes que aplicados proporcionan una seguridad razonable de que los objetivos se ejecutarán adecuadamente. El Marco Integrado de Control Interno presentado por la Auditoría Superior de la Federación, de la Federación (2015), describe los cinco componentes y diecisiete principios del modelo COSO, de la siguiente manera:

**Primer componente: Ambiente de Control.** – Importancia que los administradores y empleados dan al Control Interno, particularmente a las políticas, procedimientos y en general a la normatividad que se debe cumplir desde la alta dirección. Este primer componente cuenta con cinco principios:

Principio 1. – Los titulares de la dependencia muestran respaldo y compromiso con los valores éticos, la integridad y normas de conducta y de prevención de irregularidades.

Principio 2. – Los titulares junto con la administración a través de las unidades responsables, asumen la responsabilidad de las acciones tendientes a supervisar que el control interno funcione de manera adecuada.

Principio 3. - Los titulares junto con la administración, asignan responsabilidades y delegan autoridad para el logro de los objetivos institucionales

Principio 4. - Los titulares junto con la administración asumen la responsabilidad de promover la capacitación y profesionalización, así como de retener al personal competente.

Principio 5. – La administración evalúa el desempeño del control interno responsabilizando a los servidores públicos de las obligaciones en torno al control interno.

**Segundo componente: Administración de Riesgos.** – Proceso para la evaluación de los riesgos que enfrentan las instituciones en el logro de los objetivos, dota de los elementos necesarios para su identificación, analizando, catalogando, priorizando y desarrollando respuestas para la mitigación de estos. Cuenta con cuatro principios:

Principio 6. – El titular, debe elaborar un plan estratégico que oriente los esfuerzos de toda la institución al logro de los objetivos dentro del marco jurídico aplicable, asegurando la alineación a los planes de desarrollo respectivos. Las metas y objetivos que se tracen deben ser claros y permitir la identificación de los riesgos y la tolerancia a estos

Principio 7. – Es responsabilidad de la administración identificar, analizar y responder a los riesgos que se puedan presentar para lograr los objetivos de la institución, y en los procesos relativos a la recaudación de ingresos y el ejercicio del gasto.

Principio 8. - La administración debe tomar en cuenta la ocurrencia de actos de corrupción, fraude, abuso y otras irregularidades que pongan en riesgo el manejo de los recursos públicos dentro de los procesos que se llevan a cabo en la institución.

Principio 9. - La administración será responsable de identificar, analizar y tener la capacidad de respuesta ante cambios importantes que impacten al control interno.

**Tercer componente: Actividades de Control.** – Se refiere a todas aquellas actividades y acciones que establecen los responsables de las unidades administrativas a través de las políticas y procedimientos encaminados al logro de los objetivos y a la respuesta a los riesgos asociados a estos.

Principio 10. – Las actividades de control que defina la administración para el logro de los objetivos y la respuesta ante los riesgos, deben ser suficientes y apropiados de acuerdo a los procesos que se llevan a cabo en la institución.

Principio 11. - Los sistemas de información de la institución, así como las actividades de control que se relacionen con estos sistemas, debe diseñarlos la administración con la finalidad de alcanzar los objetivos institucionales y deberán responder antes los riesgos inherentes.

Principio 12. – Las actividades de control deben ser implementadas por la administración mediante políticas y procedimientos que resulten adecuados y suficientes para mitigar los riesgos que se presenten en el logro de los objetivos, deben estar documentadas y establecidas de manera formal.

**Cuarto componente: Información y Comunicación.** – Se refiere a la información que generan, obtienen y comunican la administración y demás usuarios, para respaldar el sistema de control interno.

Principio 13. – Las administraciones tienen la responsabilidad de implementar los medios y canales necesarios para que las unidades administrativas elaboren información pertinente y de calidad con la que contribuya al logro de los objetivos de la institución, cumpliendo a su vez con las disposiciones legales aplicables.

Principio 14. - Las administraciones tienen la responsabilidad de que las unidades administrativas de la institución, comuniquen al interior por los canales que establezca la normatividad en la materia, la información de calidad que contribuya a logro de los objetivos.

Principio 15. - Las administraciones tienen la responsabilidad de que las unidades administrativas de la institución, comuniquen al exterior por los medios y canales que establezca la normatividad en la materia, la información de calidad que contribuya a logro de los objetivos.

**Quinto componente: Supervisión.** – Se refiere a la información que generan, obtienen y comunican la administración y demás usuarios, para respaldar el sistema de control interno.

Principio 16. – Para supervisar el control interno y evaluar sus resultados, las administraciones deben establecer actividades que resulten adecuadas conforme a las mejores prácticas para cada una de las unidades administrativas de la institución. En estas actividades de supervisión participa generalmente las contralorías internas quienes reportaran de manera directa a los titulares de las entidades u órganos de gobierno.

Principio 17. – Es responsabilidad de las administraciones, establecer acciones para que quien resulte responsable corrija las deficiencias detectas en el control interno.

Los cinco componentes junto con cada uno de sus principios tienen una relación directa con los objetivos institucionales y con estructura de la entidad. Es decir, los objetivos son los fines que debe alcanzar la entidad basada en su normatividad aplicable; los cinco componentes y sus principios se convierten en requisitos para que la institución logre los objetivos. Por su parte, la estructura organizacional incluye a todas las unidades de la administración, su procesos, funciones y atribuciones para el logro de los objetivos. La figura 4 muestra la relación de todos estos elementos en forma de un cubo, en la columna superior de este, se clasifican los objetivos de la institución, en las filas se ubican los cinco componentes que llevan incluidos cada uno sus principios y en la tercera dimensión del cubo se presenta la estructura organizacional de la entidad.

**Figura 4. Cubo COSO**



*Nota:* Recolectado de la Federación, A. S. (2015). Modelo de evaluación de control interno en la administración pública municipal. Auditoría Superior de la Federación.

## 2.4 Marco Legal

El 27 de mayo de 205, se publicó en el Diario Oficial de la Federación el *DECRETO por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de combate a la corrupción*. Como resultado de estas reformas, el artículo 113 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos dio origen al Sistema Nacional Anticorrupción a fin de que sea este quien coordine a las autoridades competentes de prevenir, detectar y sancionar faltas administrativas y hechos de corrupción, de igual manera a quienes llevan a cabo trabajos de fiscalización y control de los recursos públicos, todo esto en los tres órdenes de gobierno, Federal, Estatal y Municipal.

En ese contexto, el 18 de julio de 2016 se publicaron en el Diario Oficial de la Federación las respectivas leyes secundarias, como la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción y la Ley General de Responsabilidades Administrativas, normativa que señala obligaciones en materia de control interno a ciertas instancias de gobierno. Si bien es cierto en años anteriores se tenían algunas disposiciones en esta materia y algunos avances, estos se daban solo en el orden federal, es decir, no había disposiciones de aplicación general para las Entidades Federativas ni los Municipios.

El artículo 3 fracción XXI de la Ley General de Responsabilidades Administrativas, señala a los Órganos Internos de Control como las unidades administrativas a cargo de promover, evaluar y fortalecer el control interno en los entes públicos, para este caso, en los municipios. Esta misma ley, los artículos 10 fracción I, 15 y 18, señala entre otras cosas, las facultades y obligaciones de los Órganos Interno de Control relativas a la implementación de acciones preventivas y la adopción de las medidas necesarias para el fortalecimiento institucional en su desempeño y control interno y con ello la prevención de faltas administrativas y hechos de corrupción.

Por su parte, el artículo 37 de la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción da origen al Sistema Nacional de Fiscalización, que de conformidad con el artículo 45 fracción III de la misma ley señala entre sus facultades y atribuciones, elaborar y adoptar un marco de referencia que contenga criterios generales para la prevención, detección y disuasión de actos de corrupción e incorporar las mejores prácticas para fomentar la transparencia y rendición de cuentas en la gestión gubernamental.

En ese orden de ideas, como parte de los trabajos del Sistema Nacional de Fiscalización, en el marco de su Quinta Reunión Plenaria, fue presentado por el Grupo de Trabajo en Control Interno, el Marco Integrado de Control Interno, un modelo general de control interno que puede ser adoptado y adaptado por las instituciones en los ámbitos Federal, Estatal y Municipal, de los diferentes niveles de gobierno para establecer, mantener y mejorar los sistemas de control dentro de sus instituciones. Este Marco Integrado de Control Interno, se encuentra basado en el Modelo COSO 2013, como un proceso dinámico de 17 principios en 5 componentes, que corresponden al ambiente de control, administración de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión.

Ahora bien, en lo que respecta al ámbito municipal, el artículo 115 fracción II de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, señala como facultad de los ayuntamientos aprobar los reglamentos, circulares y disposiciones administrativas de observancia general con las que regule las funciones de la administración pública municipal. En ese sentido, el artículo 35 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Querétaro señala al Municipio Libre como la base territorial y de la organización administrativa en el estado.

La Ley Orgánica Municipal del Estado de Querétaro, señala en el artículo 30 fracciones I y XXXIV que son competencias de los ayuntamientos aprobar reglamentos, circulares y disposiciones administrativas de observancia general y coadyuvar con los Sistemas Nacional y Estatal Anticorrupción, así como con el Sistema Nacional de Fiscalización, en términos de las disposiciones e instrumentos

aplicables. En ese sentido, como ya se señaló en párrafos anteriores, Sistema Nacional de Fiscalización presentó el Marco Integrado de Control Interno, para que este pueda ser adoptado y adaptado por los municipios para establecer, mantener y mejorar los sistemas de control dentro de sus instituciones.

Con lo señalado en el párrafo anterior, es necesario que los municipios emitan la normatividad que les permita implementar y operar un Sistema de Control Interno de conformidad con las mejores prácticas en materia de control interno, manteniéndolo actualizado, realizando las evaluaciones periódicas que permitan fortalecerlo y lograr una mejora continua del mismo. A modo de resumen, se presenta la tabla 5 con las leyes aplicables en la materia.

**Tabla 7.**  
*Marco Legal Aplicable*

1.	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
2.	Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción
3.	Ley General de Responsabilidades Administrativas
4.	Constitución Política del Estado Libre y Soberano del Estado de Querétaro
5.	Ley Orgánica Municipal del Estado de Querétaro

*Nota:* Elaboración propia

## 2.5 Aplicación

Resulta importante que los municipios cuenten con un sistema de control interno que observe las disposiciones legales que les resulten aplicables, que resulte en una herramienta para el cumplimiento de los objetivos. Desde el Sistema Nacional de Fiscalización se ha venido impulsando la implementación de un sistema de control interno en los organismos gubernamentales, para lo anterior, resulta de suma importancia como un primer paso, establecer un modelo de evaluación que permita identificar la situación del sistema de control interno en cada municipio y

que a su vez sirva como herramienta para identificar áreas de oportunidad para la mejora en el sistema de control interno.

Catagua, Pinargote & Mendoza (2023), señalan que, es necesaria la aplicación de cuestionarios internos para identificar las deficiencias de la organización bajo una evaluación del grado de aplicación de un sistema de control interno bajo el modelo COSO, para lo cual propone en su artículo un modelo de cuestionario que abarca diversos elementos que se integran en los 5 componentes del modelo COSO. Además, propone un modelo de evaluación del control interno, que incluye la evaluación de riesgos, dando como resultado una matriz de riesgos. Con todo esto, se obtiene como resultado el grado de cumplimiento en general y por cada uno de los cinco componentes de control, esto en términos numéricos. Estos resultados, se deben traducir en acciones encaminadas en fortalecer el control interno.

