SISTEMA INTEGRAL DE CONTROL INTERNO

LIC. JUVENAL POBLETE VELÁZQUEZ

PPresidente municipal Constitucional

SISTEMA INTEGRAL DE CONTROL INTERNO

Introducción

Uno de los grandes compromisos de la administración pública municipal es ejecutar una programación, seguimiento y control de los recursos que impulsen el cumplimiento del mandato, la misión, visión y sus objetivos: promuevan la rendición de cuentas, la transparencia y el combate a la corrupción, y garanticen el mejoramiento continuo del quehacer gubernamental.

La implementación de un Sistema Integral de Control Interno Municipal efectivo representa una herramienta fundamental que aporta elementos que promueven la consecución de los objetivos institucionales; minimizan los riesgos; reducen la probabilidad de ocurrencia de actos de corrupción y fraudes, y consideran la integración de las tecnologías de información a los procesos institucionales; asimismo respaldan la integridad y el comportamiento ético de los servidores públicos, y consolidan los procesos de rendición de cuentas y de transparencia gubernamentales.

El Control Interno es un proceso efectuado por un área fuera de la estructura orgánica de la Administración que garantiza la objetividad en la consecución de los objetivos institucionales, el uso correcto de los recursos públicos y prevenir en todo momento malas prácticas administrativas y actos de corrupción. Estos objetos y sus riesgos relacionados pueden ser clasificados en una o más de las siguientes categorías:

- **Operación.** Eficacia, eficiencia y economía de las operaciones.
- **Información.** Consiste en la confiabilidad de los informes internos y externos.
- **Cumplimiento.** Se relaciona con el apego a las disposiciones jurídicas y normativas.

Estas categorías son distintas, pero interactúan creando sinergias que favorecen el funcionamiento de una institución para lograr su misión y mandato legal. Un objetivo particular puede relacionarse con más de una categoría, resolver diferentes necesidades y ser responsabilidad directa de diversos servidores públicos.

El control interno incluye planes, métodos, programas, políticas y procedimientos utilizados para alcanzar el mandato, la misión, el plan estratégico, los objetivos y las metas institucionales. Así mismo constituye la primera línea de defensa en la salvaguarda de los recursos públicos y la prevención de actos de corrupción. En resumen, el control interno ayuda al Titular de una institución a lograr los resultados programados a través de la administración eficaz de todos sus recursos, como son los tecnológicos, materiales, humanos y financieros.

ÍNDICE

C O M P O N E N T E S

Todo sistema operativo de cualquier institución pública gubernamental, debe sustentarse en un plan estratégico fundamentado y organizado. El Sistema Integral de Control Interno para el municipio de Tecoanapa está constituido por 5 componentes que integran principios básicos para el óptimo cumplimiento de metas y objetivos institucionales que darán certeza para alcanzar la misión y visión, así como abonar a una cultura de la transparencia, combate a la corrupción y rendición de cuentas.

Los componentes de nuestro Sistema Integral de Control Interno son:

- Ambiente de Control
- Administración de Riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión

Dichos componentes representan el nivel más alto en la jerarquía del sistema, y estos deben operar de forma paralela y articulada, es decir que el cumplimiento de uno de ellos, obligadamente conlleva al cumplimiento de los demás.

Se presenta el siguiente esquema del Sistema Integral de Control Interno que da verificativo al buen funcionamiento de los procesos operativos de la administración de este Ayuntamiento municipal.

1. Ambiente de control

Es el conjunto de normas, procesos y estructuras que proporcionan la base para llevar a cabo el Control Interno en toda la Administración Municipal.

Proporciona disciplina y estructura para apoyar al personal en la consecución de los objetivos institucionales. El presidente municipal y demás funcionarios municipales deben establecer y mantener un ambiente de control que implique una actitud de respaldo hacia el Control Interno.

Para el despliegue de este componente en la operatividad del Sistema Integral de Control Interno se deben considerar cinco principios:

Principio 1. *El Órgano de Gobierno, en su caso, el Titular y la Administración deben mostrar una actitud de respaldo y compromiso con la integridad, los alores éticos, las normas de conducta, así como la prevención de irregularidades administrativas y la corrupción.*

Principio 2. *El presidente Municipal es el responsable de supervisar el funcionamiento del control Interno, a través del Órgano Interno de Control Municipal.*

Principio 3. *El presidente municipal autoriza con forme a las disposiciones jurídicas y normativas aplicables, la estructura organizacional, asignar responsabilidades delegar autoridad para alcanzar los objetivos institucionales, preservar la integridad, prevenir la corrupción y rendir cuentas de los resultados alcanzados.*

Principio 4. *El presidente municipal es el responsable de promover los medios necesarios para contratar, capacitar y retener profesionales competentes.*

Principio 5*. La Administración Municipal, a través del Órgano de Control Interno es responsable de evaluar el desempeño de control interno en la Administración Municipal y hacer responsables a todos los servidores públicos por sus obligaciones específicas en materia de control interno.*

-Principio 1: Mostrar actitud de respaldo y compromiso.

1.01 El presidente Municipal debe mostrar una actitud de respaldo y compromiso con la integridad, los valores éticos, las normas de conducta y la prevención de irregularidades administrativas y la corrupción.

Puntos de interés

Los siguientes puntos de interés contribuyen al diseño, implementación y eficacia operativa de este principio:

- Actitud de Respaldo El presidente Municipal y la Administración
- Normas de Conducta
- Apego a las Normas de Conducta
- Programa de Promoción de la Integridad y Prevención de la Corrupción
- Apego, Supervisión y Actualización Continua del Programa de Promoción de la Integridad y Prevención de la Corrupción

Actitud de Respaldo del Titular y la Administración

1.02 El presidente Municipal debe demostrar su interés por la integridad, los valores éticos y las normas de conducta en sus directrices, actitudes y comportamiento.

1.03 El presidente Municipal y la Administración deben guiar a través del ejemplo sobre los valores, la filosofía y el estilo operativo de la institución. Asimismo, deben

establecer la actitud de respaldo en toda la institución a través de su actuación y ejemplo, lo cual es fundamental para lograr un control interno apropiado y eficaz. En las instituciones más grandes, los distintos niveles administrativos en la estructura organizacional también pueden establecer la "actitud de respaldo de la Administración".

1.04 Las directrices, actitudes y conductas del presidente Municipal deben reflejar la integridad, los valores éticos y las normas de conducta que se esperan por parte de los servidores públicos en la institución. De igual manera, deben reforzar el compromiso de hacer lo correcto y no sólo de mantener un nivel mínimo de desempeño para cumplir con las disposiciones jurídicas y normativas aplicables, locales, estatales y federales, a fin de que se genere una sinergia en la estructura organizaciones, y al mismo tiempo una proyección positiva en el colectivo municipal.

Normas de conducta – difusión y cumplimiento.

1.05 La Administración debe establecer directrices para comunicar las expectativas en materia de integridad, valores éticos y normas de conducta. Todo el personal de la institución debe utilizar los valores éticos y las normas de conducta para equilibrar las necesidades y preocupaciones de los diferentes grupos de interés, tales como reguladores, empleados y el público en general. Las normas de conducta deben guiar las directrices, actitudes y conductas del personal hacia el logro de sus objetivos.

1.06 La Administración, con la supervisión del Órgano Interno de Control y la Unidad Técnica de Evaluación al Desempeño, deben definir las expectativas que guarda la institución respecto de los valores éticos en las normas de conducta. La Administración debe considerar la utilización de políticas, principios de operación o directrices para comunicar las normas de conducta de la institución.

1.07 La Administración debe establecer procesos para evaluar el desempeño del personal frente a las normas de conducta de la institución y atender oportunamente cualquier desviación identificada.

1.08 La Administración debe utilizar las normas de conducta como base para evaluar el apego a la integridad, los valores éticos y las normas de conducta en toda la institución. Para asegurar que las normas de conducta se aplican eficazmente, también debe evaluar las directrices, actitudes y conductas de los servidores públicos y los equipos. Las evaluaciones pueden consistir en autoevaluaciones y evaluaciones independientes. Los servidores públicos deben informar sobre asuntos relevantes a través de líneas de comunicación, tales como reuniones periódicas del personal, procesos de retroalimentación, un programa o línea ética de denuncia,

entre otros. La Unidad Técnica de Evaluación al Desempeño debe evaluar el pego de la Administración a las normas de conducta, así como el cumplimiento general de la administración a dichas normas.

1.09 La Administración debe determinar el nivel de tolerancia para las desviaciones. Para tal efecto, puede establecerse un nivel de tolerancia cero para el incumplimiento de ciertas normas de conducta, mientras que el incumplimiento de otras puede atenderse mediante advertencias a los servidores públicos. Asimismo, debe establecer un proceso para la evaluación del apego a las normas de conducta por parte de los servidores públicos o de los equipos, proceso que permite corregir las desviaciones.

La Administración debe atender el incumplimiento a las normas de conducta de manera oportuna y consistente. Dependiendo de la gravedad de la desviación, determinada a través del proceso de evaluación, también debe tomar las acciones apropiadas y en su caso aplicar las leyes y reglamentos correspondientes. Las normas de conducta que rigen al personal deben mantenerse consistentes en toda la institución.

Programa de promoción de la integridad y prevención de la corrupción.

1.10 La Administración a través del Órgano Interno de Control y la Unidad Técnica de Evaluación al Desempeño, debe articular un programa, política o lineamiento institucional de promoción de la integridad y prevención de la corrupción (***programa de promoción de la integridad***) que considere como mínimo, la capacitación continua en la materia de todo el personal; la difusión adecuada de los códigos de ética y conducta implementados; el establecimiento, difusión y operación de la línea de denuncia ciudadana, con carácter de anónima y confidencial de hechos contrarios a la integridad; así como una función específica de gestión de riesgos de corrupción en la institución, como parte del componente de administración de riesgos.

1.11 La Administración a través del Órgano Interno de Control y la Unidad Técnica de Evaluación al Desempeño, debe asegurar una supervisión continua sobre la aplicación efectiva y apropiada del programa de promoción de la integridad, medir si es suficiente y eficaz, y corregir sus deficiencias con base en los resultados de las evaluaciones internas y externas a que esté sujeta.

-Principio 2 – Ejercer la responsabilidad de vigilancia

2.01 El presidente Municipal es responsable de supervisar el funcionamiento del control interno, ejecutado a través del Órgano Interno de Control y la Unidad Técnica de Evaluación al Desempeño.

Puntos de interés

Los siguientes puntos de interés contribuyen al diseño, implementación y eficacia operativa de este principio:

- Estructura de Vigilancia
- Vigilancia General del Control Interno
- Corrección de Deficiencias

Comité de vigilancia y seguimiento al Sistema Integral de Control Interno SICI

2.02 El presidente Municipal es responsable de convocar e integra un Comité de Vigilancia y Seguimiento del Sistema Integral de Control Interno *SICI*.

El Comité de Vigilancia y Seguimiento del SICI debe vigilar los procesos operativos administrativos de las diferentes áreas, ofreciendo en todo momento, orientación constructiva, cuando proceda, tomar decisiones de vigilancia para asegurar que la institución logre sus objetivos en línea con la normatividad municipal y el Plan de Desarrollo Municipal.

2.03 En la selección de los miembros del Comité de Vigilancia y Seguimiento del SICI se debe considerar el conocimiento pertinaz de los diferentes procesos sustantivos y adjetivos de la Administración Municipal, los conocimientos especializados pertinentes, el número de miembros con que contará, su neutralidad, independencia y objetividad técnica; para cumplir con las responsabilidades de vigilancia en la institución.

2.04 Los miembros del Comité de Vigilancia y Seguimiento del SICI deben comprender los objetivos de la Administración Municipal, sus riesgos asociados y las expectativas de sus áreas estratégicas. Los criterios para la designación, remoción y destitución del cargo como miembro del Comité deben estar claramente establecidos, a fin de fortalecer la independencia de juicio y la objetividad en el desempeño de las funciones.

2.05 Los miembros del Comité de Vigilancia y Seguimiento del SICI deben mostrar pericia para vigilar, deliberar y evaluar el control interno de la Administración Municipal. Las capacidades que se esperan de todos los miembros, deben incluir la integridad, los valores éticos, las normas de conducta, el liderazgo, el pensamiento

crítico, la resolución de problemas y competencias especializadas en prevención, disuasión y detección de faltas a la integridad y corrupción.

2.06 Para la integración del Comité de Vigilancia y Seguimiento del SICI, se debe considerar la necesidad de incluir personal con habilidades especializadas, que permitan la discusión, ofrezcan orientación constructiva a el presidente municipal, que favorezca la toma de decisiones. Algunas habilidades especializadas pueden incluir:

- Dominio de temas de control interno.
- Experiencia en planeación estratégica, incluyendo el conocimiento de la misión y visión institucional, los programas clave y los procesos operativos relevantes.
- Pericia financiera, incluyendo el proceso para la preparación de informes financieros.
- Dominio de sistemas y tecnología relevantes.
- Pericia legal y normativa.
- Pericia en programas y estrategias para la salvaguarda de los recursos; la prevención, disuasión y detección de hechos de corrupción, y la promoción de ambientes de integridad.