Ahora bien, diversos autores consideran la aplicación de esta evaluación mediante la aplicación de cuestionarios, sin embargo, todos estos se encuentran encaminados al sector privado. Lo anterior no quiere decir que el modelo COSO no sea aplicable al sector gubernamental. Como se ha estudiado, el modelo COSO resulta aplicable al sector gubernamental, y es en este ámbito que la Auditoría Superior de la Federación es quien ha realizado estudios especializados enfocados a este sector, particularmente el estudio número 1212 *Modelo de Evaluación de Control Interno en la Administración Pública Municipal*.

En este estudio la Auditoría Superior de la Federación señala que resulta indispensable que los municipios cuenten con un Sistema de Control Interno que fortalezca las actividades hacia el logro de los objetivos estratégicos. En ese contexto, con base en el sistema de control interno con que cada municipio cuenta, se plantea llevar a cabo una evaluación para identificar que elementos del control interno se tienen implementados y las áreas de oportunidad que ayuden a fortalecer el sistema de control interno.

### 2.5.1 Etapas de la evaluación.

En ese orden de ideas, para la aplicación de la evaluación del sistema de control interno de manera sistemática y ordenada, la Auditoría Superior de la Federación plantean tres etapas: planeación, ejecución (incluye la aplicación del cuestionario, así como el análisis y valoración de las respuestas y sus evidencias) e integración y presentación de resultados. En la tabla 7 se muestra la relación entre las etapas, descripción de las actividades, los responsables y el resultado:

**Tabla 8.**

*Etapas de la Aplicación del Cuestionario de Control Interno*

Etapa	Núm. de actividad	Actividad	Responsable	Entregable/Resultado	Descripción de la actividad
A	PLANEACIÓN				
A	A.1	Capacitación en Modelo COSO y el Modelo de Evaluación de Control Interno en la Administración Pública Municipal (APM)	Auditor o personal evaluador	Capacitación	El auditor o personal evaluador deberá realizar el estudio y análisis del Modelo COSO y del Modelo de Evaluación de Control Interno en la APM para capacitarse en su aplicación.
	A.2	Determinación del objetivo y el alcance para la aplicación del Modelo de Evaluación de Control Interno en la APM	Auditor o personal evaluador	Objetivo y Alcance para la aplicación del Modelo	El auditor o personal evaluador deberá determinar el objetivo y el alcance para la aplicación del Modelo de Evaluación de Control Interno en la Administración Pública Municipal.
	A.3	Determinación del(os) municipio(s) o institución(es) de la Administración Pública Municipal (APM) a las que se realizará la evaluación de Control Interno	Área Evaluadora	Lista de municipios o instituciones de la APM	De acuerdo con la calendarización o planeación de los responsables de aplicar el modelo de evaluación del control interno en la APM, la información de los municipios o instituciones en los que se realizará la evaluación de Control Interno
	A.4	Identificación de la normativa aplicable al municipio o institución	Auditor o personal evaluador	Normativa general y en materia de control interno	El auditor o personal evaluador deberá identificar la normativa general y específica en materia de control interno aplicable, que será el referente o criterio para la evaluación del municipio o institución.
	A.5	Elaboración del programa de actividades para la aplicación del Modelo de Evaluación del Control Interno en la APM (1)	Área Evaluadora	Programa de Actividades	De acuerdo con la planeación se realiza la asignación de actividades a cada auditor o personal evaluador y se le indica las fechas de inicio y término de cada actividad.

*Nota:* Recolectada de la Federación, A. S. 2015, Modelo de evaluación de control interno en la administración pública municipal.

**Tabla 7. Continuación**

Etapa	Núm. de actividad	Actividad	Responsable	Entregable/Resultado	Descripción de la actividad
<b>B</b>		<b>PLANEACIÓN</b>			
<b>B</b>	<b>B.1</b>	Aplicación del cuestionario al municipio o institución	Auditor o personal evaluador	Cuestionario impreso	El auditor o personal evaluador deberá proporcionar al responsable de la resolución del cuestionario en el municipio o la institución una impresión del mismo.
	<b>B.2</b>	Contestación al cuestionario	Municipio o Institución evaluada	Cuestionario resuelto	El personal del municipio o de la institución es el único responsable de contestar el cuestionario.
	<b>B.3</b>	Atención de dudas o aclaraciones sobre el cuestionario	Auditor o personal evaluador	Reporte de consultas y aclaraciones	El personal responsable de la evaluación se encargará de resolver cualquier duda o consulta relacionada con el cuestionario de Control Interno.
	<b>B.4</b>	Entrega del cuestionario y de las evidencias de las respuestas	Municipio o Institución evaluada	Cuestionarios resuelto en forma impresa	La institución deberá resolver el cuestionario impreso y entregarlo al auditor o personal evaluador.
	<b>B.5</b>	Elaboración del programa de actividades para la aplicación del Modelo de Evaluación del Control Interno en la APM (1)	Auditor o personal evaluador	Evidencias físicas de las respuestas del cuestionario	La institución deberá integrar y entregar las evidencias físicas de las respuestas del cuestionario entregado al auditor o personal evaluador.
				Cédula de evaluación	El auditor o personal evaluador recibe el cuestionario resuelto y las evidencias físicas de las respuestas del municipio o institución, realiza la captura de datos, realiza el análisis y la evaluación cuantitativa y cualitativa.

Nota: Recolectada de la Federación, A. S. 2015, Modelo de evaluación de control interno en la administración pública municipal.

**Tabla 7. Continuación**

Etapa	Núm. de actividad	Actividad	Responsable	Entregable/Resultado	Descripción de la actividad
<b>C</b>		<b>PLANEACIÓN</b>			
<b>C</b>	<b>C.1</b>	Integración de los resultados de la evaluación por componente	Auditor o personal evaluador	Cédula de resultados	Los resultados generales y por componente, de conformidad con los rangos para evaluar el estatus de implementación del Sistema de Control Interno del municipio o institución.
	<b>C.2</b>	Generación de informe o reporte con los resultados de la evaluación, oportunidades de mejora y estrategias sugeridas	Auditor o personal evaluador	Informe o reporte de resultados	El personal del municipio o de la institución es el único responsable de contestar el cuestionario.

Nota: Recolectada de la Federación, A. S. 2015, Modelo de evaluación de control interno en la administración pública municipal.

## **2.5.2 Cuestionario.**

Parte importante de este proceso de evaluación es la aplicación del cuestionario de control interno, del cual se obtiene el estado que guarda el sistema de control al momento de su evaluación y permite identificar las áreas de oportunidad para fortalecerlo. Es bajo ese contexto que la Auditoría Superior de la Federación elaboró un modelo de cuestionario, el cual se apega en la generalidad a la organización de los municipios, pudiendo este cuestionario ampliarse en la medida de las necesidades de cada uno. El cuestionario consta de 66 preguntas, basadas en los 5 componentes del modelo COSO, y distribuidas de la forma siguiente: Ambiente de Control, 23; Evaluación de Riesgos, 17; Actividades de Control, 12; Información y Comunicación, 10, y Supervisión, 4. Para poder dar respuesta de mejor manera al cuestionario, se elaboró un instructivo que facilita la comprensión y ayuda a dar respuesta a las preguntas, además de señalar que documentos son los que pueden presentarse como evidencia.

Para llevar a cabo la evaluación del control interno con base en el modelo COSO, la Auditoría Superior de la Federación elaboró un cuestionario que integra los 5 componentes, 17 principios, considerando 87 puntos de interés en atención al marco jurídico que resulte aplicable a los municipios. Este cuestionario resulta aplicable a los municipios y busca obtener no solo la información que se plasme en las respuestas si no obtener la evidencia documental con lo que se acrediten las respuestas. Los 5 componentes de control interno y sus 17 principios fueron identificados mediante la aplicación del siguiente cuestionario.

### **2.5.3 AMBIENTE DE CONTROL**

1. ¿El municipio o la institución tiene normas generales, lineamientos, acuerdos, decretos u otro ordenamiento en materia de Control Interno, de observancia obligatoria?
2. ¿El municipio o la institución tiene formalizado un Código de Ética?
3. ¿El municipio o la institución tiene formalizado un Código de Conducta?
4. ¿El Código de Ética y el de Conducta son difundidos a todo el personal del municipio o la institución?
5. ¿El Código de Conducta se da a conocer a otras personas con las que se relaciona el municipio o la institución (terceros, tales como: contratistas, proveedores, prestadores de servicios, la ciudadanía, etc.) ?
6. ¿El municipio o la institución solicita por escrito, periódicamente, la aceptación formal del compromiso de cumplir con el Código de Ética y el de Conducta por parte de todos los servidores públicos sin distinción de jerarquías?
7. ¿Existe evidencia de que los funcionarios del municipio o la institución enfatizan los aspectos éticos y de integridad, así como la importancia del Sistema de Control Interno?
8. ¿En el municipio o la institución existe un procedimiento o mecanismo para evaluar el apego y el cumplimiento de los principios éticos y de las normas de conducta por parte del personal?
9. ¿Se tiene establecido un procedimiento para vigilar, detectar, investigar y documentar las posibles violaciones a los valores éticos y a las normas de conducta del municipio o institución, diferente al establecido por la Contraloría Municipal o instancia de auditoría correspondiente?
10. ¿En el municipio o institución existen medios para recibir denuncias de posibles violaciones a los valores éticos y a las normas de conducta, diferentes al

establecido por la Contraloría Municipal o instancia de auditoría correspondiente?

11. Indique a qué instancias superiores se informa del estado que guarda la atención de las investigaciones de las denuncias por actos contrarios a la ética y conducta institucionales que involucren a los servidores públicos del municipio o de la institución:
12. ¿Se tienen establecidos Comités para el tratamiento de asuntos relacionados con las funciones del municipio o institución?
13. ¿El municipio o la institución cuenta con un Reglamento Interior o Código Municipal?
14. ¿El municipio o la institución cuenta con Reglamento de la Administración Pública Municipal o Manual General de Organización?
15. Señale en qué documento, de los que se indican, el municipio o la institución establece lo siguiente:
16. Indique si en el Reglamento Interior, Código Municipal, Reglamento de la Administración Pública Municipal o Manual de Organización, se establecen las áreas, funciones y responsables para dar cumplimiento a las obligaciones del municipio o de la institución en materia de:
17. ¿El municipio o la institución cuenta con algún documento (oficio o circular) en los que se establezcan las líneas de comunicación e información entre los funcionarios superiores y los responsables jerárquicos de las áreas o unidades administrativas?
18. ¿El municipio o la institución tiene formalmente establecido un manual de procedimientos para la administración de los recursos humanos, que considere las actividades de reclutamiento, selección, ingreso, contratación, capacitación, evaluación del desempeño, promoción, ascensos y separación del personal?

19. ¿El municipio o la institución cuenta con un catálogo de puestos (clasificación formal de puestos) en el que se determine la denominación del puesto; el área o unidad de adscripción; la supervisión ejercida y/o recibida; la categoría y nivel; la ubicación dentro de la estructura organizacional; la descripción de las principales funciones que debe realizar; el perfil requerido para ocupar cada puesto y los resultados esperados?
20. ¿El municipio o la institución tiene formalizado un programa de capacitación para el personal?
21. ¿Existe un procedimiento formalizado para evaluar la competencia profesional y/o el desempeño del personal que labora en el municipio o en la institución?
22. En relación con la evaluación del desempeño del personal, ¿se tiene establecido un programa de objetivos y metas individuales alineadas con los del área o unidad administrativa y los estratégicos del municipio o de la institución?
23. ¿El municipio o la institución cuenta con un área específica que sea la responsable de coordinar las actividades del Sistema de Control Interno?

#### **2.5.4 EVALUACIÓN DE RIESGOS**

- 2.1 ¿El municipio o la institución cuenta con un Plan de Desarrollo Municipal / Plan o Programa Estratégico o documento análogo, en el que se establezcan sus objetivos y metas estratégicos?
- 2.2 ¿El municipio o la institución cuenta con lineamientos o metodologías para la realización de las actividades de planeación (elaboración del Plan de Desarrollo Municipal / Plan o Programa Estratégico, o documento análogo), en el ámbito de su jurisdicción?
- 2.3 ¿El municipio o la institución tiene establecidos indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos de su Plan de Desarrollo Municipal / Plan o Programa Estratégico, o documento análogo?

- 2.4 Respecto de los indicadores seleccionados en la pregunta 2.3, indique si:
- 2.5 ¿La programación, presupuestación, distribución y asignación de los recursos se realiza con base en los objetivos estratégicos establecidos por el municipio o la institución?
- 2.6 A partir de los objetivos estratégicos ¿se establecieron objetivos y metas específicos para las diferentes unidades o áreas de la estructura organizacional del municipio o institución?
- 2.7 Los objetivos establecidos por el municipio o institución en su Plan de Desarrollo Municipal / Plan o Programa Estratégico o documento análogo, así como los objetivos específicos de las unidades o áreas administrativas, ¿fueron asignados y comunicados formalmente a los titulares o encargados de las áreas responsables de su cumplimiento?
- 2.8 ¿En el municipio o institución existe un Comité de Administración de Riesgos formalmente establecido?
- 2.9 ¿Existe en el municipio o institución una unidad específica responsable de coordinar el proceso de Administración de Riesgos?
- 2.10 ¿Los objetivos del municipio o la institución están alineados y vinculados al cumplimiento de la normativa específica que regula sus funciones y los servicios públicos que presta (mandato legal, atribuciones, funciones, misión y visión institucional, etc.)?
- 2.11 ¿El municipio o la institución tiene identificados los riesgos que pudieran afectar el cumplimiento de sus objetivos y metas?
- 2.12 ¿El municipio o la institución cuenta con una metodología para identificar, evaluar, administrar y controlar los riesgos que pudieran afectar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en el Plan de Desarrollo Municipal / Plan o Programa Estratégico, o documento análogo?

2.13 Mencione, por lo menos, tres procesos sustantivos y tres adjetivos a los que se haya realizado el análisis y la evaluación de los riesgos que de materializarse pudieran afectar la consecución de los objetivos del municipio o la institución. Asimismo, señale si se implantaron acciones para mitigarlos y administrarlos.

2.14 En el municipio o la institución, con el apoyo, en su caso, de las instancias especializadas (Comité de Ética, Comité de Riesgos, etc.), ¿se identifica, analiza y da respuesta al riesgo potencial de actos corruptos y contrarios a la integridad en todos los procesos que lleva a cabo?

2.15 Señale en cuáles de los siguientes procesos, considerados como los más susceptibles, se realizó la identificación, análisis y respuesta a los riesgos de corrupción y, en su caso, a qué instancia se informó el resultado.

2.16 ¿Se cuenta con algún lineamiento, procedimiento, manual o guía en el que se establezca la metodología para la administración de riesgos de corrupción y la obligatoriedad de realizar la revisión periódica de las áreas susceptibles a posibles actos de corrupción, para garantizar que están operando adecuadamente?

2.17 ¿A qué instancia se le informa sobre la situación de los riesgos y su administración (informes de riesgos, programa de trabajo, etc.)?

#### **2.5.5 ACTIVIDADES DE CONTROL**

3.1 En relación con la pregunta núm. 2.13 del componente Administración de Riesgos, señale si se tiene formalmente implantado un programa para el fortalecimiento del Control Interno respecto de los procesos sustantivos y adjetivos relevantes.

3.2 Indique si en el Reglamento para la Administración Pública Municipal o Manual General de Organización del municipio o de la institución se establecen las atribuciones y funciones del personal de las áreas y/o unidades administrativas que

son responsables de los procesos sustantivos y adjetivos por los que se da cumplimiento a los objetivos y metas institucionales.

3.3 Señale si el municipio o la institución cuenta con Manuales de Procedimientos de los procesos sustantivos y adjetivos mencionados en la pregunta núm. 3.2.

3.4 Indique si en los manuales de procedimientos señalados en la pregunta núm. 3.3 se establecen los siguientes aspectos:

3.5 En relación con los procesos sustantivos y adjetivos mencionados en la pregunta (núm. 3.4), señale los controles que se tienen establecidos en el municipio o en la institución para asegurar que se cumplan los objetivos de su Plan de Desarrollo Municipal / Plan o Programa Estratégico o documento análogo:

3.6 ¿El municipio o la institución cuenta con una política, manual o documento análogo, en el que se establezca la obligación de evaluar y actualizar periódicamente las políticas y procedimientos, particularmente de los procesos sustantivos y adjetivos relevantes por los que se da cumplimiento a sus objetivos y metas institucionales?

3.7 Indique si el municipio o la institución tiene sistemas informáticos que apoyen el desarrollo de sus actividades sustantivas, financieras o administrativas. En su caso, anote el nombre de los sistemas y los procesos que apoyan.

3.8 ¿El municipio o la institución cuenta con un Comité de Tecnología de Información y Comunicaciones donde participen los principales funcionarios, personal del área de tecnología (sistemas informáticos) y representantes de las áreas usuarias?

3.9 Respecto de los sistemas informáticos y de comunicaciones del municipio o la institución, responda lo siguiente:

3.10 ¿El municipio o la institución cuenta con políticas y lineamientos de seguridad para los sistemas informáticos y de comunicaciones (claves de acceso a los

sistemas, programas y datos; detectores y defensas contra accesos no autorizados, y antivirus, entre otros)?

3.11 ¿Se tiene formalmente implantado un documento por el cual se establezca(n) el(los) plan(es) de recuperación de desastres y de continuidad de la operación para los sistemas informáticos (que incluya datos, hardware y software críticos, personal y espacios físicos) asociados directamente a los procesos o actividades por lo que se da cumplimiento a los objetivos y metas del municipio / de la institución?

3.12 En caso de que los planes de continuidad y recuperación en caso de desastres se encuentren contratados con un tercero, ¿se tiene la documentación que ampare la selección del proveedor que mejor cumpla con las necesidades del municipio o de la institución, así como las especificaciones de los servicios cubiertos?

#### **2.5.6 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

4.1 ¿Se tiene implantado formalmente un Plan de Sistemas de Información, debidamente alineado y que apoye los procesos por los que se da cumplimiento a los objetivos del municipio o de la institución establecidos en su Plan de Desarrollo Municipal / Plan o Programa Estratégico o documento análogo?

4.2 ¿El municipio o la institución cuenta con políticas y/o procedimientos autorizados que establezcan las características y fuentes de obtención de datos, así como los elementos para su procesamiento y para la generación de información sobre los procesos o actividades que lleva a cabo de conformidad con la normativa aplicable?

4.3 En relación con los objetivos y metas establecidos por el municipio o la institución en su Plan de Desarrollo Municipal / Plan o Programa Estratégico, o documento análogo, ¿existen responsables designados para generar la información sobre el cumplimiento de los objetivos y metas (indicadores)?

4.4 El municipio o la institución asignó responsables respecto de elaborar información sobre su gestión para cumplir con sus obligaciones en materia de:

4.5 ¿El municipio o la institución cuenta con una política, disposición o lineamiento por el cual se establezcan las obligaciones y responsabilidades de los servidores públicos en materia de Control Interno, en sus respectivos ámbitos de autoridad?

4.6 ¿Se tiene formalmente instituido la elaboración de un documento por el cual se informe periódicamente al Presidente Municipal o Titular de la institución o, en su caso, al Órgano de Gobierno, la situación que guarda el funcionamiento general del Sistema de Control Interno?

4.7 ¿El municipio o la institución cumple con la obligatoriedad de registrar contablemente sus operaciones y que éstas se reflejen en la información financiera (Sistema de Registro Contable)?

4.8 Señale si el municipio o la institución ha cumplido con la generación de la información siguiente:

4.9 Para los sistemas informáticos que apoyan el desarrollo de las actividades sustantivas, financieras o administrativas del municipio o de la institución, indicados en la pregunta núm. 3.7 del componente Actividades de Control, señale si se les ha aplicado una evaluación de Control Interno y/o de riesgos en el último ejercicio. En su caso, señale si el municipio o la institución estableció actividades de control para mitigar los riesgos identificados que de materializarse, pudieran afectar su operación.

4.10 ¿El municipio o la institución cuenta con una metodología para la evaluación de Control Interno y riesgos en el ambiente de Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC)?

### **2.5.7 SUPERVISIÓN**

5.1 En relación con los objetivos y metas establecidos por el municipio o la institución en su Plan de Desarrollo Municipal / Plan o Programa Estratégico, o documento análogo, indique lo siguiente:

5.2 De los principales procesos sustantivos y adjetivos relevantes mencionados en la pregunta 2.13 del componente de Administración de Riesgos, señale si se llevaron a cabo autoevaluaciones de Control Interno por parte de los responsables de su funcionamiento en el último ejercicio y, en su caso, si se establecieron programas de trabajo para atender las deficiencias identificadas.

5.3 ¿El municipio o la institución cuenta con un procedimiento formal por el cual se establezcan los lineamientos y mecanismos necesarios para que los responsables de los procesos (controles internos), en sus respectivos ámbitos de actuación, comuniquen los resultados de sus evaluaciones de Control Interno y de las deficiencias identificadas al responsable de coordinar las actividades de Control Interno para su seguimiento?

5.4 Respecto de los principales procesos sustantivos y adjetivos relevantes señalados en la pregunta 2.13 del componente de Administración de Riesgos, indique si se llevaron a cabo auditorías internas o externas en el último ejercicio.

### **3. Valoración de respuestas**

Una vez aplicado y teniendo todas las respuestas del cuestionario y las evidencias de estas, el auditor o personal evaluador realiza la captura de datos, el análisis y la valoración cuantitativa y cualitativa. Para esto, la Auditoría Superior de la Federación determinó parámetros cuantitativos y cualitativos con los que se logra determinar el puntaje que se deberá asignar a cada respuesta, así como el puntaje total o diagnóstico correspondiente al sistema de control interno de cada municipio.

En los parámetros de valoración se toma en consideración los 5 componentes de control, se determina una escala de valoración de 1 a 100, se asigna un valor de 20 puntos por cada componente para dar un total de 100, se da un puntaje por cada pregunta de acuerdo al valor y número de preguntas de cada componente, dando como resultado la siguiente tabla 8 de valores.

**Tabla 9.**

*Ponderación de Valores por Componente y Pregunta*

Componente	Núm. de Preguntas	Valor por Componente (%)	Valor por Pregunta (puntos)	Valor total de las preguntas por Componente (puntos)
1. Ambiente de Control	23	20.00	0.87	20.00
2. Administración de Riesgos	17	20.00	1.18	20.00
3. Actividades de Control	12	20.00	1.67	20.00
4. Información y Comunicación	10	20.00	2.00	20.00
5. Supervisión	4	20.00	5.00	20.00
<b>Totales</b>	<b>66</b>	<b>100</b>	-	<b>100</b>

*Nota:* de la Federación, A. S. 2015, Modelo de evaluación de control interno en la administración pública municipal.

**Tabla 9.**

*Se muestra el valor ponderado de cada pregunta de acuerdo con el criterio de valoración que le sea otorgada a cada respuesta, de conformidad con el análisis que se lleve a cabo de cada evidencia que presente el municipio (A, B o C).*

Pregunta		1.00	0.50	0.00
Núm.	Valor	A	B	C
C1P1	0.87	0.87	0.43	0.00
C1P2	0.87	0.87	0.43	0.00
C1P3	0.87	0.87	0.43	0.00
C1P4	0.87	0.87	0.43	0.00
C1P5	0.87	0.87	0.43	0.00
C1P6	0.87	0.87	0.43	0.00
C1P7	0.87	0.87	0.43	0.00
C1P8	0.87	0.87	0.43	0.00
C1P9	0.87	0.87	0.43	0.00
C1P10	0.87	0.87	0.43	0.00
C1P11	0.87	0.87	0.43	0.00

*Nota:* Recolegida de la Federación, A. S. 2015, Modelo de Evaluación de control interno en la administración pública municipal.