Vigilancia general del control interno.

2.07 El Comité de Vigilancia y Seguimiento del SICI debe vigilar, de manera general, el diseño, implementación y operación del control interno realizado por la Administración. Las responsabilidades del Comité de Vigilancia y Seguimiento del SICI respecto del control interno son, entre otras, las siguientes:

- ***Ambiente de Control.*** Establecer y promover la integridad, los valores éticos y las normas de conducta, así como la estructura de vigilancia, desarrollar expectativas de competencia profesional y mantener la rendición de cuentas ante todos los miembros del Órgano de Gobierno, en su caso, o del Titular y de las principales partes interesadas.

- ***Administración de Riesgos.*** Vigilar la evaluación de los riesgos que amenazan el logro de objetivos, incluyendo el impacto potencial de los cambios significativos, la corrupción, el fraude y la elusión de controles por parte de cualquier servidor público.

- ***Actividades de Control.*** Vigilar a la Administración en el desarrollo y ejecución de las actividades de control.

- ***Información y Comunicación.*** Analizar y discutir la información relativa al logro de los objetivos institucionales.

- ***Supervisión.*** Examinar la naturaleza y alcance de las actividades de supervisión de la Administración. Así como las evaluaciones realizadas por ésta y las acciones correctivas implementadas para remediar las deficiencias identificadas.

Corrección de deficiencias

2.08 Una vez realizado el seguimiento al cumplimiento de procesos administrativos, se debe elaborar un informe detallado, para dar seguimiento a la corrección de las deficiencias detectadas en el control interno.

2.09 El Comité de Vigilancia y Seguimiento del SICI entregará a el presidente municipal el reporte sobre aquellas deficiencias en el control interno identificadas; quien, a su vez, evaluará las acciones a tomar para la corrección de tales deficiencias. Dichas acciones deberán ser tomadas en colectivo con miembros de Comité y los directores de área involucrados a fin de integrar un plan de acción efectivo y real, también debe proporcionar orientación cuando una deficiencia atraviesa los límites organizacionales, o cuando los intereses de los miembros de la Administración pueden entrar en conflicto con los esfuerzos de corrección. En los momentos que sea apropiado y autorizado, el Órgano de Gobierno o el Titular, puede ordenar la creación de grupos de trabajo para hacer frente o vigilar asuntos específicos, críticos para el logro de los objetivos de la Administración Municipal.

2.10 El Comité de Vigilancia y Seguimiento del SICI es responsable de monitorear la corrección de las deficiencias y de proporcionar orientación a la Administración sobre los plazos para corregirlas.

- Principio 3 – Establecer la estructura, responsabilidad y autoridad.

3.01 El presidente municipal debe autorizar, con apoyo de la Administración y conforme a las disposiciones jurídicas y normativas aplicables, el organigrama institucional; asignar responsabilidades y delegar autoridad para alcanzar los objetivos institucionales, preservar la integridad, prevenir la corrupción y rendir cuentas de los resultados alcanzados.

Puntos de interés:

Los siguientes puntos de interés contribuyen al diseño, implementación y eficacia operativa de este principio:

- Organigrama Institucional
- Asignación de Responsabilidad y Delegación de Autoridad
- Documentación y Formalización del Control Interno

Estructura organizacional

3.02 El presidente municipal debe instruir a la Administración y, en su caso, a las unidades especializadas, el establecimiento de un organigrama institucional, que establezca el ordenamiento jerárquico necesario para facilitar la planeación, ejecución, control y evaluación de la Administración Municipal en la consecución de sus objetivos. La Administración, para cumplir con este objetivo, debe desarrollar responsabilidades generales a partir de los objetivos institucionales que le permitan lograr sus objetivos y responder a sus riesgos asociados.

3.03 La Administración debe desarrollar y actualizar su organigrama institucional en apego a lo establecido en los ordenamientos municipales que establezcan áreas y funciones, como son: el Bando de Policía y Buen Gobierno y el Reglamento Interno Municipal; donde se establecen las responsabilidades generales, a fin de que se alcancen los objetivos institucionales de manera eficiente, eficaz y económica; brinde información confiable y de calidad; cumpla con las disposiciones jurídicas y normativas aplicables, y prevenga, disuada y detecte actos de corrupción. Con base en la naturaleza de la responsabilidad asignada, la Administración debe seleccionar el tipo y el número de unidades, así como las direcciones, divisiones, oficinas y demás instancias dependientes, así como el personal adscrito para el desarrollo de sus funciones.

3.04 Como parte del establecimiento de una estructura organizacional actualizada, la Administración debe considerar el modo en que las unidades interactúan a fin de cumplir con sus responsabilidades. La Administración debe establecer líneas de comunicación institucional dentro de la estructura organizacional, a fin de que las unidades puedan comunicar la información de calidad necesaria para el cumplimiento de los objetivos. Las líneas de comunicación institucional deben definirse en todos los niveles en la Administración Municipal y deben proporcionar formatos que puedan circular en todas las direcciones al interior de la estructura organizacional. La Administración también debe considerar las responsabilidades generales que tiene frente a terceros interesados, y debe establecer líneas de comunicación y emisión de informes que permitan a la Administración Municipal comunicar y recibir información con agentes externas.

3.05 La Administración debe evaluar periódicamente la estructura organizacional para asegurar que se alinea con los objetivos institucionales y que ésta misma va cumpliendo con la función que le designa la normatividad municipal; de lo contrario, se encuentra obligada a hacer los ajustes correspondientes a fin de establecer la estructura organizacional que mejor se adecue al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Asignación de responsabilidad y delegación de autoridad

3.06 Para alcanzar los objetivos institucionales, el presidente municipal debe asignar responsabilidad y delegar autoridad a los puestos clave a lo largo de la Administración Municipal. Un puesto clave es aquella posición dentro de la estructura organizacional que tiene asignada una responsabilidad general respecto de la Administración Municipal. Usualmente, los puestos clave pertenecen a posiciones altas de la Administración (mandos superiores) dentro de la Administración Municipal; y corresponden a actividades sustantivas del ejercicio gubernamental.

3.07 La Administración debe considerar las responsabilidades generales asignadas a cada unidad; determinar qué puestos clave son necesarios para cumplir con las responsabilidades asignadas, y establecer dichos puestos. Aquel personal que se encuentra en puestos clave puede delegar responsabilidad sobre el control interno a sus subordinados, pero debe asumir la responsabilidad total y absoluta de los resultados que su unidad obtenga en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

3.08 El presidente municipal debe determinar qué nivel de autoridad necesitan los puestos clave para cumplir con sus obligaciones. También debe delegar autoridad sólo en la medida requerida para lograr los objetivos. Como parte de la delegación de autoridad, la Administración debe considerar que exista una apropiada segregación de funciones al interior de las unidades y en la estructura organizacional. La segregación de funciones ayuda a prevenir la corrupción, el fraude, desperdicio, abuso y otras irregularidades en la Administración Municipal, al dividir la autoridad, la custodia y la contabilidad en la estructura organizacional. El personal que ocupa puestos clave puede delegar su autoridad sobre el control interno a sus subordinados, pero retiene la obligación de cumplir con las obligaciones de control interno inherentes a su cargo derivadas de su nivel de autoridad.

Documentación y formalización del control interno

3.09 La Administración debe desarrollar y actualizar la documentación y formalización de su control interno, con formatearía actualizada, para revisión de todos los procesos sustantivos y adjetivos que lo ameriten.

3.10 La documentación y formalización efectiva del control interno apoya a la Administración en el diseño, implementación y operación de éste, al establecer y comunicar al personal el cómo, qué, cuándo, dónde y por qué del control interno. Asimismo, la documentación y formalización se constituyen en un medio para retener el conocimiento institucional sobre el control interno y mitigar el riesgo de limitar el conocimiento solo a una parte del personal; del mismo modo, es una vía

para comunicar el conocimiento necesario sobre el control interno a las partes externas, por ejemplo, los auditores externos.

3.11 La Administración debe documentar y formalizar el control interno para satisfacer las necesidades operativas de la Administración Municipal. La documentación de controles, incluidos los cambios realizados a éstos, es evidencia de que las actividades de control son identificadas, comunicadas a los responsables de su funcionamiento y que pueden ser supervisadas y evaluadas por la Administración Municipal.

3.12 La extensión de la documentación necesaria para respaldar el diseño, implementación y eficacia operativa de los cinco componentes del control interno depende del juicio de la Administración, del mandato institucional y de las disposiciones jurídicas aplicables. La Administración debe considerar el costo-beneficio de los requisitos de la documentación y formalización, así como el tamaño, naturaleza y complejidad de la Administración Municipal y de sus objetivos. No obstante, ciertos niveles básicos de documentación y formalización son necesarios para asegurar que los componentes de control interno son diseñados, implementados y operados de manera eficaz y apropiada.

- Principio 4 – Compromiso con la competencia profesional

4.01 La Administración, es responsable de establecer los medios necesarios para contratar, capacitar y retener profesionales competentes.

Puntos de interés

Los siguientes puntos de interés contribuyen al diseño, implementación y eficacia operativa de este principio:

- Expectativas de Competencia Profesional
- Atracción, Desarrollo y Retención de Profesionales

Expectativas de competencia profesional

4.02 La Administración debe establecer expectativas de competencia profesional sobre los puestos clave y los demás cargos institucionales para ayudar a la Administración Municipal a lograr sus objetivos. La competencia profesional es el conjunto de conocimientos y capacidades comprobables de un servidor público para llevar a cabo sus responsabilidades asignadas. El personal requiere de conocimientos, destrezas y habilidades pertinentes al ejercicio de sus cargos, los

cuales son adquiridos, en gran medida, con la experiencia profesional, la capacitación y las certificaciones profesionales.

4.03 La Administración debe contemplar los estándares de conducta, las responsabilidades asignadas y la autoridad delegada al establecer expectativas. Asimismo, debe establecer las expectativas de competencia profesional para los puestos clave y para el resto del personal, a través de políticas al interior del Sistema de Control Interno.

4.04 El personal debe poseer y mantener un nivel de competencia profesional que le permita cumplir con sus responsabilidades, así como entender la importancia y eficacia del control interno. El sujetar al personal a las políticas definidas para la evaluación de las competencias profesionales es crucial para atraer, desarrollar y retener a los servidores públicos idóneos, para el óptimo cumplimiento de sus funciones, así como para lograr los mejores resultados en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

- Principio 5 – Rendición de cuentas

5.01 La Unidad Técnica de Evaluación al Desempeño debe evaluar el cumplimiento de funciones y obligaciones establecidas de cada área de la Administración Municipal y hacer responsables a todo el personal por sus resultados en el cumplimiento de metas.

Puntos de interés

Los siguientes puntos de interés contribuyen al diseño, implementación y eficacia operativa de este principio:

- Fortalecimiento de la Unidad Técnica de Evaluación al Desempeño para responsabilizar al Personal por sus Obligaciones de Control Interno
- Consideración de las Presiones por las Responsabilidades Asignadas al Personal.

Fortalecimiento de la unidad técnica de evaluación al desempeño para responsabilizar al personal por sus obligaciones de control interno.

5.02 El establecimiento y formalización de la Unidad Técnica de Evaluación al Desempeño permitirá de manera clara y sencilla, responsabilizar a todo el personal de sus obligaciones específicas en materia de control interno, mediante un seguimiento puntual al diseño y cumplimiento de sus metas institucionales, lo cual forma parte de la obligación de rendición de cuentas institucional. La estructura que refuerza la responsabilidad profesional y la rendición de cuentas por las actividades

desempeñadas, es la base para la toma de decisiones y la actuación cotidiana del personal.

La Administración debe mantener dicha estructura para la responsabilidad profesional y el reforzamiento de la rendición de cuentas del personal, a través de mecanismos tales como evaluaciones del desempeño y la imposición de medidas disciplinarias.

5.03 Después de realizar el seguimiento, la Unidad Técnica de Evaluación del Desempeño deberá presentar un informe puntual al presidente municipal, para que esta en uso de sus facultades legales tome las acciones correctivas cuando sea necesario, así mismo observar a la Unidad para la asignación de responsabilidades y la rendición de cuentas. Estas acciones van desde la retroalimentación informal proporcionada por los supervisores hasta acciones disciplinarias sugeridas por el Comité de Vigilancia y Seguimiento del SICI, dependiendo de la relevancia de las deficiencias identificadas en la revisión del control interno.

Consideraciones de las presiones por las responsabilidades asignadas al personal

5.04 La Administración debe equilibrar las presiones excesivas sobre el personal de la Administración Municipal. Las presiones pueden suscitarse debido a metas demasiado altas, establecidas por la Administración, a fin de cumplir con los objetivos institucionales o las exigencias cíclicas de algunos procesos sensibles, como adquisiciones, suministros, remuneraciones y la preparación de los estados financieros, entre otros.