**Tabla 9. (Continuación)**

<b>Pregunta</b>		<b>1.00</b>	<b>0.50</b>	<b>0.00</b>
<b>Núm.</b>	<b>Valor</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
C1P12	0.87	0.87	0.43	0.00
C1P13	0.87	0.87	0.43	0.00
C1P14	0.87	0.87	0.43	0.00
C1P15	0.87	0.87	0.43	0.00
C1P16	0.87	0.87	0.43	0.00
C1P17	0.87	0.87	0.43	0.00
C1P18	0.87	0.87	0.43	0.00
C1P19	0.87	0.87	0.43	0.00
C1P20	0.87	0.87	0.43	0.00
C1P21	0.87	0.87	0.43	0.00
C1P22	0.87	0.87	0.43	0.00
C1P23	0.87	0.87	0.43	0.00
C2P1	1.18	1.18	0.59	0.00
C2P2	1.18	1.18	0.59	0.00
C2P3	1.18	1.18	0.59	0.00
C2P4	1.18	1.18	0.59	0.00
C2P5	1.18	1.18	0.59	0.00
C2P6	1.18	1.18	0.59	0.00
C2P7	1.18	1.18	0.59	0.00
C2P8	1.18	1.18	0.59	0.00
C2P9	1.18	1.18	0.59	0.00
C2P10	1.18	1.18	0.59	0.00
C2P11	1.18	1.18	0.59	0.00
C2P12	1.18	1.18	0.59	0.00
C2P13	1.18	1.18	0.59	0.00
C2P14	1.18	1.18	0.59	0.00
C2P15	1.18	1.18	0.59	0.00
C2P16	1.18	1.18	0.59	0.00
C2P17	1.18	1.18	0.59	0.00
C3P1	1.67	1.67	0.83	0.00
C3P2	1.67	1.67	0.83	0.00
C3P3	1.67	1.67	0.83	0.00
C3P4	1.67	1.67	0.83	0.00
C3P5	1.67	1.67	0.83	0.00
C3P6	1.67	1.67	0.83	0.00
C3P7	1.67	1.67	0.83	0.00
C3P8	1.67	1.67	0.83	0.00
C3P9	1.67	1.67	0.83	0.00
C3P10	1.67	1.67	0.83	0.00

Nota: Recolectada de la Federación, A. S. 2015, Modelo de Evaluación de control interno en la administración pública municipal.

**Tabla 9. (Continuación)**

Pregunta		1.00	0.50	0.00
Núm.	Valor	A	B	C
C3P11	1.67	1.67	0.83	0.00
C3P12	1.67	1.67	0.83	0.00
C4P1	2.00	2.00	1.00	0.00
C4P2	2.00	2.00	1.00	0.00
C4P3	2.00	2.00	1.00	0.00
C4P4	2.00	2.00	1.00	0.00
C4P5	2.00	2.00	1.00	0.00
C4P6	2.00	2.00	1.00	0.00
C4P7	2.00	2.00	1.00	0.00
C4P8	2.00	2.00	1.00	0.00
C4P9	2.00	2.00	1.00	0.00
C4P10	2.00	2.00	1.00	0.00
C5P1	5.00	5.00	2.50	0.00
C5P2	5.00	5.00	2.50	0.00
C5P3	5.00	5.00	2.50	0.00
C5P4	5.00	5.00	2.50	0.00
C5P5	5.00	5.00	2.50	0.00

Nota: Recolectada de la Federación, A. S. 2015, Modelo de Evaluación de control interno en la administración pública municipal.

### Criterios de valoración.

Se deben analizar las respuestas del cuestionario para de esta manera obtener el puntaje del diagnóstico, de igual manera se debe realizar un análisis de la documentación que el municipio proporcione, comparando las respuestas contra la evidencia. Para lo anterior la Auditoría Superior de la Federación estableció una valoración la cual se describe a continuación en la Tabla 10:

**Tabla 10.**  
*Criterios de Valoración*

Evaluación	Condición	Porcentaje de Valoración %
A	Evidencia Razonable	1.0
B	Evidencia Parcial	0.5
C	La evidencia no corresponde a la solicitud o no existe el elemento	0.00

Nota: Recolecta de la Federación, A. S. 2015, Modelo de evaluación de control interno en la administración pública municipal.

La valoración de la documentación proporcionada durante la aplicación del cuestionario, se debe valorar bajo las características de suficiencia, competencia, pertinencia y relevancia, para esto existen tres posibilidades de respuesta conforme a lo siguiente:

- Si la respuesta es “Sí” y la evidencia es razonable, se califica con “A” y el puntaje asignado corresponderá al 100.0% del valor de la pregunta.
- Si la respuesta es “Sí” y la evidencia se considera parcial, se califica con “B” y el puntaje asignado corresponderá al 50.0% del valor de la pregunta.
- Si la respuesta es “Sí” pero la evidencia no corresponde o no se presenta evidencia, se califica con “C” y el puntaje asignado corresponderá al 0.0% del valor de la pregunta.
- Si la respuesta es “NO” se califica con “C” y el puntaje asignado corresponderá al 0.0% del valor de la pregunta.

La documentación que se debe valorar, dependerá en algunas ocasiones de la propia naturaleza del municipio, de su normatividad interna y en algunos casos, los documentos serán similares atendiendo a legislaciones generales, como por ejemplo, la información contable y presupuestal en cuanto a forma, se estará a lo que establece la Ley General de Contabilidad Gubernamental. Por lo anterior, resulta importante que, quien lleve a cabo la valoración, tenga un conocimiento previo sobre el municipio.

### **Rangos de valoración.**

Una vez concluida esta actividad, el auditor o personal evaluador elabora una cédula de resultados en la que se plasman los resultados generales y por componente, de conformidad con los rangos para evaluar el estatus de implementación del Sistema de Control Interno del municipio.

Una vez efectuado el análisis de las respuestas y con el puntaje determinado, se realiza la integración del informe para entregar al municipio,

incluidas las propuestas de acción de mejora. Para lo anterior, se cuenta con una cédula de evaluación ya establecida que incluyen un modelo de evaluación cuantitativa por cada pregunta de cada componente, ponderando por pregunta según criterio de evaluación. Con el puntaje que se obtiene de la evaluación, se determinará la situación del sistema de control interno, en términos generales y por cada componente, de acuerdo a los rangos y estatus establecidos en el modelo de evaluación: Bajo, Medio o Alto, estos se encuentran en una Tabla Rangos y Estatus para la Evaluación de la Implantación de los Sistemas de Control Interno en la Administración Pública Municipal”.

Para poder determinar el grado o nivel de implementación de los elementos del sistema de control interno en el municipio, se muestra en la Tabla 11 los rangos de valoración establecidos, total y por componente, en función de los resultados de la valoración de las respuestas del cuestionario y de sus evidencias.

**Tabla 11.**

*Rangos y Estatus para la Evaluación de la Implantación de los Sistemas de Control Interno en la Administración Pública Municipal*

RANGOS (puntos)		ESTATUS DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	
TOTAL	POR COMPONENTE		
0 a 39	0 a 8	BAJO	Se requieren mejoras sustanciales para establecer o fortalecer la implantación del Sistema de Control Interno Institucional.
40 a 69	9 a 14	MEDIO	Se requiere atender las áreas de oportunidad que fortalezcan el Sistema de Control Interno Institucional.
70 a 100	15 a 20	ALTO	El Sistema de Control Interno Institucional es acorde con las características del municipio o de la institución y a su marco jurídico aplicable. Es importante fortalecer su autoevaluación y mejora continua.

Nota: Recolectada de la Federación, A. S. 2015, Modelo de evaluación de control interno en la administración pública municipal.

Una vez que se cuenta con los resultados de la evaluación, se identificarán las áreas de oportunidad respecto de la implementación de los componentes de control interno, así como las estrategias que se habrán de sugerir para mejorar el sistema de control interno del municipio o, en su caso, recomendaciones o acciones promovidas en función del entorno legal en el que se realice el estudio.

Resulta de suma importancia en la implementación del sistema de control interno, ubicada dentro del componente de Ambiente de Control, son las normas generales, lineamientos, acuerdos, decretos u otro ordenamiento en materia de Control Interno, de observancia obligatoria. Dentro de la investigación se identificó que solo 3 de los 18 municipios han publicado en su gaceta municipal los lineamientos para la operación de sus comités de control Interno. Lo anterior resulta particularmente importante en el sector gubernamental, ya que, con base al principio de legalidad, toda acción que realicen los servidores públicos, debe estar formalizado y publicado.

### 3. METODOLOGÍA

La presente investigación se enmarcó dentro de un enfoque cualitativo, considerando una población de 18 municipios de Querétaro, se selecciono una muestra inicial de 3 municipios para la aplicación de entrevistas semiestructuradas dirigidas al participante. Además se realizaron cuestionarios en los 18 municipios de Querétaro, a fin de ampliar la recolección de datos. Posteriormente se relacionaron variables y se analizaron las variables permitiendo una comprensión más profunda del fenómeno estudiado.

#### 3.1 Metodología de la investigación

1. Se hizo la revisión bibliográfica de 30 artículos con diferentes autores y fuentes científicas para conocer teóricamente el modelo COSO y sus características.
2. Se llevó a cabo esta revisión de literatura científica en fuentes como de Google académico, Google scholar para componer el marco teórico y sus definiciones según autores.
3. Se hizo una investigación de campo ya que se visitaron 1 dependencia de Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro y 2 de los municipios del estado de Querétaro, tomando como criterio importante las que ya mencionaban que estaban trabajando con el modelo COSO para poder revisar cuales han sido sus resultados a fin de poder llevar a cabo un análisis, esto se hizo con la aplicación de una entrevista semiestructurada, a fin de poder escuchar y saber ¿Cuáles habían sido sus resultados en el proceso que estaban trabajando con el modelo llamado COSO?.

4. Posteriormente se aplico un cuestionario como población total a traves de la aplicación google forms a nivel municipal el cual fue enviado a los 18 municipios de los cuales se recibió respuesta de 13. Tres de estos treces proporcionaron información que no se pudo validar y 4 finalmente no contestaron ya que no tenían conocimiento del tema.
5. Con la información recabada a traves de los cuestionarios se realizarón graficos.

### **3.2 Instrumentos a trabajar**

El instrumento utilizado en esta investigación fue un cuestionario con fines académicos, aplicable para Titulares de los Órganos Internos de Control de los 18 municipios del estado de Querétaro, y servidores públicos que dentro de sus funciones tengan relación con el Control Interno. El cual es el siguiente:

1. ¿El municipio cuenta con un Sistema de Control Interno Institucional oficial?
  - a) Si
  - b) No
2. En una escala en donde 1 tiene menos importancia y el 5 es muy importante. ¿Qué grado de importancia considera que tiene un Sistema de Control Interno Institucional, para el logro de los objetivos y metas del municipio?
3. En una escala en donde 1 es nulo y 5 es un amplio conocimiento. ¿Qué grado de conocimiento tiene sobre el Marco Integrado de Control Interno COSO?

4. Aparte del modelo COSO, ¿cuenta con conocimiento de otro modelo de control interno?

a) Si

b) No

En caso afirmativo señalar ¿cuál?

5. ¿Cuenta con un reglamento interior o normatividad que señale las funciones del órgano interno de control y las áreas que lo integran?

a) Si

b) No

6. Dentro de la estructura orgánica del Órgano Interno de Control, ¿existe una unidad administrativa responsable de las acciones relativas al Sistema de Control Interno Institucional?

a) Si

b) No

7. ¿Considera viable implementar en el municipio un Sistema de Control Interno Institucional basado en el modelo COSO?

a) Si

b) No

8. ¿Cuál considera que es o sería la mayor problemática para la implementación de un Sistema de Control Interno Institucional en un municipio? Elegir una opción.

a) Desconocimiento del tema

b) Falta de interés

c) Aprobación de la Normatividad

d) Falta de Capacitación en el tema

e) No se cuenta con el recurso humano suficiente

f) otro

9. ¿Ha recibido recomendaciones o algún pronunciamiento por parte de alguna autoridad, encaminada a la implementación de un Sistema de Control Interno Institucional?

a) Si

b) No

10. En una escala de en donde 1 es nulo a 5 muy alto. ¿Qué impacto tiene un Sistema de Control Interno Institucional, como herramienta para el combate a la corrupción en el municipio?

El presente cuestionario se elaboró con la finalidad de obtener parte de los resultados de la investigación, teniendo el entendido de que ya se estaba trabajando el modelo COSO, sin embargo esto se solicitó con el apoyo del titular de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción de Querétaro, para que, por su conducto, este cuestionario se hiciera llegar a los titulares de las contralorías de los municipios del estado de Querétaro, así como al personal que desempeña funciones relativas al control interno.

También se realizaron 2 entrevistas solo en 2 municipios, Colón y Corregidora con la finalidad de obtener los resultados del modelo, no se pudo recopilar la información deseada ya que se informó que sería en el año 2026 en el que se obtendrían los resultados y que al día de hoy se cuenta con los lineamientos a fin de llevarlo a cabo y en ambos casos, durante este año se está trabajando para la obtención de resultados.

### **3.3 Población**

La presente investigación cuenta con información recabada teniendo como población al estado de Querétaro que tiene un total de 18 municipios del estado de Querétaro, a través de los titulares de la contralorías municipales y servidores públicos involucrados en el manejo del control interno.

Municipio de Amealco de Bonfil

Municipio de Arroyo Seco

Municipio de Cadereyta de Montes

Municipio de Colón

Municipio de Corregidora

Municipio de El Marqués

Municipio de Ezequiel Montes

Municipio de Huimilpan

Municipio de Jalpan de Serra

Municipio de Landa de Matamoros

Municipio de Pedro Escobedo

Municipio de Peñamiller

Municipio de Pinal de Amoles

Municipio de Querétaro

Municipio de San Joaquín

Municipio de San Juan del Rio

Municipio de Tequisquiapan

Municipio de Tolimán

### **3.4 Muestra: Subconjunto de la población**

El subconjunto fueron 13 de 18 municipios a través de un cuestionario y de 18 municipios a través de una solicitud por escrito a fin de que nos aceptaran una entrevista cara a cara la cual solo se pudo tener con pocos municipios.

## **4. RESULTADOS**

Como resultado de la aplicación del cuestionario y la entrevista, se desprende que entre el 27 de junio y el 02 de julio de 2025, un total de 20 (veinte) servidores públicos le dieron respuesta al cuestionario, de estos, 12 (doce) son titulares de las contralorías municipales, 1 (uno) es unidad responsable del control interno y 7 (siete) servidores públicos se desempeñan dentro de las contralorías en otros puestos. Por otra parte, de cinco de las dieciocho contralorías municipales no se logró obtener respuesta ni de su titular ni de algún otro servidor público, por lo que se puede concluir que 13 (trece) de 18 (dieciocho) municipios participaron en este ejercicio, es decir el 72.22% de la población total que son los dieciocho municipios.

Resulta importante hacer la siguiente precisión, en el caso de la pregunta 1 (uno), se tomó en cuenta solo la respuesta de los titulares de la contraloría de cada municipio, y en el caso concreto de un municipio el de la titular de la unidad administrativa responsable de la Unidad de Control Interno, sin embargo, para el

resto de las preguntas, se tomo en cuenta el total de la población que participó, es decir 20 (veinte) participantes.

A continuación, se muestra el resultado obtenido del cuestionario de diez preguntas aplicado en los municipios, el cual fue contestado por las contralorías de solo 13 (trece) municipios del estado de Querétaro, a través de sus titulares y en su caso de los servidores públicos que tiene asignadas entre sus funciones la implementación de un sistema de control interno, dando un total de 20 servidores públicos que dieron respuesta. A continuación, se presenta la tabla 12 con datos del municipio, cargo y correo de quienes participaron contestado el cuestionario.

**Tabla 12.**

*Resultados en aplicación de cuestionario por personal de las contralorías municipales.*

No.	Municipio	Cargo	Correo electrónico
1.	Amealco de Bonfil	Titular del Órgano Interno de Control	asmontoya@amealco.gob.mx
2.	Cadereyta de montes	Titular del Órgano Interno de Control	lourdesbnava@gmail.com
3.	Colón	Contralor	cerjiorv@gmail.com
4.	Corregidora	Titular de la Unidad de Control Interno	elena.villanueva@corregidora.gob.mx
5.	El Marqués	Auditora Superior Municipal	mlhernandez@elmarques.gob.mx
6.	Huimilpan	Secretaría de Control Interno	oic@huimilpan.gob.mx
7.	Jalpan de Serra	Titular del Órgano Interno de Control	oicjalpan@gmail.com
8.	Pedro Escobedo	Auditor Financiero	oic.auditor.financiero@pedroescobedo.gob.mx
9.	Pedro Escobedo	Autoridad Investigadora	lic.ernestoelizondo@gmail.com
10.	Pedro Escobedo	Coordinador de planeación y seguimiento	ibarracasas@hotmail.com
11.	Pedro Escobedo	Secretario del Órgano Interno de Control	darolola.68@hotmail.com
12.	Pedro Escobedo	Autoridad Substancial	sanchez14007@gmail.com
13.	Peñamiller	Titular del Órgano Interno de Control	contraloriamiller@gmail.com
14.	Pinal de Amoles	Contralor Municipal	omarav68@gmail.com
15.	San Joaquín	Titular del Órgano Interno de Control	oicsanjoquin@gmail.com
16.	San Juan del Río	Secretaría del Órgano Interno de Control	nelly.martinez@sanjuandelrio.gob.mx
17.	Tequisquiapan	Auxiliar Contable	cpsosa1@yahoo.com.mx

18.	Tequisquiapan	Subsecretario de Prevención y Atención de Instrumentos de Rendición de Cuentas	torresjesusgabriel33@gmail.com
19.	Tequisquiapan	Autoridad Substanciadora y Resolutora	tresominoso@hotmail.com
20.	Tequisquiapan	Titular del Órgano Interno de Control	marioph.chino@gmail.com

Nota: Recolectada de la elaboración propia.

Es importante precisar que, el cuestionario en mención se circuló a los dieciocho municipios del estado, a través de los contralores municipales, obteniendo respuesta de trece municipios, siendo estos los que se describen en la tabla 13, esta como una herramienta de aplicación para la búsqueda de la información necesaria.

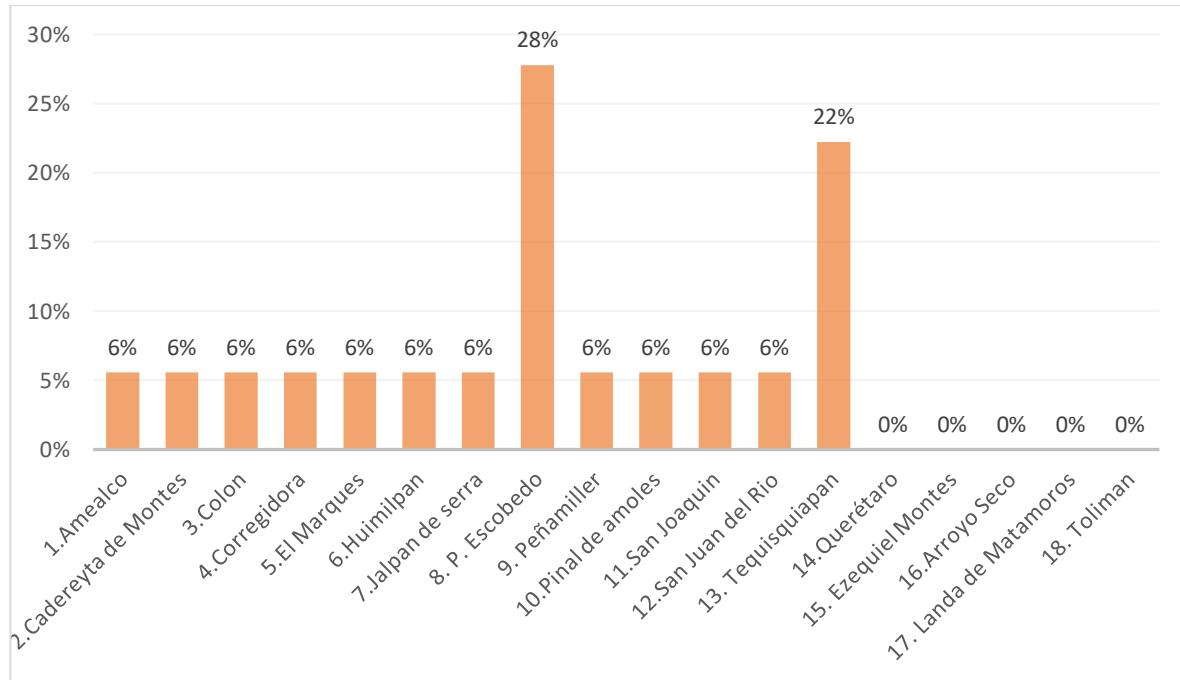
**Tabla 10.**  
*Herramienta aplicada*

No.	Municipio	Porcentaje	Cuestionario	Entrevista
1	Amealco	6%	1	0
2	Cadereyta de Montes	6%	1	0
3	Colon	6%	1	1
4	Corregidora	6%	1	1
5	El Marques	6%	1	1
6	Huimilpan	6%	1	0
7	Jalpan de Serra	6%	1	0
8	Escobedo	28%	5	0
9	Peñamiller	6%	1	0
10	Pinal de amoles	6%	1	0
11	San Joaquín	6%	1	0
12	San Juan del Rio	6%	1	0
13	Tequisquiapan	22%	4	0
14	Querétaro	0%	0	1
15	Ezequiel Montes	0%	0	0
16	Arroyo Seco	0%	0	0
17	Landa de Matamoros	0%	0	0
18	Tolimán	0%	0	0

Nota: Elaboración propia

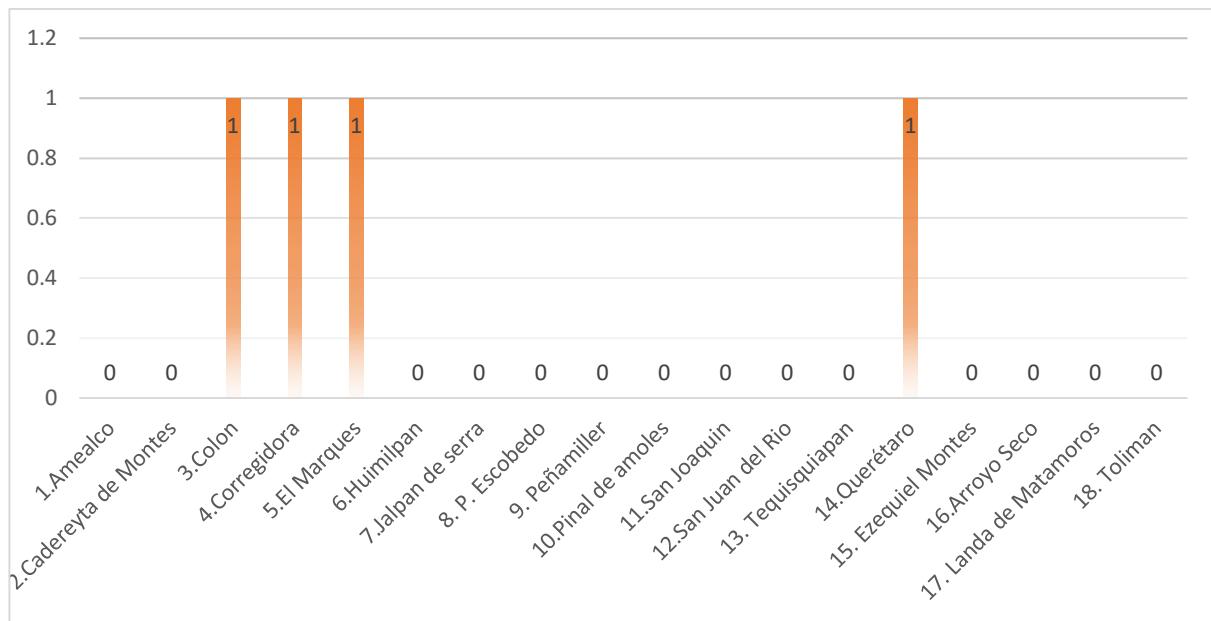
A continuación, se muestra con porcentajes la cantidad de información obtenida con gráficas a fin de poder explicar lo que se obtuvo como resultado de la información que se buscó entre los municipios de Querétaro.