5.05 La Administración es responsable de evaluar las presiones sobre el personal para ayudar a los empleados a cumplir con sus responsabilidades asignadas, en alineación con las normas de conducta, los principios éticos y el programa de promoción de la integridad. En este sentido, debe ajustar las presiones excesivas utilizando diferentes herramientas, como distribuir adecuadamente las cargas de trabajo, redistribuir los recursos o tomar las decisiones pertinentes para corregir la causa de las presiones, entre otras.

2. Administración de riesgos

Después de haber establecido un ambiente de control efectivo, se debe evaluar los riesgos que enfrenta la Administración Municipal para el logro de sus objetivos. Esta evaluación proporciona las bases para el desarrollo de respuestas apropiadas para la contención de los riesgos identificados. Asimismo, debe evaluar los riesgos que enfrenta la Administración Municipal tanto de fuentes internas como externas.

Principios

Principio 6. *El presidente municipal y su Administración, debe definir claramente los objetivos institucionales y formular un plan estratégico que, de manera coherente y ordenada, se asocie a éstos y a su mandato legal, asegurando además que dicha planeación estratégica contemple la alineación institucional a los planes nacionales, regionales, sectoriales y todos los demás instrumentos y normativas vinculatorias que intervengan en el Desarrollo Municipal.*

Principio 7. *La Administración, a través del Sistema Integral de Control Interno debe identificar, analizar y responder a los riesgos asociados al cumplimiento de los objetivos institucionales, así como de los procesos por los que se obtienen los ingresos y se ejerce el gasto, y de todos los procesos sustantivos y adjetivos que se desprendan de su Plan de Desarrollo Municipal.*

Principio 8. *El Sistema Integral de Control Interno debe considerar la posibilidad de ocurrencia de actos de corrupción, fraudes, abuso, desperdicio y otras irregularidades relacionadas con la adecuada salvaguarda de los recursos públicos al identificar, analizar y responder a los riesgos, en los diversos procesos sustantivos y adjetivos de la administración.*

Principio 9. *El Sistema Integral de Control Interno debe identificar, analizar y responder a los cambios significativos que puedan impactar al control interno.*

- Principio 6 – Definir Objetivos y Tolerancias al Riesgo

6.01 El presidente municipal debe instruir a las unidades especializadas para este fin, la definición clara de los objetivos institucionales para permitir la identificación de riesgos y definir la tolerancia al riesgo.

Puntos de interés

Los siguientes puntos de interés contribuyen al diseño, implementación y eficacia operativa de este principio:

- Definición de Objetivos
- Tolerancia al Riesgo

Definición de objetivos

6.02 La Presidencia Municipal debe definir objetivos en términos específicos y medibles para permitir el diseño del control interno y sus riesgos asociados. Los términos específicos deben establecerse clara y completamente a fin de que

puedan ser entendidos fácilmente. Los indicadores y otros instrumentos de medición de los objetivos permiten la evaluación del desempeño en el cumplimiento de los objetivos. Estos últimos, deben definirse inicialmente en el proceso de establecimiento de objetivos y, posteriormente, deben ser incorporados al control interno.

6.03 La Presidencia Municipal debe definir los objetivos en términos específicos de manera que sean comunicados y entendidos en todos los niveles en la Administración Municipal. Es decir, definir claramente los qué, quién, cómo y cuándo. Todos los objetivos pueden ser clasificados de manera general en una o más de las siguientes tres categorías: de operación, de información y de cumplimiento. Los objetivos de información son, además, categorizados como internos o externos y financieros o no financieros. La Presidencia Municipal y áreas responsables deben definir los objetivos en alineación con el mandato, la misión y visión institucional, con su plan de desarrollo municipal y con los diferentes planes y programas aplicables, así como con las metas de desempeño.

6.04 La Presidencia Municipal debe definir objetivos en términos medibles de manera que se pueda evaluar su avance y resultados. Establecer objetivos medibles contribuye a la objetividad y neutralidad de su evaluación, ya que no se requiere de juicios subjetivos para evaluar el grado de avance en su cumplimiento. Los objetivos medibles deben definirse de una forma cuantitativa y cualitativa que permita una medición razonablemente consistente.

6.05 La Presidencia Municipal debe considerar los requerimientos externos y las expectativas internas al definir los objetivos que permiten el diseño del control interno. Los legisladores, reguladores e instancias normativas deben definir los requerimientos externos al establecer las leyes, regulaciones y normas que la Administración Municipal debe cumplir. La Administración debe identificar, entender e incorporar estos requerimientos dentro de los objetivos institucionales. Adicionalmente, debe fijar expectativas y requerimientos internos para el cumplimiento de los objetivos con apoyo de las normas de conducta, el programa de promoción de la integridad, la función de supervisión, la estructura organizacional y las expectativas de competencia profesional del personal.

6.06 La Presidencia Municipal debe evaluar y, en su caso, replantear los objetivos definidos para que sean consistentes con los requerimientos externos y las expectativas internas de la Administración Municipal, así como con el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estatal de Desarrollo, los Programas Sectoriales, Especiales y demás planes, programas y disposiciones aplicables. Esta consistencia permite a la Administración identificar y analizar los riesgos asociados con el logro de los objetivos institucionales.

6.07 La Presidencia Municipal y áreas responsables deben determinar si los instrumentos e indicadores de desempeño para los objetivos establecidos son apropiados para evaluar el desempeño de la Administración Municipal. Para los objetivos cuantitativos, las normas e indicadores de desempeño pueden ser un porcentaje específico o un valor numérico. Para los objetivos cualitativos, las áreas responsables deberán diseñar metodologías y formatearía de evaluación del desempeño que indiquen el nivel o grado de cumplimiento de los diferentes procesos administrativos sustantivos y adjetivos.

Tolerancia al riesgo

6.08 La Presidencia Municipal y áreas responsables deben definir la tolerancia de riesgo para el cumplimiento de los objetivos definidos. Dicha tolerancia es el nivel aceptable de diferencia entre el cumplimiento cabal del objetivo y su grado real de cumplimiento. Las tolerancias al riesgo son inicialmente fijadas como parte del proceso de establecimiento de objetivos. La Administración debe definir las tolerancias para los objetivos establecidos al asegurar que los niveles de variación para las normas e indicadores de desempeño son apropiados para el diseño del Control interno.

6.09 La Presidencia Municipal y áreas responsables deben definir las tolerancias al riesgo en términos específicos y medibles, de modo que sean claramente establecidas y puedan ser medidas. La tolerancia es usualmente medida con las mismas normas e indicadores de desempeño que los objetivos definidos. Dependiendo de la categoría de los objetivos, las tolerancias al riesgo pueden ser expresadas como sigue:

- Objetivos de Operación. Nivel de variación en el desempeño en relación con el riesgo.
- Objetivos de Información no Financieros. Nivel requerido de precisión y exactitud para las necesidades de los usuarios; implican consideraciones tanto cualitativas como cuantitativas para atender las necesidades de los usuarios de informes no financieros.
- Objetivos de Información Financieros. Los juicios sobre la relevancia se hacen en función de las circunstancias que los rodean; implican consideraciones tanto cualitativas como cuantitativas y se ven afectados por las necesidades de los usuarios de los informes financieros, así como por el tamaño o la naturaleza de la información errónea.
- Objetivos de Cumplimiento. El concepto de tolerancia al riesgo no le es aplicable. La Administración Municipal cumple o no cumple las disposiciones aplicables.

6.10 La Presidencia Municipal y áreas responsables deben evaluar si las tolerancias al riesgo permiten el diseño apropiado de control interno al considerar si son consistentes con los requerimientos y las expectativas de los objetivos definidos. Como en la definición de objetivos, la Administración debe considerar las tolerancias al riesgo en el contexto de las leyes, regulaciones y normas aplicables a la Administración Municipal, así como a las normas de conducta, el programa de promoción de la integridad, la estructura de supervisión, la estructura organizacional y las expectativas de competencia profesional. Si las tolerancias al riesgo para los objetivos definidos no son consistentes con estos requerimientos y expectativas, el presidente municipal debe revisar las tolerancias al riesgo para lograr dicha consistencia.

- Principio 7 – Identificar, Analizar y Responder a los Riesgos

7.01 La Administración municipal, después de definir la tolerancia de riesgos, debe identificar, analizar y responder a los riesgos relacionados con el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Puntos de interés

Los siguientes puntos de interés contribuyen al diseño, implementación y eficacia operativa de este principio:

- Identificación de Riesgos
- Análisis de Riesgos
- Respuesta a los Riesgos

Los siguientes puntos de interés contribuyen al diseño, implementación y eficacia operativa de este principio:

- Identificación de Riesgos
- Análisis de Riesgos
- Respuesta a los Riesgos

Identificación de riesgos

7.02 La Presidencia Municipal y áreas responsables deben identificar riesgos en toda la Administración Municipal para proporcionar un parámetro de referencia para analizarlos. La administración de riesgos es la identificación y análisis de riesgos asociados con el mandato institucional, su plan estratégico, los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estatal de Desarrollo, y principalmente con el Plan Municipal de Desarrollo, los Programas Sectoriales, Especiales y demás planes y

programas aplicables de acuerdo con los requerimientos y expectativas de la planeación estratégica, y de conformidad con las disposiciones jurídicas y normativas aplicables. Lo anterior forma la base que permite diseñar respuestas apropiadas al riesgo.

7.03 Para identificar riesgos, la Presidencia Municipal y áreas responsables deben considerar los tipos de eventos que impactan a la Administración Municipal. Esto incluye tanto el riesgo inherente como el riesgo residual. El riesgo inherente es el riesgo que enfrenta la Administración Municipal cuando la estrategia no responde ante el riesgo. El riesgo residual es el riesgo que permanece después de la respuesta considerada en la estrategia de control interno, al riesgo inherente. La falta de respuesta por parte de la Administración a ambos riesgos puede causar deficiencias graves en el control interno.

7.04 El SICI debe considerar todas las interacciones significativas dentro de la Administración Municipal y con las partes externas, cambios en su ambiente interno y externo y otros factores, tanto internos como externos, para identificar riesgos en toda la Administración Municipal. Los factores de riesgo interno pueden incluir la compleja naturaleza de los programas de la Administración Municipal, su estructura organizacional o el uso de nueva tecnología en los procesos operativos. Los factores de riesgo externo pueden incluir leyes, regulaciones o normas profesionales nuevas o reformadas, inestabilidad económica o desastres naturales potenciales. La Administración debe considerar esos factores tanto a nivel Administración Municipal como a nivel de transacciones a fin de identificar de manera completa los riesgos que afectan el logro de los objetivos.

Los métodos de identificación de riesgos pueden incluir una priorización cualitativa y cuantitativa de actividades, previsiones y planeación estratégica, así como la consideración de las deficiencias identificadas a través de auditorías y otras evaluaciones.

Análisis de Riesgos

7.05 La Presidencia Municipal y áreas responsables deben analizar los riesgos identificados para estimar su relevancia, lo cual provee la base para responder a éstos. La relevancia se refiere al efecto sobre el logro de los objetivos sustantivos y/o adjetivos.

7.06 La Presidencia Municipal y áreas responsables deben estimar la relevancia de los riesgos identificados para evaluar su efecto sobre el logro de los objetivos, tanto a nivel Administración Municipal como a nivel transacción. Se estima la importancia de un riesgo al considerar la

magnitud del impacto, la probabilidad de ocurrencia y la naturaleza de riesgo. La magnitud del impacto se refiere al grado probable de deficiencia que podría resultar de la materialización de un riesgo y es afectada por factores tales como el tamaño, la frecuencia y la duración del impacto del riesgo. La probabilidad de ocurrencia se refiere a la posibilidad de que un riesgo se materialice. La naturaleza del riesgo involucra factores tales como el grado de subjetividad involucrado con el riesgo y la posibilidad de surgimiento de riesgos causados por corrupción, fraude, abuso, desperdicio y otras irregularidades o por transacciones complejas e inusuales. El presidente municipal, podrá revisar las estimaciones sobre la relevancia realizadas por la Administración, a fin de asegurar que las tolerancias al riesgo fueron definidas adecuadamente.

7.07 Los riesgos pueden ser analizados sobre bases individuales o agrupados dentro de categorías de riesgos asociados, los cuales son analizados de manera colectiva. Independientemente de si los riesgos son analizados de forma individual o agrupada, la Administración debe considerar la correlación entre los distintos riesgos o grupos de riesgos al estimar su relevancia. La metodología específica de análisis de riesgos utilizada puede variar según la Administración Municipal, su mandato y misión, y la dificultad para definir, cualitativa y cuantitativamente, las tolerancias al riesgo.

Respuesta a los Riesgos

7.08 La Presidencia Municipal debe instruir al área correspondiente el diseño de respuestas a los riesgos analizados de tal modo que éstos se encuentren dentro de la tolerancia definida para los objetivos. Se deben diseñar todas las respuestas al riesgo con base en la relevancia del riesgo y la tolerancia establecida. Estas respuestas al riesgo pueden incluir:

- Aceptar. Ninguna acción es tomada para responder al riesgo con base en su importancia.
- Evitar. Se toman acciones para detener el proceso operativo o la parte que origina el riesgo.
- Mitigar. Se toman acciones para reducir la probabilidad / posibilidad de ocurrencia o la magnitud del riesgo.
- Compartir. Se toman acciones para compartir riesgos institucionales con partes externas, como la contratación de pólizas de seguros. Con base en la respuesta al riesgo seleccionada, la Administración debe diseñar acciones específicas de atención. La naturaleza y alcance de las acciones de la respuesta a los riesgos depende de la tolerancia al riesgo definida. Operar dentro de una tolerancia definida provee mayor garantía de que la Administración Municipal alcanzará sus objetivos. Los indicadores del

desempeño son usados para evaluar si las acciones de respuesta al riesgo permiten a la Administración Municipal operar dentro de las tolerancias definidas. Cuando las acciones de respuesta al riesgo no permiten a la Administración Municipal operar dentro de las tolerancias al riesgo definidas, la Administración debe revisar las respuestas al riesgo y/o reconsiderar las tolerancias al riesgo definidas. La Administración debe efectuar evaluaciones periódicas de riesgos con el fin de asegurar la efectividad de las acciones de respuesta.

- **Principio 8 – Considerar el Riesgo de Corrupción**

8.01 La Presidencia Municipal debe instruir al área correspondiente, considerar la probabilidad de ocurrencia de actos corruptos, fraudes, abuso, desperdicio y otras irregularidades que atentan contra la apropiada salvaguarda de los bienes y recursos públicos al identificar, analizar y responder a los riesgos.

La corrupción, por lo general, implica la obtención ilícita por parte de un servidor público de algo de valor, a cambio de la realización de una acción ilícita o contraria a la integridad.

Todas las áreas de la administración municipal, en sus respectivos ámbitos de competencia, deben considerar el riesgo potencial de actos corruptos y contrarios a la integridad en todos los procesos que realicen, incluyendo los más susceptibles como son ingresos, adquisiciones, obra pública, remuneraciones, entre otros, e informar oportunamente a la Presidencia Municipal sobre la presencia de dichos riesgos.

El programa de promoción de la integridad debe considerar la administración de riesgos de corrupción permanente en la Administración Municipal, así como los mecanismos para que cualquier servidor público o tercero pueda informar de manera confidencial, anónima y oportuna, sobre la incidencia de actos corruptos probables u ocurridos dentro de la administración municipal. La Presidencia Municipal a través del Órgano de Control Interno Municipal es responsable de que dichas denuncias sean investigadas oportunamente y, en su caso, se corrijan las fallas que dieron lugar a la presencia del riesgo de corrupción. El Órgano de Control Interno Municipal debe evaluar la aplicación efectiva del programa de promoción de la integridad por parte de la Administración, incluyendo si el mecanismo de denuncias anónimas es eficaz, oportuno y apropiado, y debe permitir la corrección efectivamente las deficiencias en los procesos que permiten la posible materialización de actos corruptos u otras irregularidades que atentan contra la salvaguarda de los recursos públicos y la apropiada actuación de los servidores públicos.

Puntos de Interés

Los siguientes puntos de interés contribuyen al diseño, implementación y eficacia operativa de este principio:

- Tipos de corrupción
- Factores de riesgo de corrupción
- Respuesta a los riesgos de corrupción.

Tipos de Corrupción

8.02 La Administración debe considerar los tipos de corrupción que pueden ocurrir en la Administración Municipal, para proporcionar una base para la identificación de estos riesgos. Entre los tipos de corrupción más comunes se encuentran:

- Informes Financieros Fraudulentos. Consistentes en errores intencionales u omisiones de cantidades o revelaciones en los estados financieros para engañar a los usuarios de los estados financieros. Esto podría incluir la alteración intencional de los registros contables, la tergiversación de las transacciones o la aplicación indebida y deliberada de los principios y disposiciones de contabilidad.
- Apropiación indebida de activos. Entendida como el robo de activos de la Administración Municipal. Esto podría incluir el robo de la propiedad, la malversación de los ingresos o pagos fraudulentos.
- Conflicto de intereses. Que implica la intervención, por motivo del encargo del servidor público, en la atención, tramitación o resolución de asuntos en los que tenga interés personal, familiar o de negocios.
- Utilización de los recursos asignados y las facultades atribuidas para fines distintos a los legales.
- Pretensión del servidor público de obtener beneficios adicionales a las contraprestaciones comprobables que el Estado le otorga por el desempeño de su función.
- Participación indebida del servidor público en la selección, nombramiento, designación, contratación, promoción, suspensión, remoción, cese, rescisión del contrato o sanción de cualquier servidor público, cuando tenga interés personal, familiar o de negocios en el caso, o pueda derivar alguna ventaja o beneficio para él o para un tercero.
- Aprovechamiento del cargo o comisión del servidor público para inducir a que otro servidor público o tercero efectúe, retrase u omita realizar algún acto de su competencia, que le reporte cualquier beneficio, provecho o ventaja indebida para sí o para un tercero.
- Coalición con otros servidores públicos o terceros para obtener ventajas o ganancias ilícitas.

- Intimidación del servidor público o extorsión para presionar a otro a realizar actividades ilegales o ilícitas.
- Tráfico de influencias
- Enriquecimiento ilícito
- Peculado

8.03 Además de la corrupción, la Administración debe considerar que pueden ocurrir otras transgresiones a la integridad, por ejemplo: el desperdicio o el abuso. El desperdicio es el acto de usar o gastar recursos de manera exagerada, extravagante o sin propósito. El abuso involucra un comportamiento deficiente o impropio, contrario al comportamiento que un servidor público prudente podría considerar como una práctica operativa razonable y necesaria, dados los hechos y circunstancias. Esto incluye el abuso de autoridad o el uso del cargo para la obtención de un beneficio ilícito para sí o para un tercero.

Factores de Riesgo de Corrupción

8.04 El Sistema Integral de Control Interno debe considerar los factores de riesgo de corrupción, fraude, abuso, desperdicio y otras irregularidades. Estos factores no implican necesariamente la existencia de un acto corrupto o fraude, pero están usualmente presentes cuando éstos ocurren. Este tipo de factores incluyen:

- Incentivos / Presiones. La Administración y el resto del personal tienen un incentivo o están bajo presión, lo cual provee un motivo para cometer actos de corrupción o fraudes.
- Oportunidad. Existen circunstancias, como la ausencia de controles, controles inefectivos o la capacidad de determinados servidores públicos para eludir controles en razón de su posición en la Administración Municipal, las cuales proveen una oportunidad para la comisión de actos corruptos o fraudes.
- Actitud / Racionalización. El personal involucrado es capaz de justificar la comisión de actos corruptos, fraudes y otras irregularidades. Algunos servidores públicos poseen una actitud, carácter o valores éticos que les permiten efectuar intencionalmente un acto corrupto o deshonesto.

8.05 El Sistema Integral de Control Interno debe utilizar los factores de riesgo para identificar los riesgos de corrupción, fraude, abuso, desperdicio y otras irregularidades. Si bien, el riesgo de corrupción puede ser mayor cuando los tres factores de riesgo están presentes, uno o más de estos factores podrían indicar un riesgo de corrupción. También se debe utilizar la información provista por partes internas y externas para identificar los riesgos de corrupción, fraude, abuso, desperdicio y otras irregularidades. Lo anterior incluye quejas, denuncias o sospechas de este tipo de irregularidades, reportadas por los auditores internos, el

personal de la Administración Municipal o las partes externas que interactúan con la Administración Municipal, entre otros.

Respuesta a los Riesgos de Corrupción

8.06 La Administración debe analizar y responder a los riesgos de corrupción, fraude, abuso, desperdicio y otras irregularidades identificadas a fin de que sean efectivamente mitigados. Estos riesgos son analizados mediante el mismo proceso de análisis de riesgos efectuado para todos los demás riesgos identificados. La Administración debe analizar los riesgos de corrupción, fraude, abuso, desperdicio y otras irregularidades identificadas mediante la estimación de su relevancia, tanto individual como en su conjunto, para evaluar su efecto en el logro de los objetivos. Como parte del análisis de riesgos, también se debe evaluar el riesgo de que la Administración eluda los controles. El Sistema Integral de Control Interno debe revisar que las evaluaciones y la administración del riesgo de corrupción, fraude, abuso, desperdicio y otras irregularidades efectuadas por la propia Administración, son apropiadas, así como el riesgo de que el Titular o la Administración eludan los controles.

8.07 La Administración debe responder a los riesgos de corrupción, fraude, abuso, desperdicio y otras irregularidades mediante el mismo proceso de respuesta desarrollado para todos los riesgos institucionales analizados. El Sistema Integral de Control Interno debe diseñar una respuesta general al riesgo y acciones específicas para atender este tipo de irregularidades. Esto posibilita la implementación de controles anti-corrupción en la Administración Municipal. Dichos controles pueden incluir la reorganización de ciertas operaciones y la reasignación de puestos entre el personal para mejorar la segregación de funciones. Además de responder a los riesgos de corrupción, fraude, abuso, desperdicio y otras irregularidades, la Administración debe desarrollar respuestas más avanzadas para identificar los riesgos relativos a que cualquier funcionario con responsabilidades sustantivas o adjetivas eludan los controles. Adicionalmente, cuando la corrupción, fraude, abuso, desperdicio u otras irregularidades han sido detectadas, es necesario revisar el proceso de administración de riesgos.

A los riesgos de corrupción, fraude, abuso, desperdicio y otras irregularidades no les es aplicable el concepto de tolerancia al riesgo, ya que la incidencia de un acto corrupto implica necesariamente una deficiencia en los objetivos de cumplimiento legal. Para los objetivos de cumplimiento, la tolerancia al riesgo es cero.

- Principio 9 – Identificar, Analizar y Responder al Cambio

9.01 La Presidencia Municipal y las áreas responsables deben identificar, analizar y responder a los cambios significativos que puedan impactar el control interno.

Puntos de Interés

Los siguientes puntos de interés contribuyen al diseño, implementación y eficacia operativa de este principio:

- Identificación del Cambio
- Análisis y Respuesta al Cambio Identificación del Cambio

9.02 Como parte de la administración de riesgos o un proceso similar, la Administración debe identificar cambios que puedan impactar significativamente al control interno. La identificación, análisis y respuesta al cambio es parte del proceso regular de administración de riesgos. Sin embargo, el cambio debe ser discutido de manera separada, porque es crítico para un control interno apropiado y eficaz, y puede ser usualmente pasado por alto o tratado inadecuadamente en el curso normal de las operaciones.

9.03 Las condiciones que afectan a la Administración Municipal y su ambiente continuamente cambian. La Administración debe prevenir y planear acciones ante cambios significativos al usar un proceso prospectivo de identificación del cambio. Asimismo, debe identificar, de manera oportuna, los cambios significativos en las condiciones internas y externas que se han producido o que se espera que se produzcan. Los cambios en las condiciones internas incluyen modificaciones a los programas o actividades institucionales, la función de supervisión, la estructura organizacional, el personal y la tecnología. Los cambios en las condiciones externas incluyen cambios en los entornos gubernamentales, económicos, tecnológicos, legales, regulatorios y físicos. Los cambios significativos identificados deben ser comunicados al personal adecuado de la Administración Municipal mediante las líneas de reporte y autoridad establecidas.

Análisis y Respuesta al Cambio

9.04 Como parte de la administración de riesgos, la Administración debe analizar y responder a los cambios identificados y a los riesgos asociados con éstos, con el propósito de mantener un control interno apropiado. Los cambios en las condiciones que afectan a la Administración Municipal y su ambiente usualmente requieren cambios en el control interno, ya que pueden generar que los controles se vuelvan ineficaces o insuficientes para alcanzar los objetivos institucionales. La

Administración debe analizar y responder oportunamente al efecto de los cambios identificados en el control interno, mediante su revisión oportuna para asegurar que es apropiado y eficaz.

9.05 Además, las condiciones cambiantes usualmente generan nuevos riesgos o cambios a los riesgos existentes, los cuales deben ser evaluados. Como parte del análisis y respuesta al cambio, la Administración debe desarrollar una evaluación de los riesgos para identificar, analizar y responder a cualquier riesgo causado por estos cambios. Adicionalmente, los riesgos existentes podrían requerir una evaluación más profunda, para determinar si la tolerancia y la respuesta al riesgo definidas previamente a los cambios, necesitan ser replanteadas.

3. Actividades de Control

Son las acciones que establece el Sistema Integral de Control Interno mediante políticas y procedimientos para alcanzar los objetivos y responder a los riesgos en los procesos internos, lo cual incluye los sistemas de información institucional.