**Figura 5 Nivel de conocimiento en el Modelo COSO**



**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 6 Porcentaje de conocimiento en el Modelo COSO de acuerdo con la entrevista realizada**

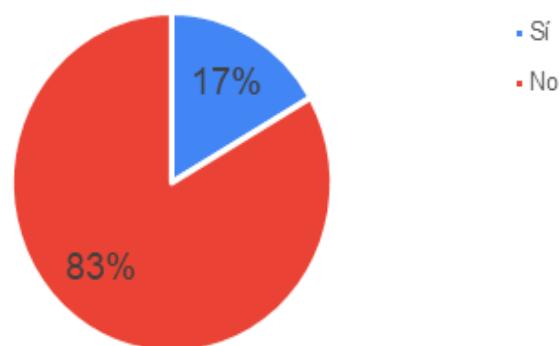


**Fuente:** elaboración propia

En la figura 7. se muestra el resultado de la pregunta 1, con la que se buscó obtener el resultado para determinar cuántos municipios en el estado de Querétaro cuentan con un Sistema de Control Interno Institucional oficial. Resulta importante precisar que, hubo municipios en los que participó más de una persona, sin embargo, para esta pregunta solo se consideró una respuesta por municipio. Además de lo anterior, hubo municipios que en su respuesta manifestaron si contar con un Sistema de Control Interno Institucional oficial, sin embargo, NO se tiene evidencia de que hayan publicado en sus respectivas gacetas los lineamientos bajo los cuales se debe operar el sistema, ni de que se haya instalado un comité o figura similar al respecto. Por lo anterior es que se concluyó que solo los municipios de Corregidora, Querétaro y Colón cuentan con un Sistema de Control Interno Institucional oficial, contando para esto con las publicaciones en sus gacetas respectivas.

**Figura 7. Respuestas a pregunta 1**

**1. ¿El municipio cuenta con un Sistema de Control Interno Institucional oficial?**

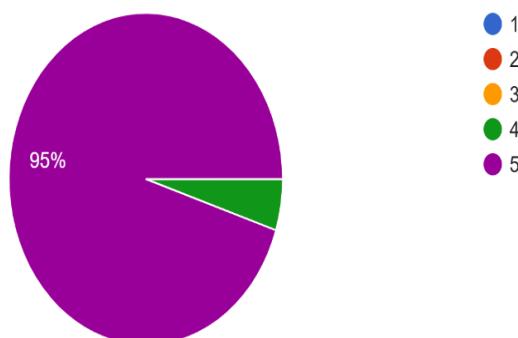


*Nota:* Elaboración Propia

La pregunta número 2, destaca el grado de importancia que tiene un Sistema de Control Interno Institucional, para el logro de los objetivos y metas del municipio, de acuerdo a la respuesta de los encuestados. El 95% de los encuestados considera que resulta muy importante un Sistema de Control Interno Institucional para el logro de los objetivos y metas del municipio, el 5% lo considera un grado menos de importancia. El resultado se muestra en la figura 8.

**Figura 8. Respuestas a pregunta 2**

2. En una escala en donde 1 no tiene importancia y 5 es muy importante. ¿Qué grado de importancia considera que tiene un Sistema de Control Interno Institucional para el logro de los objetivos y metas del municipio?  
20 respuestas



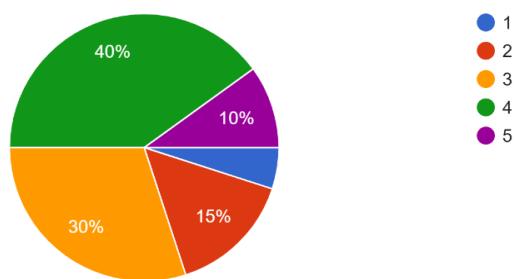
*Nota: Elaboración Propia*

La pregunta 3. ¿Qué grado de conocimiento tiene sobre el Marco Integrado de Control Interno COSO?, arroja que solo el 10% de quienes respondieron, poseen un amplio conocimiento del modelo COSO, sin embargo, el 70% cuentan con un conocimiento aceptable respecto al modelo, siendo solo el 5% quien manifestó no tener conocimiento al respecto. De lo anterior, se puede concluir que al menos en las áreas de contraloría resulta necesario llevar a cabo acciones tendientes a capacitar a los servidores públicos en esta materia, con la finalidad de que cuenten con las herramientas necesarias con las que puedan llevar a cabo trabajos tendientes a la implementación de un Sistema de Control Interno basado en el modelo COSO. El resultado se muestra en la figura 9.

### **Figura 9. Respuestas a pregunta 3**

3. En una escala en donde 1 es nulo y 5 es un amplio conocimiento. ¿Qué grado de conocimiento tiene sobre el Marco Integrado de Control Interno COSO?

20 respuestas

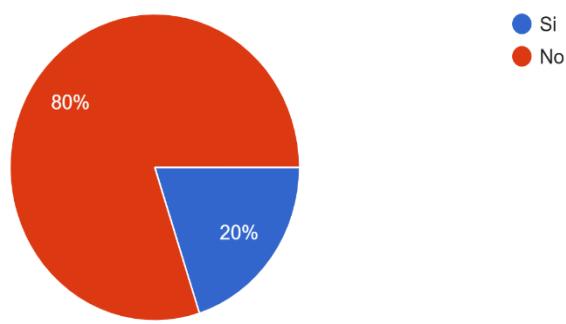


*Nota: Elaboración Propia*

La pregunta 4. del cuestionario tiene relación directa con la anterior, ya que se consideró necesario identificar si los servidores públicos tienen conocimiento de otro modelo de control interno distinto al COSO. Al respecto, el 80% de los participantes indicó no conocer otro modelo, el 20% restante hizo referencia a dos modelos distintos, siendo estos el MICI y MECI, además de hacer referencia a la Ley Sarbanes-Oxley. Lo anterior demuestra que, en términos generales el modelo COSO resulta ser el modelo más conocido entre la población encuestada, tal como se muestra en la figura 10.

**Figura 10. Respuestas a pregunta 4**

4. Aparte del modelo COSO, ¿tiene conocimiento de otro modelo de control interno?  
20 respuestas



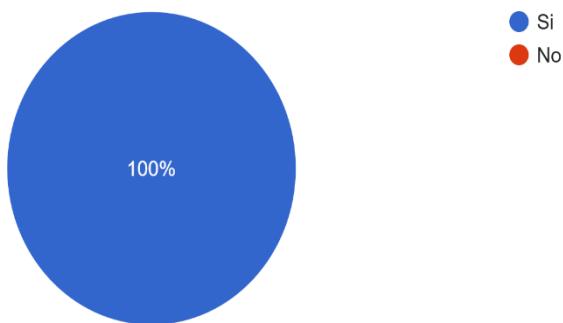
*Nota: Elaboración Propia*

La pregunta 5, permitió identificar que la totalidad de los municipios de los cuales se obtuvo respuesta, cuenta con la normatividad que regula las funciones del órgano interno de control, así como de las áreas que los integran. Lo anterior resulta de suma relevancia, toda vez que, para la implementación de un Sistema de Control Interno Institucional, resulta importante que los principales responsables de esta actividad, cuenten con la normatividad que los faculte para llevar a cabo estas acciones. De lo antes descrito se desprende la figura 11 que refleja que el 100% de los municipios que participaron en la encuesta cuenta con la normatividad que regula sus funciones.

### Figura 11. Respuestas a pregunta 5

5. ¿Cuenta con un reglamento interior o normatividad que señale las funciones del órgano interno de control y las áreas que lo integran?

20 respuestas



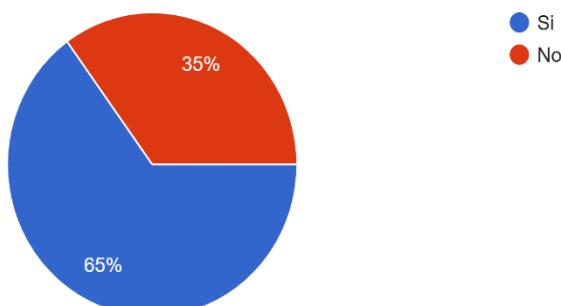
Nota: Elaboración Propia

Pasando a la pregunta número 6. Está ligada de cierta manera a la pregunta anterior, se obtuvo como resultado que, si bien los 13 municipios que participaron en esta encuesta cuentan con su reglamento, el 35% de estos no cuentan en su estructura con una unidad administrativa responsable de las funciones relativas al Sistema de Control Interno Institucional de manera específica. Aún y cuando no resulta obligatorio contar con esta unidad administrativa, en la implementación de un sistema de control interno, resultaría de suma importancia contar con una sin que esto constituya una limitante. El resultado se muestra en la figura 12.

### Figura 12. Respuestas a pregunta 6

6. Dentro de la estructura orgánica del Órgano Interno de Control, ¿Existe una unidad administrativa responsable de las acciones relativas al Sistema de Control Interno Institucional?

20 respuestas



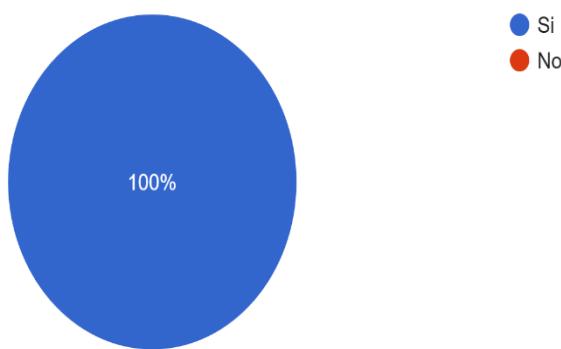
*Nota: Elaboración Propia*

La pregunta 7. arrojó como resultado que la totalidad de los participantes considera el modelo COSO, tal como se muestra en la figura 13.

**Figura 13 .Respuestas a pregunta 7**

7. ¿Considera viable implementar en el municipio un Sistema de Control Interno Institucional basado en el modelo COSO?

20 respuestas



*Nota: Elaboración Propia*

La pregunta 8, arrojó como resultado que la mayoría de los participantes, es decir el 35%, consideran como que el principal problema para la implementación de un Sistema de Control Interno Institucional en un municipio el no contar con el recurso humano suficiente. Lo anterior tiene estrecha relación con los resultados de la pregunta seis, ya que, al no contar con una estructura organizacional adecuada, resulta entonces complejo contar con el personal suficiente, particularmente en las áreas con funciones específicas encaminadas al Sistema de Control Interno Institucional. Por otra parte, el 25% de los participantes señalaron que el desconocimiento del tema es el principal problema para implementar un sistema de control interno, esto tiene relación con la pregunta tres, en la que el 20% señaló

tener muy poco o nulo conocimiento respecto del modelo COSO. En ese mismo sentido es el que el 15% de los participantes señalaron que la mayor problemática resulta la falta de capacitación, entre las respuestas más relevantes. Lo anterior se puede visualizar en la figura 14.