Principios

Principio 10. *El SICI debe contar con el diseño y actualización que garantice la suficiencia e idoneidad de las actividades de control establecidas para lograr los objetivos institucionales y responder a los riesgos. En este sentido, es responsable de que existan controles apropiados para hacer frente a los riesgos que se encuentran presentes en cada uno de los procesos que realizan, incluyendo los riesgos de corrupción.*

Principio 11. *El SICI debe contar con sistemas de información institucional, que contengan las actividades de control asociadas, a fin de alcanzar los objetivos y responder a los riesgos. El SICI implementa las actividades de control a través de políticas, procedimiento y otros medios de similar naturaleza, las cuales deben estar documentadas y formalmente establecidas. Asimismo, deben ser apropiadas, suficientes e idóneas para enfrentar los riesgos a los que están expuestos sus procesos.*

- Principio 10 – Diseño Actividades de Control

10.01 La Administración debe diseñar, actualizar y garantizar la suficiencia e idoneidad de las actividades de control para alcanzar los objetivos institucionales y responder a los riesgos.

Puntos de Interés

Los siguientes puntos de interés contribuyen al diseño, implementación y eficacia operativa de este principio:

- Respuesta a los Objetivos y Riesgos
- Diseño de las Actividades de Control Apropiadas
- Diseño de Actividades de Control en Varios Niveles
- Segregación de Funciones

Respuesta a los Objetivos y Riesgos

10.02 El SICI debe considerar actividades de control en respuesta a los riesgos asociados con los objetivos institucionales, a fin de alcanzar un control interno eficaz y apropiado. Estas actividades son las políticas, procedimientos, técnicas y mecanismos que hacen obligatorias las directrices de la Administración para alcanzar los objetivos e identificar los riesgos asociados. Como parte del componente de ambiente de control, el Titular y la Administración deben definir responsabilidades, asignar puestos clave y delegar autoridad para alcanzar los objetivos. Como parte del componente de administración de riesgos, la Administración debe identificar los riesgos asociados a la Administración Municipal y a sus objetivos, incluidos los servicios tercerizados, la tolerancia al riesgo y la respuesta a éste. La Administración debe diseñar las actividades de control para cumplir con las responsabilidades definidas y responder apropiadamente a los riesgos.

Diseño de Actividades de Control Apropiadas

10.03 La Administración debe diseñar las actividades de control apropiadas para el SICI, las cuales ayudan al Titular y a la Administración a cumplir con sus responsabilidades y a enfrentar apropiadamente a los riesgos identificados en el control interno. A continuación, se presentan de manera enunciativa, más no limitativa, las actividades de control que pueden ser útiles para la Administración Municipal:

- Evaluación del desempeño, permanente.
- Revisiones por la Administración a nivel función o actividad.
- Administración del capital humano.
- Controles sobre el procesamiento de la información.
- Controles físicos sobre los activos y bienes vulnerables.
- Establecimiento y revisión de normas e indicadores de desempeño.
- Segregación de funciones.
- Ejecución apropiada de transacciones.
- Registro de transacciones con exactitud y oportunidad.

- Restricciones de acceso a recursos y registros, así como rendición de cuentas sobre éstos.
- Documentación y formalización apropiada de las transacciones y el control interno.

Revisiones por la Administración del desempeño actual

La Administración identifica los logros más importantes de la Administración Municipal y los compara contra los planes, objetivos y metas establecidos.

Revisiones por la Administración a nivel de función o actividad

La Administración compara el desempeño actual contra los resultados planeados o esperados en determinadas funciones clave de la Administración Municipal, y analiza las diferencias significativas.

Administración del Capital Humano

La gestión efectiva de la fuerza de trabajo de la Administración Municipal, su capital humano, es esencial para alcanzar los resultados y es una parte importante del control interno. El éxito operativo sólo es posible cuando el personal adecuado para el trabajo está presente y ha sido provisto de la capacitación, las herramientas, las estructuras, los incentivos y las responsabilidades adecuadas. El sistema de evaluación al desempeño debe evaluar continuamente las necesidades de conocimiento, competencias y capacidades que el personal debe tener para lograr los objetivos institucionales. La capacitación debe enfocarse a desarrollar y retener al personal con los conocimientos, habilidades y capacidades para cubrir las necesidades organizacionales cambiantes. La Administración debe proporcionar supervisión calificada y continua para asegurar que los objetivos de control interno son alcanzados. Asimismo, debe diseñar evaluaciones de desempeño y retroalimentación, complementadas por un sistema de incentivos efectivo, lo cual ayuda a los empleados a entender la conexión entre su desempeño y el éxito de la Administración Municipal. Como parte de la planeación del capital humano, la Administración también debe considerar de qué manera retiene a los empleados valiosos, cómo planea su eventual sucesión y cómo asegura la continuidad de las competencias, habilidades y capacidades necesarias.

Controles sobre el procesamiento de la información

Una variedad de actividades de control es utilizada en el procesamiento de la información. Los ejemplos incluyen verificaciones sobre la edición de datos ingresados, la contabilidad de las transacciones en secuencias numéricas, la

comparación de los totales de archivos con las cuentas de control y el control de acceso a los datos, archivos y programas.

Controles físicos sobre los activos y bienes vulnerables

El SICI debe establecer el control físico para asegurar y salvaguardar los bienes y activos vulnerables de la Administración Municipal. Algunos ejemplos incluyen la seguridad y el acceso limitado a los activos, como el dinero, valores, inventarios y equipos que podrían ser vulnerables al riesgo de pérdida o uso no autorizado. La Administración cuenta y compara periódicamente dichos activos para controlar los registros y movimientos.

Establecimiento y revisión de normas e indicadores de desempeño

El SICI debe establecer actividades para revisar los indicadores. Éstas pueden incluir comparaciones y evaluaciones que relacionan diferentes conjuntos de datos entre sí para que se puedan efectuar los análisis de relaciones y se adopten las medidas correspondientes. La Administración debe diseñar controles enfocados en validar la idoneidad e integridad de las normas e indicadores de desempeño, a nivel Administración Municipal y a nivel individual.

Segregación de funciones

La Administración debe dividir o segregar las atribuciones y funciones principales entre los diferentes servidores públicos para reducir el riesgo de error, mal uso, corrupción, fraude, abuso, desperdicio y otras irregularidades. Esto incluye separar las responsabilidades para autorizar transacciones, procesarlas y registrarlas, revisar las transacciones y manejar cualquier activo relacionado, de manera que ningún servidor público controle, por sí solo, todos los aspectos clave de una transacción o evento.

Ejecución apropiada de transacciones

Las transacciones deben ser autorizadas y ejecutadas sólo por los servidores públicos que actúan dentro del alcance de su autoridad. Éste es el principal medio para asegurarse de que sólo las transacciones válidas para el intercambio, transferencia, uso u compromiso de recursos son iniciadas o efectuadas. En el proceso debe estar claramente establecido las autorizaciones al personal.

Registro de transacciones con exactitud y oportunidad

La Administración debe asegurarse de que las transacciones se registran puntualmente para conservar su relevancia y valor para el control de las operaciones y

la toma de decisiones. Esto se aplica a todo el proceso o ciclo de vida de una transacción o evento, desde su inicio y autorización hasta su clasificación final en los registros. Además, en el SICI debe estar claramente establecidas las actividades de control para contribuir a asegurar que todas las transacciones son registradas de forma completa y precisa.

Restricciones de acceso a recursos y registros, así como rendición de cuentas sobre éstos

La Administración debe limitar el acceso a los recursos y registros solamente al personal autorizado; asimismo, debe asignar y mantener la responsabilidad de su custodia y uso. Se deben conciliar periódicamente los registros con los recursos para contribuir a reducir el riesgo de errores, corrupción, fraude, abuso, desperdicio, uso indebido o alteración no autorizada.

Documentación y formalización apropiada de las transacciones y el control interno

La Administración debe documentar claramente el control interno y todas las transacciones y demás eventos significativos. Asimismo, debe asegurarse de que la documentación esté disponible para su revisión. La documentación y formalización debe realizarse con base en las directrices emitidas por la Administración para tal efecto, mismas que toman la forma de políticas, guías o lineamientos administrativos o manuales de operación, ya sea en papel o en formato electrónico. La documentación formalizada y los registros deben ser administrados y conservados adecuadamente, y por los plazos mínimos que establezcan las disposiciones legales en la materia.

El control interno de la Administración Municipal debe ser flexible para permitir a la Administración moldear las actividades de control a sus necesidades específicas. Las actividades de control específicas de la Administración Municipal pueden ser diferentes de las que utiliza otra, como consecuencia de muchos factores, los cuales pueden incluir: riesgos concretos y específicos que enfrenta la Administración Municipal; su ambiente operativo; la sensibilidad y valor de los datos incorporados a su operación cotidiana, así como los requerimientos de confiabilidad, disponibilidad y desempeño de sus sistemas.

10.04 Las actividades de control pueden ser preventivas o detectivas. La principal diferencia entre ambas reside en el momento en que ocurren. Una actividad de control preventiva se dirige a evitar que la Administración Municipal falle en alcanzar un objetivo o enfrentar un riesgo. Una actividad de control detectiva descubre cuándo la Administración Municipal no está alcanzando un objetivo o enfrentando un riesgo antes de que la operación concluya, y corrige las acciones para que se alcance el objetivo o se enfrente el riesgo.

10.05 La Administración debe evaluar el propósito de las actividades de control, así como el efecto que una deficiencia tiene en el logro de los objetivos institucionales. Si tales actividades cumplen un propósito significativo o el efecto de una deficiencia en el control sería relevante para el logro de los objetivos, la Administración debe diseñar actividades de control tanto preventivas como detectivas para esa transacción, proceso, unidad administrativa o función.

10.06 Las actividades de control deben implementarse ya sea de forma automatizada o manual. Las primeras están total o parcialmente automatizadas mediante tecnologías de información; mientras que las manuales son realizadas con menor uso de las tecnologías de información. Las actividades de control automatizadas tienden a ser más confiables, ya que son menos susceptibles a errores humanos y suelen ser más eficientes. Si las operaciones en la Administración Municipal descansan en tecnologías de información, la Administración debe diseñar actividades de control para asegurar que dichas tecnologías se mantienen funcionando correctamente y son apropiadas para el tamaño, características y mandato de la Administración Municipal.

Actividades de Control en Varios Niveles

10.07 El SICI debe considerar actividades de control en los diferentes niveles de la estructura organizacional.

10.08 La Administración debe diseñar actividades de control para asegurar la adecuada cobertura de los objetivos y los riesgos en las operaciones. Los procesos operativos transforman las entradas en salidas para lograr los objetivos institucionales. La Administración debe diseñar actividades de control a nivel Administración Municipal, a nivel transacción o ambos, dependiendo del nivel necesario para garantizar que la Administración Municipal cumpla con sus objetivos y conduzca los riesgos relacionados.

10.09 Los controles a nivel Administración Municipal son controles que tienen un efecto generalizado en el control interno y pueden relacionarse con varios componentes. Estos controles pueden incluir controles relacionados con el componente de administración de riesgos, el ambiente de control, la función de supervisión, los servicios tercerizados y la elusión de controles.

10.10 Las actividades de control a nivel transacción son acciones integradas directamente en los procesos operativos para contribuir al logro de los objetivos y enfrentar los riesgos asociados. El término “transacciones” tiende a asociarse con procesos financieros (por ejemplo, cuentas por pagar), mientras que el término “actividades” se asocia generalmente con procesos operativos o de cumplimiento. Para fines de este Marco, “transacciones” cubre ambas definiciones. La

Administración debe diseñar una variedad de actividades de control de transacciones para los procesos operativos, que pueden incluir verificaciones, conciliaciones, autorizaciones y aprobaciones, controles físicos y supervisión.

10.11 Al elegir entre actividades de control a nivel Administración Municipal o de transacción, la Administración debe evaluar el nivel de precisión necesario para que la Administración Municipal cumpla con sus objetivos y enfrente los riesgos relacionados. Para determinar el nivel de precisión necesario para las actividades de control, la Administración debe evaluar:

- Propósito de las actividades de control. Cuando se trata de prevención o detección, la actividad de control es, en general, más precisa que una que solamente identifica diferencias y las explica.
- Nivel de agregación. Una actividad de control que se desarrolla a un nivel de mayor detalle generalmente es más precisa que la realizada a un nivel general. Por ejemplo, un análisis de las obligaciones por renglón presupuestal normalmente es más preciso que un análisis de las obligaciones totales de la Administración Municipal.
- Regularidad del control. Una actividad de control rutinaria y consistente es generalmente más precisa que la realizada de forma esporádica.
- Correlación con los procesos operativos pertinentes. Una actividad de control directamente relacionada con un proceso operativo tiene generalmente mayor probabilidad de prevenir o detectar deficiencias que aquella que está relacionada sólo indirectamente.

Segregación de Funciones

10.12 La Administración debe considerar la segregación de funciones en el diseño de las responsabilidades de las actividades de control para garantizar que las funciones incompatibles sean segregadas y, cuando dicha segregación no sea práctica, debe diseñar actividades de control alternativas para enfrentar los riesgos asociados.