#### Figura 14 Respuestas a pregunta 8

8. ¿Cuál considera que es o sería la mayor problemática para la implementación de un Sistema de Control Interno Institucional en un municipio? Elegir una opción.

20 respuestas



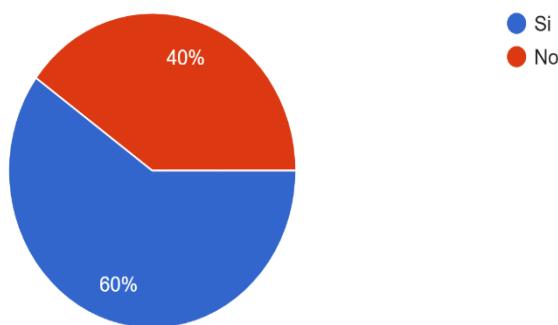
Nota: Elaboración Propia

En la pregunta 9, se obtuvo como resultado que el 60% de los participantes señaló haber recibido recomendaciones o algún pronunciamiento por parte de alguna autoridad, encaminada a la implementación de un Sistema de Control Interno Institucional, tal como se muestra en la figura 15. Lo anterior, abre una posibilidad para que, los municipios que no han implementado un sistema de control interno lleven a cabo acciones tendientes a atender los pronunciamientos de las autoridades en esta materia, incluso, puedan modificar sus estructuras y se alleguen de personal para poder llevar a cabo la implementación de un sistema de control interno.

### Figura 15 Respuestas a pregunta 9

9. ¿Ha recibido recomendaciones o algún pronunciamiento por parte de alguna autoridad, encaminada a la implementación de un Sistema de Control Interno Institucional?

20 respuestas



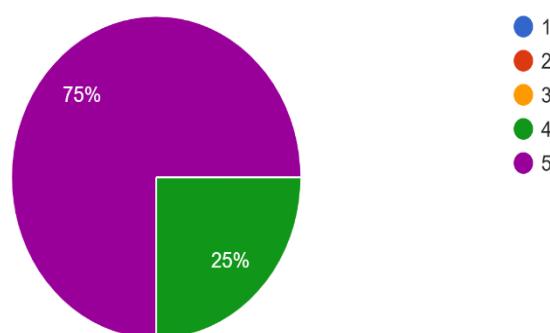
*Nota:* Elaboración Propia

Finalmente, la pregunta 10 proporcionó como resultado que los participantes tienen claro que, la implementación de un Sistema de Control Interno Institucional se convierte en una herramienta que abona a los trabajos en el combate a la corrupción, lo cual genera un grado de confianza mayor para los ciudadanos. El 75% de los participantes señaló que tiene un impacto muy alto, mientras el 25% consideró un impacto alto, esto se ilustra en la figura 16.

### Figura 16 Respuestas a pregunta 10

10. En una escala en donde 1 es nulo y 5 muy alto. ¿Qué impacto tiene un Sistema de Control Interno Institucional, como herramienta para el combate a la corrupción en el municipio?

20 respuestas



*Nota: Elaboración Propia*

En relación con la pregunta uno del cuestionario, y como parte de los trabajos de esta investigación, se logró obtener evidencia de la implementación de un Sistema de Control Interno Institucional en los municipios de Corregidora, Querétaro y Colón, esto mediante las publicaciones oficiales en las gacetas respectivas de estos municipios, las cuales se incluye en los apéndices A, B y C. Con lo anterior, describo de manera general como se llevó a cabo esta implementación, formalizada con la publicación de los lineamientos respectivos.

Ahora bien, adicional a la aplicación del cuestionario, como parte del trabajo de investigación, con las respuestas obtenidas, se logró verificar que tres municipios tienen de manera oficial implementado un Sistema de Control Interno Institucional, lo cual se logró validar identificando la publicación de los lineamientos respectivos en sus gacetas municipales, la cuales se incluyen en este trabajo en los apéndices A, B y C. Resultado de lo anterior, se describe el resultado obtenido del análisis a estos lineamientos.

#### **4.1 Municipio de Querétaro**

De los resultados obtenidos, se identificó que el municipio de Querétaro publicó el 15 de septiembre de 2020 en su gaceta oficial, los *Lineamientos de Aplicación General del Marco Integrado de Control Interno del Municipio de Querétaro*, obligatorios de aplicación para las dependencias, entidades e institutos descentrados del municipio para el establecimiento, supervisión, evaluación, actualización y mejora continua de su Sistema de Control Interno Institucional. Es importante mencionar que en estos lineamientos se señaló que el presidente

municipal, los titulares de las dependencias, entidades, institutos desconcentrados y demás servidores públicos de la Institución, tienen la responsabilidad de establecer y actualizar el Sistema de Control Interno Institucional, evaluar y supervisar su funcionamiento.

Como parte de los primeros trabajos realizados para el establecimiento del Sistema de Control Interno Institucional, el municipio definió a los responsables de la implementación, por lo que el presidente municipal designó a un servidor público como Coordinador de Control Interno, quien lo asiste en la aplicación y seguimiento a los lineamientos. A su vez, el Coordinador de Control Interno designó a un enlace del CIAR (Comité de Control Interno, Administración de Riesgos y Desempeño Institucional del Municipio de Querétaro). En ese mismo orden de ideas, el Titular del Órgano Interno de Control designó, mediante oficio, al Enlace de Administración de Riesgos.

En el caso del Órgano Interno de Control, se le asignó la responsabilidad de vigilar la implementación y aplicación adecuada de los Lineamientos además de otorgar asesoría y apoyo a los Titulares y demás servidores públicos de la Institución para la implementación de su SCII (Sistema de Control Interno Institucional).

Parte fundamental de estos resultados, se encontró que, el Marco Integrado de Control Interno que implementó el municipio de Querétaro, se basó en cinco componentes y diecisiete principios. Si bien es cierto los lineamientos no señalaron de manera expresa la alineación con el modelo COSO, en los considerandos de documento se mencionó el Marco Integrado de Control Interno para el Sector Público (MICI), basado en el Marco COSO 2013, como un modelo general de control interno, para ser adoptado y adaptado por las instituciones en los ámbitos Federal, Estatal y Municipal, mediante la expedición de los decretos correspondientes. De lo anterior se desprende que, el Sistema de Control Interno Institucional implementado mediante estos lineamientos, fueron sustentados en el modelo COSO ya que se incluyeron los cinco componentes de control y diecisiete componentes como lo señala la teoría que sustenta al modelo COSO. En los lineamientos que emitió el

municipio se logró verificar que cada uno de los componentes con sus principios, incluyen actividades de control específicas.

El municipio de Querétaro consideró para la implementación de este modelo, llevar a cabo la evaluación y fortalecimiento del control interno, integrar y dar seguimiento al Programa de Trabajo de Control Interno y evaluar el informe anual y el PTCI.

En la implementación del SCII, el municipio estableció que, de manera anual en el mes de noviembre, los servidores públicos responsables de los procesos prioritarios (sustantivos y administrativos), deben evaluar el sistema. Para lo anterior, se estableció que los responsables deben identificar y conservar evidencia documental que acredite la existencia y suficiencia de la implementación de los cinco Componentes de Control Interno, sus 17 Principios, elementos y actividades de control interno.

Para evaluar el SCII, el municipio estableció la obligación de verificar la existencia y operación de los elementos de control de por lo menos cinco procesos prioritarios (sustantivos y administrativos) y como máximo los que determine la institución conforme a su mandato y características, a fin de conocer el estado que guarda su SCII. En ese sentido, se estableció que el CIAR tendrá la responsabilidad de los procesos prioritarios (sustantivos y administrativos) para la evaluación del SCII, cuando éstos se encuentren debidamente mapeados y formalmente incorporados a su inventario de procesos prioritarios. Para seleccionar los procesos prioritarios en los lineamientos se estableció que pueden considerarse algunos de los siguientes criterios:

- a) Aporta al logro de los compromisos y prioridades incluidas en el Plan Municipal de Desarrollo.
- b) Contribuye al cumplimiento de la visión, misión y objetivos estratégicos de la Institución.
- c) Genera beneficios a la población (mayor rentabilidad social) o están relacionados con la entrega de subsidios.

- d) Se encuentra relacionado con trámites y servicios que se brindan al ciudadano, en especial permisos, licencias y concesiones.
- e) Su ejecución permite el cumplimiento de indicadores de desempeño de programas presupuestarios o se encuentra directamente relacionado con una Matriz de Indicadores para Resultados.
- f) Tiene un alto monto de recursos presupuestales asignados.
- g) Es susceptible de presentar riesgos de actos contrarios a la integridad, en lo específico de corrupción.
- h) Se ejecuta con apoyo de algún sistema informático.

En materia de riesgos institucionales, el municipio diseñó una metodología en la que definió un proceso de administración de riesgos y su seguimiento. Como parte del seguimiento a la administración de riesgos, el municipio estableció la elaboración de un Programa de Administración de Riesgos (PTAR), el cual debe presentar avances para ser evaluados a través del Reporte Anual de Comportamiento de Riesgos.

Finalmente, como elemento indispensable en la implementación, el municipio de Querétaro instaló el Comité de Control Interno, Administración de Riesgos y Desempeño Institucional, el cual se integró por el Presidente Municipal, el Titular del Órgano Interno de Control y titulares de secretarías de la administración como Vocales. Para los trabajos de este comité, el municipio determinó que se deben celebrar cuatro sesiones ordinarias durante el año y las sesiones extraordinarias que resulten necesarias. Dentro de las principales atribuciones con las que se dotó a este comité es la de aprobar los informes anuales, los avances del PTCI y PTAR, aprobar acuerdos, formular recomendaciones que fortalecen la Administración de Riesgos, aprobar acuerdos para atender debilidades de control identificadas, entre otras.

#### **4.2 Municipio de Colón**

El municipio de Colón implementó su Sistema de Control Interno Institucional, formalizándolo con la publicación de los Lineamientos para la Implementación de Actividades de Control de Municipio de Colón, Querétaro, en la Gaceta Municipal La Raza, el 23 de diciembre de 2023. Con esta investigación, se logró determinar que los lineamientos son de aplicación para las dependencias, entidades e institutos desconcentrados del municipio para el establecimiento, supervisión, evaluación, actualización y mejora continua de su Sistema de Control Interno Institucional.

En cuanto a la estructura, se identificó que estos lineamientos son similares a los expedidos por el municipio de Querétaro, es decir, el Marco Integrado de Control Interno que implementó el municipio de Colón, se basó en cinco componentes y diecisiete principios. Si bien es cierto los lineamientos no señalaron de manera expresa la alineación con el modelo COSO, en los considerandos de documento se mencionó el Marco Integrado de Control Interno para el Sector Público (MICI), basado en el Marco COSO 2013, como un modelo general de control interno, para ser adoptado y adaptado por las instituciones en los ámbitos Federal, Estatal y Municipal, mediante la expedición de los decretos correspondientes. De lo anterior se desprende que, el Sistema de Control Interno Institucional implementado mediante estos lineamientos, fueron sustentados en el modelo COSO ya que se incluyeron los cinco componentes de control y diecisiete componentes como lo señala la teoría que sustenta al modelo COSO.