10.13 La segregación de funciones contribuye a prevenir corrupción, fraudes, desperdicio y abusos en el control interno. La Administración debe considerar la necesidad de separar las actividades de control relacionadas con la autorización, custodia y registro de las operaciones para lograr una adecuada segregación de funciones. En particular, la segregación permite hacer frente al riesgo de elusión de controles. Si la Administración, tiene la posibilidad de eludir las actividades de control, dicha situación se constituye en un posible medio para la realización de actos corruptos y genera que el control interno no sea apropiado ni eficaz. La elusión de controles cuenta con mayores posibilidades de ocurrencia cuando diversas responsabilidades,

incompatibles entre sí, las realiza un solo servidor público. La administración, a través del SICI debe abordar este riesgo a través de la segregación de funciones, pero no puede impedirlo absolutamente, debido al riesgo de colusión en el que dos o más servidores públicos se confabulan para eludir los controles.

10.14 las responsabilidades, incompatibles entre sí, las realiza un solo servidor público. La Administración, a través del SICI debe abordar este riesgo a través de la segregación de funciones, pero no puede impedirlo absolutamente, debido al riesgo de colusión en el que dos o más servidores públicos se confabulan para eludirlos controles.

10.15 Si la segregación de funciones no es práctica en un proceso operativo debido a personal limitado u otros factores, la Administración debe diseñar actividades de control alternativas para enfrentar el riesgo de corrupción, fraude, desperdicio o abuso en los procesos operativos.

- Principio 11 – Diseñar Actividades para los Sistemas de Información

11.01 La Administración debe diseñar los sistemas de información institucional y las actividades de control asociadas, a fin de alcanzar los objetivos y responder a los riesgos.

Puntos de Interés

Los siguientes puntos de interés contribuyen al diseño, implementación y eficacia operativa de este principio:

- Desarrollo de los Sistemas de Información
- Diseño de los Tipos de Actividades de Control Apropiadas
- Diseño de la Infraestructura de las TIC
- Diseño de la Administración de la Seguridad
- Diseño de la Adquisición, Desarrollo y Mantenimiento de las TIC

Desarrollo de los Sistemas de Información

11.02 El SICI debe desarrollar los sistemas de información de manera tal que se cumplan los objetivos institucionales y se responda apropiadamente a los riesgos asociados.

11.03 El SICI en coordinación con áreas responsables deben desarrollar los sistemas de información de la Administración Municipal para obtener y procesar apropiadamente la información relativa a cada uno de los procesos operativos. Dichos sistemas contribuyen a alcanzar los objetivos institucionales y a responder a los riesgos asociados. Un sistema de información se integra por el personal, los procesos, los datos y la tecnología, organizados para obtener, comunicar o disponer de la información. Asimismo, debe representar el ciclo de vida de la información utilizada para los procesos operativos, que permita a la Administración Municipal obtener, almacenar y procesar información de calidad.

Un sistema de información debe incluir tanto procesos manuales como automatizados. Los procesos automatizados se conocen comúnmente como las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC).

Como parte del componente de ambiente de control, la Administración debe definir las responsabilidades, asignarlas a los puestos clave y delegar autoridad para lograr los objetivos. Como parte del componente de administración de riesgos, la Administración debe identificar los riesgos relacionados con la Administración Municipal y sus objetivos, incluyendo los servicios tercerizados, la tolerancia al riesgo y las respuestas a éstos. La Administración debe diseñar actividades de control para cumplir con las responsabilidades definidas y generar las respuestas a los riesgos identificados en los sistemas de información.

11.04 La Administración debe desarrollar los sistemas de información y el uso de las TIC considerando las necesidades de información definidas para los procesos operativos de la Administración Municipal. Las TIC permiten que la información relacionada con los procesos operativos esté disponible de la forma más oportuna y confiable para la Administración Municipal. Adicionalmente, las TIC pueden fortalecer el control interno sobre la seguridad y la confidencialidad de la información mediante una adecuada restricción de accesos. Aunque las TIC conllevan tipos específicos de actividades de control, no representan una consideración de control “independiente”, sino que son parte integral de la mayoría de las actividades de control.

11.05 El SICI también debe evaluar los objetivos de procesamiento de información para satisfacer las necesidades de información definidas. Los objetivos de procesamiento de información pueden incluir:

- Integridad. Se encuentran presentes todas las transacciones que deben estar en los registros.
- Exactitud. Las transacciones se registran por el importe correcto, en la cuenta correcta, y de manera oportuna en cada etapa del proceso.

- Validez. Las transacciones registradas representan eventos económicos que realmente ocurrieron y fueron ejecutados conforme a los procedimientos establecidos.

Tipos de Actividades de Control Apropiadas

11.06 La Administración debe diseñar actividades de control apropiadas en los sistemas de información para garantizar la cobertura de los objetivos de procesamiento de la información en los procesos operativos. En los sistemas de información, existen dos tipos principales de actividades de control: generales y de aplicación.

11.07 Los controles generales (a nivel Administración Municipal, de sistemas y de aplicaciones) son las políticas y procedimientos que se aplican a la totalidad o a un segmento de los sistemas de información. Los controles generales fomentan el buen funcionamiento de los sistemas de información mediante la creación de un entorno apropiado para el correcto funcionamiento de los controles de aplicación. Los controles generales deben incluir la administración de la seguridad, acceso lógico y físico, administración de la configuración, segregación de funciones, planes de continuidad y planes de recuperación de desastres, entre otros.

11.08 Los controles de aplicación, a veces llamados controles de procesos de operación, son los controles que se incorporan directamente en las aplicaciones informáticas para contribuir a asegurar la validez, integridad, exactitud y confidencialidad de las transacciones y los datos durante el proceso de las aplicaciones. Los controles de aplicación deben incluir las entradas, el procesamiento, las salidas, los archivos maestros, las interfaces y los controles para los sistemas de administración de datos, entre otros.

Diseño de la Infraestructura de las TIC

11.09 La Administración debe diseñar las actividades de control sobre la infraestructura de las TIC para soportar la integridad, exactitud y validez del procesamiento de la información mediante el uso de TIC. Las TIC requieren de una infraestructura para operar, incluyendo las redes de comunicación para vincularlas, los recursos informáticos para las aplicaciones y la electricidad. La infraestructura de TIC de la Administración Municipal puede ser compleja y puede ser compartida por diferentes unidades dentro de la misma o tercerizada. La Administración debe evaluar los objetivos de la Administración Municipal y los riesgos asociados al diseño de las actividades de control sobre la infraestructura de las TIC.

11.10 El SICI debe mantener la evaluación de los cambios en el uso de las TIC y debe

diseñar nuevas actividades de control cuando estos cambios se incorporan en la infraestructura de las TIC. La administración también debe diseñar actividades de control necesarias para mantener la infraestructura de las TIC. El mantenimiento de la tecnología debe incluir los procedimientos de respaldo y recuperación, así como la continuidad de los planes de operación, en función de los riesgos y las consecuencias de una interrupción total o parcial de los sistemas de energía, entre otros.

Diseño de la Administración de la Seguridad

11.11 La Administración debe diseñar actividades de control para la gestión de la seguridad sobre los sistemas de información con el fin de garantizar el acceso adecuado, de fuentes internas y externas a éstos. Los objetivos para la gestión de la seguridad deben incluir la confidencialidad, la integridad y la disponibilidad. La confidencialidad significa que los datos, informes y demás salidas están protegidos contra el acceso no autorizado. Integridad significa que la información es protegida contra su modificación o destrucción indebida, incluidos la irrefutabilidad y autenticidad de la información. Disponibilidad significa que los datos, informes y demás información pertinente se encuentra lista y accesible para los usuarios cuando sea necesario.

11.12 La gestión de la seguridad debe incluir los procesos de información y las actividades de control relacionadas con los permisos de acceso a las TIC, incluyendo quién tiene la capacidad de ejecutar transacciones. La gestión de la seguridad debe incluir los permisos de acceso a través de varios niveles de datos, el sistema operativo (software del sistema), la red de comunicación, aplicaciones y segmentos físicos, entre otros. El SICI debe señalar las actividades de control sobre las que se instalan permisos para proteger a la Administración Municipal del acceso inapropiado y el uso no autorizado del sistema. Estas actividades de control apoyan la adecuada segregación de funciones. Mediante la prevención del uso no autorizado y la realización de cambios al sistema, los datos y la integridad de los programas están protegidos contra errores y acciones mal intencionadas.

11.13 El SICI debe evaluar las amenazas de seguridad a las TIC, tanto de fuentes internas como externas. Las amenazas externas son especialmente importantes para las instituciones que dependen de las redes de telecomunicaciones e Internet. Este tipo de amenazas se han vuelto frecuentes en el entorno institucional y empresarial altamente interconectado de hoy, y requiere un esfuerzo continuo para enfrentar estos riesgos. Una amenaza interna puede provenir de exempleados o empleados descontentos, quienes plantean riesgos únicos, ya que pueden ser a la vez motivados para actuar en contra de la Administración Municipal y están mejor preparados para tener éxito en la realización de un acto malicioso, al tener la posibilidad

de un mayor acceso y el conocimiento sobre los sistemas de administración de la seguridad de la Administración Municipal y sus procesos.

11.14 El SICI debe considerar actividades de control para limitar el acceso de los usuarios a las TIC a través de controles como la asignación de claves de acceso y dispositivos de seguridad para autorización de usuarios. Estas actividades de control deben restringir a los usuarios autorizados el uso de las aplicaciones o funciones acordes con sus responsabilidades asignadas; asimismo, la Administración debe promover la adecuada segregación de funciones.

Se deben diseñar actividades de control que actualicen y blinden los derechos de acceso a los procesos sustantivos, principalmente los financieros; cuando los empleados cambian de funciones o dejan de formar parte de la Administración Municipal. También se deben diseñar controles de derechos de acceso cuando los diferentes elementos de las TIC están conectados entre sí.

Control para Adquisición, Desarrollo y Mantenimiento de las TIC

11.15 El SICI debe considerar actividades de control para la adquisición, desarrollo y mantenimiento de las TIC. La Administración puede utilizar un modelo de Ciclo de Vida del Desarrollo de Sistemas (CVDS) en el diseño de las actividades de control. El CVDS proporciona una estructura para un nuevo diseño de las TIC al esbozar las fases específicas y documentar los requisitos, aprobaciones y puntos de revisión dentro de las actividades de control sobre la adquisición, desarrollo y mantenimiento de la tecnología. A través del CVDS, la Administración debe diseñar las actividades de control sobre los cambios en la tecnología. Esto puede implicar el requerimiento de autorización para realizar solicitudes de cambio, la revisión de los cambios, las aprobaciones correspondientes y los resultados de las pruebas, así como el diseño de protocolos para determinar si los cambios se han realizado correctamente. Dependiendo del tamaño y complejidad de la Administración Municipal, el desarrollo y los cambios en las TIC pueden ser incluidos en el CVDS o en metodologías distintas. La Administración debe evaluar los objetivos y los riesgos de las nuevas tecnologías en el diseño de las actividades de control sobre el CVDS.

11.16 La Administración puede adquirir software de TIC, por lo que debe incorporar metodologías para esta acción y debe diseñar actividades de control sobre su selección, desarrollo continuo y mantenimiento. Las actividades de control sobre el desarrollo, mantenimiento y cambio en el software de aplicaciones previenen la existencia de programas o modificaciones no autorizados o ilegales.

11.17 Otra alternativa es la contratación de servicios tercerizados para el desarrollo de las TIC. En cuanto a un CVDS desarrollado internamente, la Administración debe

diseñar actividades de control para lograr los objetivos y enfrentar los riesgos relacionados.

La Administración debe documentar y formalizar el análisis y definición, respecto del desarrollo de sistemas automatizados, la adquisición de tecnología, el soporte y las instalaciones físicas, previo a la selección de proveedores que reúnan requisitos y cumplan los criterios en materia de TIC. Asimismo, debe supervisar, continua y exhaustivamente, los desarrollos contratados y el desempeño de la tecnología adquirida, a efecto de asegurar que los entregables se proporcionen en tiempo y los resultados correspondan a lo planeado.

- Principio 12 – Implementar Actividades de Control

12.01 El SICI debe considerar actividades de control a través de políticas, procedimientos y otros medios de similar naturaleza.

Puntos de Interés

Los siguientes puntos de interés contribuyen al diseño, implementación y eficacia operativa de este principio:

- Documentación y Formalización de Responsabilidades a través de Políticas
- Revisiones Periódicas a las Actividades de Control Documentación y Formalización de Responsabilidades a través de Políticas

12.02 El SICI debe documentar, a través de políticas, manuales, lineamientos y otros documentos de naturaleza similar, las responsabilidades de control interno en la Administración Municipal.

12.03 El SICI debe documentar mediante políticas para cada unidad, su responsabilidad sobre el cumplimiento de los objetivos de los procesos, de sus riesgos asociados, del diseño de actividades de control, de la implementación de los controles y de su eficacia operativa. Cada unidad determina el número de las políticas necesarias para el proceso operativo que realiza, basándose en los objetivos y los riesgos relacionados a éstos, con la orientación de la Administración. Cada unidad también debe documentar las políticas con un nivel eficaz, apropiado y suficiente de detalle para permitir a la Administración la supervisión apropiada de las actividades de control.