Por lo anterior, la estructura del Sistema de Control Interno Institucional del municipio de Colón se planteó para operar bajo el modelo COSO, si bien los lineamientos en lo general tienen gran similitud con los del municipio de Querétaro, el modelo permite que la identificación de los procesos prioritarios, así como los riesgos de operación se reconozcan con base en la estructura y la operación de cada municipio. Con esto se demuestra que el modelo COSO resulta ser un modelo replicable que puede ser implementado en los municipios del estado de Querétaro.

Para complementar la información el titular del Órgano Interno de Control del Municipio de Colón, informó mediante oficio que, los lineamientos fueron publicados

en la fecha antes referida, que estos lineamientos se encuentran vigentes, que el Comité de Control Interno, Administración de Riesgos y Desempeño Institucional del Municipio, se instaló el 27 de febrero de 2025, por lo que es durante este año que se comenzaron los trabajos, en ese sentido es que en el año 2026, se estarán realizando los informes respectivos que señalan los propios lineamientos.

#### **4.3 Municipio de Corregidora**

El 13 de marzo en sesión ordinaria de cabildo, el H. Ayuntamiento de Corregidora, Qro., autorizó el *Acuerdo por el que se aprueban los Lineamientos para la Integración y Funcionamiento del Comité de Control Interno y Administración de Riesgos del Municipio de Corregidora, Querétaro, para la administración pública 2024 – 2027*, los cuales establecen las bases para la integración y funcionamiento de los Comités de Control Interno y Administración de Riesgos, los cuales fungirán como órganos colegiados que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales; implementación, actualización, supervisión y seguimiento del control interno.

Con la publicación de estos lineamientos, el municipio de Corregidora sentó las bases para la implementación de un Sistema de Control Interno Institucional, el cual una vez analizado pude determinar que en su estructura cuenta con los cinco componentes y diecisiete principios sobre los que se sustenta el modelo COSO. Como resultado de la investigación y del análisis realizado pude identificar que estos lineamientos son de aplicación obligatoria para las dependencias, Secretarías, órganos desconcentrados y descentralizados del Municipio de Corregidora.

De igual manera en estos lineamientos se definieron las funciones y a los servidores públicos de ejecutarlas, así como también consideró para la implementación de este modelo, llevar a cabo la evaluación y fortalecimiento del control interno, integrar y dar seguimiento al Programa de Trabajo de Control Interno y evaluar el informe anual y el PTCI.

En lo referente a la estructura de estos lineamientos, se identificó la similitud que tiene con lo realizado en los municipios de Querétaro y Colón, al identificar cinco componentes y diecisiete principios sobre los que se basa el sistema de control interno, sin embargo, se advierten algunas diferencias en el orden en que se estructuraron. Una de estas diferencias es que, al final del articulado, dentro de los transitorios, se incluyeron dos anexos.

En el Anexo 1 (Apéndice A), se incluyeron tablas que describen las actividades a realizar para la aplicación de los lineamientos y la implementación del sistema de control, el método y/o herramientas a utilizar para realizar las actividades y el responsable de desarrollar las actividades.

El Anexo 2 (Apéndice B), describe de manera amplia y clara los cinco componentes de control interno, plasmados como Normas Generales, Principios y Elementos de Control Interno, es decir, Ambiente de Control y sus cinco principios; Administración de Riesgos y sus cuatro principios; Actividades de Control y sus tres principios, Información y Comunicación y sus tres principios y Supervisión y mejora continua y sus dos principios. Lo anterior basado en el modelo COSO.

Finalmente, la principal diferencia que logré identificar es que, en relación con los municipios de Colón y Querétaro, que en la implementación de sus sistema de control interno prevén la instalación de un Comité de Control Interno, Administración de Riesgos y Desempeño Institucional, el municipio de Corregidora prevé en el artículo 31 de los lineamientos, que todas la dependencias constituirán un Comité, que será encabezado por su Titular, es decir, se constituirán tantos comités como resulten necesarios de acuerdo a la estructura orgánica del municipio, ya que cada dependencia deberá instalar su propio comité, a diferencia de los otros dos municipios que operan un solo comité para todo el municipio.

Dentro de los transitorios de estos lineamientos se estableció que, para la primera aplicación de estos lineamientos en el año 2025, la instalación de los Comités y la aprobación de los Planes de Trabajo en cada Dependencia se tendrá que hacer

durante el mes de abril, por lo que, la evaluación del Sistema de Control Interno, así como el informe respectivo se tiene considerado en los lineamientos para enero del año siguiente.

## CONCLUSIONES

Con este trabajo de investigación realizado se llegó a la conclusión de acuerdo a los objetivos planteados y las entrevistas realizadas, que en teoría se tiene utilizado el control interno con el modelo COSO en tres municipios (Querétaro, Corregidora y Colón), de los cuales se incluye en los apéndices de las gacetas con todo las partes del modelo COSO, sin embargo la realidad es otra, aun no se ha implementado en los tres municipios, el único municipio en el que se inició a trabajar a partir del mes de marzo del presente año fue en Querétaro, los otros dos municipios aun no están trabajando con estas estrategias de control interno, ya que según lo que se analizó y lo que se obtuvo como respuestas fueron variadas, por ejemplo que hace falta presupuesto, personal y gestionar el conocimiento. Sin embargo si se lleva cierto control pero no se evalúa en ningún momento, en el resto de los municipios no se tiene pensado implementar el modelo COSO, por lo antes mencionado no es posible evaluar la aplicación del modelo COSO ya que no se ejecuta, las recomendaciones y propuestas son las siguientes:

- Se recomienda en los municipios que ya tienen las estrategias de control interno a través del modelo COSO, gestionar el conocimiento necesario, destinar un presupuesto a esto para que trabajen de una forma más ordenada y organizada
- Adentrarse al tema y al modelo a través de capacitaciones, basados en el municipio que ya inició a trabajar en este modelo a fin de destinar cierto personal que se enfoque en estas funciones
- Se propone consultar algún especialista externo a fin de fortalecer la ejecución de estas funciones a fin de contar con un sistema adecuado hasta que se pueda trabajar más fácilmente

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Arens, A., Elder, R., & Beasley, M. (2007). *Auditoria: un enfoque integral*. México D.F.: Pearson Education.

Carmona Ibáñez, P. (2008). Un enfoque moderno del control interno: el informe COSO y sus repercusiones. *Revista De Contabilidad Y Tributación*. CEF, (301), 203–220. <https://doi.org/10.51302/rcyt.2008.7889>

Castro, M. A. C., & de la Costa Lara, F. (2014). Relación y análisis de los cambios al informe COSO y su vínculo con la transparencia empresarial. *Capic review*, 12, 9.

Catagua Briones, Miguel Leonardo, Pinargote Macías, María Fernanda, & Mendoza Vinces, Marcelo Eduardo. (2023). Control interno y modelo COSO en la gestión administrativa y financiera empresarial. *Podium*, (44), 151-166.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Internal Control—Integrated Framework Internal Control over External Financial Reporting: A Compendium of Approaches and Examples*, May 2013.

Cumbicos Castillo , H. A., Señalin Morales, L. O., & Tapia Espinoza, N. J. (2023). La importancia del control interno contable en la gestión efectiva de las empresas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria*, 7(4), 1635-1647. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i4.6981](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.6981)

Del Control Interno En La Gestión Pública Y Privada. *Ciencia y Desarrollo*, 27(4), 693-702.

De la Federación, A. S. (2015). Modelo de evaluación de control interno en la administración pública municipal. Auditoría Superior de la Federación.

Elizalde-Marín, L. (2018). CONTROL INTERNO DESDE EL ENFOQUE CONTEMPORANEO (MODELO COSO Y COCO). *Contribuciones a La Economía*, 15(4). Recuperado a partir de

<https://www.contribucionesalaeconomia.com/index.php/contribuciones-economia/article/view/1672>

Gutierrez, N. A. H., loor Saldarriaga, C. G., Bustamante, J. J. G., San Lucas, M. M. O., Ramírez, B. E. R., & Cruzatty, M. L. B. (2024). La Importancia

Loor Intriago, M. A., & Peñaloza López, V. L. (2023). Modelo COSO como herramienta de gestión del riesgo operativo en el sector público ecuatoriano. Una mirada desde sus actores. *Contabilidad Y Negocios*, 18(35),139-156.  
<https://doi.org/10.18800/contabilidad.202301.009>

López Gómez, A. F., Abril Freire, M. C., & Llamuca Pérez, S. L. (2017). Propuesta de una metodología basada en el COSO II. Aplicación a un caso práctico. *Revista Publicando*, 4(12 (2), 836-847.

Mantilla, M. B., & Mantilla, S. (2013). *Auditoría del control interno* (3a. ECOE ediciones.

Morejón, V. C. S., & Pérez, S. L. L. (2020). Control interno una ciencia que evoluciona: Visión técnica evolutiva COSO, MICIL, COCO. *Dominio de las Ciencias*, 6(3), 718-733.

Pablo Laski, J. (2022). El control interno como estrategia de aprendizaje organizacional: el modelo COSO y sus alcances en América Latina. *Revista Gestión Y Estrategia*, (30), 9-24. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2006n30/Laski> (Original work published 1 de diciembre de 2006)

Poveda, J. E. G., Tituaña, S. P. P., & Franco, P. Y. V. (2016). Importancia del control interno en el sector público. *Revista publicando*, 3(8), 487-502.

Rivas Márquez, G., (2011). Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos. *Observatorio Laboral Revista Venezolana* , 4 (8), 115-136.

Rivas, A. (2022). Control interno en empresas comerciales nacientes en Ecuador. *Polo del Conocimiento*, 7(9), 336-360. DOI: 10.23857/pc.v7i9

Sampieri, R. H. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill México. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=5A2QDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Hernández+Sampieri,+R.,+Fernández+Collado,+C.,+%26+Baptista+Lucio,+P.+\(2022\)+metodología+de+la+investigacion&ots=TkXhVSZpN-&sig=REAyCKelkAsoUOyxowaqbNBRL6w#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=5A2QDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Hernández+Sampieri,+R.,+Fernández+Collado,+C.,+%26+Baptista+Lucio,+P.+(2022)+metodología+de+la+investigacion&ots=TkXhVSZpN-&sig=REAyCKelkAsoUOyxowaqbNBRL6w#v=onepage&q&f=false)

Santa Cruz Marín, M. (2015). El control interno basado en el modelo COSO. *Revista De Investigación Valor Contable*, 1(1). <https://doi.org/10.17162/rivc.v1i1.832>

Téllez, B. (2004). Auditoría un enfoque práctico. México D.F.: Internacional Thomson Editores.

Vega de la Cruz, L., & Marrero Delgado, F. (2021). Evolución del control interno hacia una gestión integrada al control de gestión. *Estudios De La Gestión: Revista Internacional De Administración*, (10), 211–230. <https://doi.org/10.32719/25506641.2021.10.10>

## ANEXOS

### APÉNDICE A

Responsable de la Gaceta Oficial:  
M. en D. Jesús Roberto Franco González  
Secretario del Ayuntamiento



---

# GACETA OFICIAL

DEL MUNICIPIO DE QUERÉTARO  
2018-2021

---

15 de Septiembre de 2020 · Año II · No. 62 Tomo II

## APÉNDICE B

### ÍNDICE

- 3 LINEAMIENTOS DE APLICACIÓN GENERAL DEL MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO DEL MUNICIPIO DE QUERÉTARO.

## APÉNDICE C



# *Gaceta Municipal* LA RAZA

Órgano de difusión del H. Ayuntamiento de Colón

29 de diciembre de 2023	<b>Responsable de la Publicación</b> M. en A.P. Jorge Alberto Cornejo Mota Secretario del H. Ayuntamiento	No. 52 Tomo II
-------------------------	---	----------------

### ÍNDICE

Pág.

Tema

1 - 79 ACUERDO POR EL QUE SE AUTORIZAN LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ACTIVIDADES DE CONTROL DE MUNICIPIO DE COLÓN, QUERÉTARO.