12.04 El personal de las unidades que ocupa puestos clave puede definir con mayor amplitud las políticas a través de los procedimientos del día a día, dependiendo de la frecuencia del cambio en el entorno operativo y la complejidad del proceso

operativo. Los procedimientos pueden incluir el periodo de ocurrencia de la actividad de control y las acciones correctivas de seguimiento a realizar por el personal competente en caso de detectar deficiencias. La Administración debe comunicar al personal las políticas y procedimientos para que éste pueda implementar las actividades de control respecto de las responsabilidades que tiene asignadas.

Revisiones Periódicas a las Actividades de Control

12.05 El SICI debe considerar la revisión periódica de las políticas, procedimientos y actividades de control asociadas para mantener la relevancia y eficacia en el logro de los objetivos o en el enfrentamiento de sus riesgos; de modo que se mantengan vigentes y efectivas. Si se genera un cambio significativo en los procesos de la Administración Municipal, el SICI debe revisar este proceso de manera oportuna, para garantizar que las actividades de control están diseñadas e implementadas adecuadamente. Pueden ocurrir cambios en el personal, los procesos operativos o las tecnologías de información. Las diversas instancias legislativas gubernamentales, en sus ámbitos de competencia, así como otros órganos reguladores también pueden emitir disposiciones y generar cambios que impacten los objetivos institucionales o la manera en que la Administración Municipal logra un objetivo. El SICI debe considerar estos cambios en sus revisiones periódicas.

4. Información y Comunicación

El SICI utiliza información de calidad para respaldar el control interno. La información y comunicación eficaces son vitales para la consecución de los objetivos institucionales. La Administración requiere tener acceso a comunicaciones relevantes y confiables en relación con los eventos internos y externos.

Principios

Principio 12. *El SICI debe implementar los medios que permitan a las unidades administrativas generar y utilizar información pertinente y de calidad para la consecución de los objetivos institucionales.*

Principio 13*. El SICI y la Unidad Técnica de Evaluación del Desempeño, son responsables de que las unidades administrativas comuniquen internamente, por los canales apropiados y de conformidad con las disposiciones aplicables, la información de calidad necesaria para contribuir a la consecución de los objetivos institucionales.*

Principio 14. *El SICI y la Unidad Técnica de Evaluación del Desempeño es responsable de que las unidades administrativas comuniquen externamente, por los canales apropiados y de conformidad con las disposiciones aplicables, la información de calidad necesaria para contribuir a la consecución de los objetivos institucionales.*

Principio 13 – Utilización de Información de Calidad

13.01 La Administración debe utilizar información de calidad para la consecución de los objetivos institucionales.

Puntos de Interés

Los siguientes puntos de interés contribuyen al diseño, implementación y eficacia operativa de este principio:

- Identificación de los Requerimientos de Información
- Datos Relevantes de Fuentes Confiables
- Datos Procesados en Información de Calidad

Identificación de los Requerimientos de Información

13.02 El SICI debe diseñar un proceso que considere los objetivos institucionales y los riesgos asociados a éstos, para identificar los requerimientos de información necesarios para alcanzarlos y enfrentarlos, respectivamente. Estos requerimientos deben considerar las expectativas de los usuarios internos y externos. La Administración debe definir los requisitos de información con puntualidad suficiente y apropiada, así como con la especificidad requerida para el personal pertinente.

13.03 El SICI debe identificar los requerimientos de información en un proceso continuo que se desarrolla en todo el control interno. Conforme ocurre un cambio en la Administración Municipal, en sus objetivos y riesgos, la Administración debe modificar los requisitos de información según sea necesario para cumplir con los objetivos y hacer frente a los riesgos modificados.

Datos Relevantes de Fuentes Confiables

13.04 La Administración debe obtener datos relevantes de fuentes confiables tanto internas como externas, de manera oportuna, y en función de los requisitos de información identificados y establecidos. Los datos relevantes tienen una conexión lógica con los requisitos de información identificados y establecidos. Las fuentes internas y externas confiables proporcionan datos que son razonablemente libres de errores y sesgos. La Administración debe evaluar los datos provenientes de fuentes internas y externas, para asegurarse de que son confiables. Las fuentes de

información pueden relacionarse con objetivos operativos, financieros o de cumplimiento. La Administración debe obtener los datos en forma oportuna con el fin de que puedan ser utilizados de manera apropiada. Su utilización debe ser supervisada.

Datos Procesados en Información de Calidad

13.05 El SICI debe procesar los datos obtenidos y transformarlos en información de calidad que apoye al control interno. Esto implica procesarla para asegurar que se trata de información de calidad. La calidad de la información se logra al utilizar datos de fuentes confiables. La información de calidad debe ser apropiada, veraz, completa, exacta, accesible y proporcionada de manera oportuna. El SICI debe considerar estas características, así como los objetivos de procesamiento, al evaluar la información procesada; también debe efectuar revisiones cuando sea necesario, a fin de garantizar que la información es de calidad. La Administración debe utilizar información de calidad para tomar decisiones informadas y evaluar el desempeño institucional en cuanto al logro de sus objetivos clave y el enfrentamiento de sus riesgos asociados.

13.06 El SICI debe procesar datos relevantes a partir de fuentes confiables y transformarlos en información de calidad dentro de los sistemas de información de la Administración Municipal. Un sistema de información se encuentra conformado por el personal, los procesos, los datos y la tecnología utilizada, organizados para obtener, comunicar o disponer de la información.

- Principio 14 – Comunicar Internamente

14.01 La Administración debe comunicar internamente la información de calidad necesaria para la consecución de los objetivos institucionales.

Puntos de Interés

Los siguientes puntos de interés contribuyen al diseño, implementación y eficacia operativa de este principio:

- Comunicación en Toda la Administración Municipal
- Métodos Apropiados de Comunicación

Comunicación en Toda la Administración Municipal

14.02 Es indispensable que en toda la Administración Municipal exista una comunicación de calidad utilizando las líneas de reporte y autoridad establecidas. Tal información debe comunicarse hacia abajo, lateralmente y hacia arriba,

mediante líneas de reporte, es decir, en todos los niveles de la Administración Municipal.

14.03 La Administración debe comunicar información de calidad hacia abajo y lateralmente a través de las líneas de reporte y autoridad para permitir que el personal desempeñe funciones clave en la consecución de objetivos, enfrentamiento de riesgos, prevención de la corrupción y apoyo al control interno. En estas comunicaciones, la Administración debe asignar responsabilidades de control interno para las funciones clave.

14.04 El SICI debe recibir información de calidad sobre los procesos operativos de la Administración Municipal, la cual fluye por las líneas de reporte y autoridad apropiadas para que el personal apoye a la Administración en la consecución de los objetivos institucionales.

14.05 La Presidencia Municipal a través del SICI debe recibir información de calidad que fluya hacia arriba por las líneas de reporte, proveniente de la Administración y demás personal. La información relacionada con el control interno que es comunicada al presidente, debe incluir asuntos importantes acerca de la adhesión, cambios o asuntos emergentes en materia de control interno. La comunicación ascendente es necesaria para la vigilancia efectiva del control interno.

14.06 Cuando las líneas de reporte directas se ven comprometidas, el personal utiliza líneas separadas para comunicarse de manera ascendente. Las disposiciones jurídicas y normativas, así como las mejores prácticas internacionales, pueden requerir a las instituciones establecer líneas de comunicación separadas, como líneas éticas de denuncia, para la comunicación de información confidencial o sensible. La Administración debe informar a los empleados sobre estas líneas separadas, la manera en que funcionan, cómo utilizarlas y cómo se mantendrá la confidencialidad de la información y, en su caso, el anonimato de quienes aporten información.

Métodos Apropiados de Comunicación

14.07 La Administración debe seleccionar métodos apropiados para comunicarse internamente. Asimismo, debe considerar una serie de factores en la selección de los métodos apropiados de comunicación, entre los que se encuentran:

- Audiencia. Los destinatarios de la comunicación.
- Naturaleza de la información. El propósito y el tipo de información que se comunica.

- Disponibilidad. La información está a disposición de los diversos interesados cuando es necesaria.
- Costo. Los recursos utilizados para comunicar la información.
- Los requisitos legales o reglamentarios. Los mandatos contenidos en las leyes y regulaciones que pueden impactar la comunicación.

14.08 Con base en la consideración de los factores, la Administración debe seleccionar métodos de comunicación apropiados, como documentos escritos, ya sea en papel o en formato electrónico, o reuniones con el personal. Asimismo, debe evaluar periódicamente los métodos de comunicación de la Administración Municipal para asegurar que cuenta con las herramientas adecuadas para comunicar internamente información de calidad de manera oportuna.

- Principio 15 – Comunicar externamente

15.01 La Administración Municipal debe comunicar externamente la información de calidad necesaria para la consecución de los objetivos institucionales.

Puntos de Interés

Los siguientes puntos de interés contribuyen al diseño, implementación y eficacia operativa de este principio:

- Comunicación con Partes Externas
- Métodos Apropiados de Comunicación

Comunicación con partes externas

15.02 La Administración debe comunicar a las partes externas, y obtener de éstas, información de calidad, utilizando las líneas de reporte establecidas. Las líneas abiertas y bidireccionales de reporte con partes externas permiten esta comunicación. Las partes externas incluyen, entre otros, a los proveedores, contratistas, servicios tercerizados, reguladores, auditores externos, instituciones gubernamentales y el público en general.

15.03 La Administración debe comunicar información de calidad externamente a través de las líneas de reporte. De ese modo, las partes externas pueden contribuir a la consecución de los objetivos institucionales y a enfrentar sus riesgos asociados. La Administración debe incluir en esta información la comunicación relativa a los eventos y actividades que impactan el control interno.

15.04 La Administración debe recibir información de partes externas a través de las

líneas de reporte establecidas y autorizadas. La información comunicada a la Administración debe incluir los asuntos significativos relativos a los riesgos, cambios o problemas que afectan al control interno, entre otros. Esta comunicación es necesaria para el funcionamiento eficaz y apropiado del control interno. La Administración debe evaluar la información externa recibida contra las características de la información de calidad y los objetivos del procesamiento de la información; en su caso, debe tomar acciones para asegurar que la información recibida sea de calidad.

15.05 El presidente municipal debe recibir información de partes externas a través de las líneas de reporte establecidas y autorizadas. La información comunicada a la Presidencia Municipal, debe incluir asuntos importantes relacionados con los riesgos, cambios o problemas que impactan al control interno, entre otros. Esta comunicación es necesaria para la vigilancia eficaz y apropiada del control interno.

15.06 Cuando las líneas de reporte directas se ven comprometidas, las partes externas utilizan líneas separadas para comunicarse con la Administración Municipal. Las disposiciones jurídicas y normativas, así como las mejores prácticas internacionales pueden requerir a las instituciones establecer líneas separadas de comunicación, como líneas éticas de denuncia, para comunicar información confidencial o sensible. La Administración debe informar a las partes externas sobre estas líneas separadas, la manera en que funcionan, cómo utilizarlas y cómo se mantendrá la confidencialidad de la información y, en su caso, el anonimato de quienes aporten información.

Métodos apropiados de comunicación

15.07 La Administración debe seleccionar métodos apropiados para comunicarse externamente. Asimismo, debe considerar una serie de factores en la selección de métodos apropiados de comunicación, entre los que se encuentran:

- Audiencia. Los destinatarios de la comunicación.
- Naturaleza de la información. El propósito y el tipo de información que se comunica
- Disponibilidad. La información está a disposición de los diversos interesados cuando es necesaria.
- Costo. Los recursos utilizados para comunicar la información.
- Los requisitos legales o reglamentarios. Los mandatos contenidos en las leyes y regulaciones que pueden impactar la comunicación.

15.08 Con base en la consideración de los factores, el SICI debe establecer los métodos de comunicación apropiados, como documentos escritos, ya sea en papel o formato electrónico, o reuniones con el personal. De igual manera, debe evaluar

periódicamente los métodos de comunicación de la Administración Municipal para asegurar que cuenta con las herramientas adecuadas para comunicar externamente información de calidad de manera oportuna.

15.09 Las instituciones del sector público, de acuerdo con el Poder al que pertenezcan y el orden de gobierno en el que se encuadren, deben comunicar sobre su desempeño a distintas instancias y autoridades, de acuerdo con las disposiciones aplicables. De manera adicional, todas las instituciones gubernamentales deben rendir cuentas a la ciudadanía sobre su actuación y desempeño. La Administración debe tener en cuenta los métodos apropiados para comunicarse con una audiencia tan amplia.

5. Supervisión

Finalmente, dado que el control interno es un proceso dinámico que tiene que adaptarse continuamente a los riesgos y cambios a los que se enfrenta la Administración Municipal, la supervisión del control interno es esencial para contribuir a asegurar que el control interno se mantiene alineado con los objetivos institucionales, el entorno operativo, las disposiciones jurídicas aplicables, los recursos asignados y los riesgos asociados al cumplimiento de los objetivos, todos ellos en constante cambio. La supervisión del control interno permite evaluar la calidad del desempeño en el tiempo y asegura que los resultados de las auditorías y de otras revisiones se atiendan con prontitud. Las acciones correctivas son un complemento necesario para las actividades de control, con el fin de alcanzar los objetivos institucionales.

Principios

Principio 15. *El SICI debe establecer actividades para la adecuada supervisión del control interno y la evaluación de sus resultados.*

Principio 16*. El SICI, es responsable de corregir oportunamente las deficiencias de control interno detectadas.*

Objetivos y componentes

- Principio 16 - Realizar Actividades de Supervisión

16.01 El SICI debe establecer las actividades de supervisión del mismo control interno y evaluar sus resultados.

Puntos de Interés

Los siguientes puntos de interés contribuyen al diseño, implementación y eficacia operativa de este principio:

- Establecimiento de Bases de Referencia
- Supervisión del Control Interno
- Evaluación de Resultados

Establecimiento de bases de referencia

16.02 El SICI debe establecer bases de referencia para supervisar el control interno. Estas bases comparan el estado actual del control interno contra el diseño efectuado por la Administración. Las bases de referencia representan la diferencia entre los criterios de diseño del control interno y el estado del control interno en un punto específico en el tiempo. En otras palabras, las líneas o bases de referencia revelan debilidades y deficiencias detectadas en el control interno de la Administración Municipal.

16.03 Una vez establecidas las bases de referencia, el SICI debe utilizarlas como criterio en la evaluación del control interno, y debe realizar cambios para reducir la diferencia entre las bases y las condiciones reales. EL SICI puede reducir esta diferencia de dos maneras. Por una parte, puede cambiar el diseño del control interno para enfrentar mejor los objetivos y los riesgos institucionales y, por la otra, puede mejorar la eficacia operativa del control interno. Como parte de la supervisión, se debe determinar cuándo revisar las bases de referencia, mismas que servirán para evaluaciones de control interno subsecuentes.

Supervisión del control interno

16.04 El SICI debe supervisar el control interno a través de autoevaluaciones y evaluaciones independientes. Las autoevaluaciones están integradas a las operaciones de la Administración Municipal, se realizan continuamente y responden a los cambios. Las evaluaciones independientes se utilizan periódicamente y pueden proporcionar información respecto de la eficacia e idoneidad de las autoevaluaciones.

16.05 El SICI debe establecer autoevaluaciones al diseño y eficacia operativa del control interno como parte del curso normal de las operaciones. Las autoevaluaciones incluyen actividades de supervisión permanente por parte de la Administración, comparaciones, conciliaciones y otras acciones de rutina. Estas evaluaciones pueden incluir herramientas automatizadas, las cuales permiten incrementar la objetividad y la eficiencia de los resultados mediante la recolección electrónica de las evaluaciones a los controles y transacciones.

16.06 El SICI debe incorporar evaluaciones independientes para supervisar el diseño y la eficacia operativa del control interno en un momento determinado, o de una función o proceso específico. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones independientes dependen, principalmente, de la administración de riesgos, la eficacia del monitoreo permanente y la frecuencia de cambios dentro de la Administración Municipal y en su entorno. Las evaluaciones independientes pueden tomar la forma de autoevaluaciones, las cuales incluyen a la evaluación entre pares; talleres conformados por los propios servidores públicos y moderados por un facilitador externo especializado, o evaluaciones de funciones cruzadas, entre otros.

16.07 Las evaluaciones independientes también incluyen auditorías y otras evaluaciones que pueden implicar la revisión del diseño de los controles y la prueba directa a la implementación del control interno. Estas auditorías y otras evaluaciones pueden ser obligatorias, de conformidad con las disposiciones jurídicas, y son realizadas por auditores gubernamentales internos, auditores externos, entidades fiscalizadoras y otros revisores externos. Las evaluaciones independientes proporcionan una mayor objetividad cuando son realizadas por revisores que no tienen responsabilidad en las actividades que se están evaluando.

16.08 El SICI conserva la responsabilidad de supervisar si el control interno es eficaz y apropiado para los procesos asignados a los servicios tercerizados. También debe utilizar autoevaluaciones, evaluaciones independientes o una combinación de ambas para obtener una seguridad razonable sobre la eficacia operativa de los controles internos respecto los procesos asignados a los servicios tercerizados. Estas actividades de seguimiento relacionadas con los servicios tercerizados pueden ser realizadas ya sea por la propia Administración, o por personal externo, y revisadas posteriormente por la Administración.

Evaluación de resultados

16.09 Se designará una comisión que evalúe y documente los resultados de las autoevaluaciones y de las evaluaciones independientes para identificar problemas en el control interno. Asimismo, debe utilizar estas evaluaciones para determinar si el control interno es eficaz y apropiado. Las diferencias entre los resultados de las actividades de supervisión y las bases de referencia pueden indicar problemas de control interno, incluidos los cambios al control interno no documentados o posibles deficiencias de control interno.

16.10 La Comisión debe identificar los cambios que han ocurrido en el control interno, o bien los cambios que son necesarios implementar, derivados de modificaciones en la Administración Municipal y en su entorno. Las partes externas también pueden contribuir con la Administración a identificar problemas en el control

interno. Por ejemplo, las quejas o denuncias de la ciudadanía y el público en general, o de los cuerpos revisores o reguladores externos, pueden indicar áreas en el control interno que necesitan mejorar. La Comisión debe considerar si los controles actuales hacen frente de manera apropiada a los problemas identificados y, en su caso, modificar los controles.

- Principio 17 – Evaluar los problemas y corregir las deficiencias

17.01 El SICI debe corregir de manera oportuna las deficiencias de control interno identificadas.

Puntos de interés

Los siguientes puntos de interés contribuyen al diseño, implementación y eficacia operativa de este principio:

- Informe sobre Problemas.
- Evaluación de Problemas.
- Acciones Correctivas.

Informe sobre problemas

17.02 Todo el personal debe reportar a las partes internas y externas adecuadas los problemas de control interno que haya detectado, mediante las líneas de reporte establecidas, para que la Administración, las unidades especializadas, en su caso, y las instancias de supervisión, evalúen oportunamente dichas cuestiones.

17.03 El personal puede identificar problemas de control interno en el desempeño de sus responsabilidades. Asimismo, debe comunicar estas cuestiones internamente al personal en la función clave responsable del control interno o proceso asociado y, cuando sea necesario, a otro de un nivel superior a dicho responsable. Dependiendo de la naturaleza de los temas, el personal puede considerar informar determinadas cuestiones a la instancia superior, en su caso, o a la Presidencia Municipal. Tales problemas pueden incluir:

- Problemas que afectan al conjunto de la estructura organizacional o se extienden fuera de la Administración Municipal y recaen sobre los servicios tercerizados, contratistas o proveedores.

- Problemas que no pueden corregirse debido a intereses de la Administración, como la información confidencial o sensible sobre actos de corrupción, fraudes, abuso, desperdicio u otros actos ilegales.

17.04 En función de los requisitos legales o de cumplimiento, la Administración Municipal también puede requerir informar de los problemas a los terceros pertinentes, tales como legisladores, reguladores, organismos normativos y demás encargados de la emisión de criterios y disposiciones normativas a las que la Administración Municipal está sujeta.

Evaluación de problemas

17.05 El SICI debe evaluar y documentar los problemas de control interno y debe determinar las acciones correctivas apropiadas para hacer frente oportunamente a los problemas y deficiencias detectadas. También debe evaluar los problemas que han sido identificados mediante sus actividades de supervisión o a través de la información proporcionada por el personal, y debe determinar si alguno de estos problemas reportados se ha convertido en una deficiencia de control interno. Estas deficiencias requieren una mayor evaluación y corrección por parte del SICI. Una deficiencia de control interno puede presentarse en su diseño, implementación o eficacia operativa, así como en sus procesos asociados. El SICI debe determinar, dado el tipo de deficiencia de control interno, las acciones correctivas apropiadas para remediar la deficiencia oportunamente.

Adicionalmente, puede asignar responsabilidades y delegar autoridad para la apropiada remediación de las deficiencias de control interno.

Acciones correctivas

17.06 La Administración debe poner en práctica y documentar en forma oportuna las acciones para corregir las deficiencias de control interno. Dependiendo de la naturaleza de la deficiencia, la Presidencia Municipal a través del SICI debe revisar la pronta corrección de las deficiencias, comunicar las medidas correctivas al nivel apropiado de la estructura organizacional, y delegar al personal apropiado la autoridad y responsabilidad para realizar las acciones correctivas. El proceso de resolución de auditoría comienza cuando los resultados de las revisiones o evaluaciones son reportados a la Administración, y se termina sólo cuando las acciones pertinentes se han puesto en práctica para (1) corregir las deficiencias identificadas, (2) efectuar mejoras o (3) demostrar que los hallazgos y recomendaciones no justifican una acción por parte de la Administración. Ésta última, bajo la supervisión del Órgano de Gobierno o del Titular, monitorea el estado de los esfuerzos de corrección realizados para asegurar que se llevan a cabo de manera oportuna.

Controles

1.1 – Normatividad de Control Interno	
	• Sistema Integral de Control Interno. • Aplicación por área Administrativa.
1.2 – Establecimiento de Valores Éticos	
	• Código de ética y conducta municipal (Carta de aceptación del Código de Ética). • Código de ética y conducta de la unidad administrativa. • Valores institucionales. • Medios de denuncia ciudadana a los valores éticos y de conducta.
1.3 – Responsabilidad de vigilancia y supervisión de control interno	
	• Informes periódicos del seguimiento al cumplimiento del Código de Ética • Instancia que atiende los temas de denuncia por incumplimiento al Código de Ética • Instancia que supervisa Control Interno, Administración de riesgos, Desempeño Institucional, Obras Públicas y Adquisiciones en el municipio.
1.4 – Estructura, autoridades, funciones y responsabilidades	
	• Reglamento Interno que establezca atribuciones y obligaciones de cada área. • Manual General de Organización Municipal. • Organigrama. • Manual de Transparencia y acceso a la información. • Manuales operativos de cada área administrativa.
1.5 -Competencia profesional y capacitación de personal	
	• Manual que defina el proceso de reclutamiento y capacitación del personal (requisitos y jerarquización) • Catálogo de puestos y funciones • Programa de capacitación del personal • Evaluación al desempeño

1. Administración de riesgos

Es el proceso para identificar y analizar los riesgos que pudieran impedir el cumplimiento de los objetivos del municipio o de la Administración Municipal.
Esta evaluación provee las bases para desarrollar respuestas apropiadas al riesgo, que mitiguen su impacto en caso de materialización.
También se deben evaluar los riesgos provenientes tanto de fuentes internas como externas, incluidos los riesgos de corrupción.
Algunos mecanismos para identificar, analizar y gestionar los riesgos relacionados pueden ser:

- Identificación de problemas potenciales
- Revisión periódica de metas y objetivos institucionales (avances)
- Detección de áreas potencialmente problemáticas. (históricamente o actualmente)
- Revisión de áreas en condiciones vulnerables (liderazgos débiles, o personal nuevo o conflictivo)
- Detección de áreas con procesos complejos. Controles

Controles

2.1 – Establecimiento de objetivos y tolerancia de riesgos	
	• Plan de Desarrollo Municipal (que establezca metas y objetivos). • Indicadores y parámetros de cumplimiento de metas y objetivos (niveles de variación, tableros o semáforos de control). • Planeación y presupuestación está establecida en los objetivos estratégicos. • Objetivos transversales.
2.2 – Identificación, análisis y respuesta a riesgos asociados con los objetivos	
	• Comité de Administración de Riesgos (normatividad, integración, facultades y obligaciones) • Detección de riesgos que pudieran afectar el incumplimiento de metas y objetivos. • Metodología para identificar, administrar, evaluar y controlar riesgos de incumplimiento de metas y objetivos. • Acciones implementadas para mitigar los riesgos de incumplimiento de metas y objetivos.

2.3 – Identificación de riesgos de corrupción y fraude	
	• Metodología para identificar, administrar, evaluar y controlar riesgos de corrupción. • Identificación de las áreas mayormente susceptibles a actos de corrupción. • Revisión periódica de los procesos de las áreas susceptibles a actos de corrupción.

2. Actividades de control

Son las acciones establecidas por el municipio o la Administración Municipal, mediante políticas y procedimientos, para responder a los riesgos que pudieran afectar el cumplimiento y logro de objetivos.

Las actividades de control se llevan a cabo en todos los niveles de la Administración Municipal, en las distintas etapas de los procesos y en los sistemas de información.

Controles

3.1 – Implementar actividades de control (políticas y procedimientos)	
	• Definición de procesos sustantivos y procesos adjetivos. • Manuales operativos de cada área, donde se especifiquen funciones, objetivos y metas.
3.2 – Controles para mitigar riesgos	
	• Definición de controles que aseguren el cumplimiento de metas y objetivos institucionales. • Establecer catálogo de controles.
3.3 – Actividades de control para las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)	
	• Sistema informático para fortalecer procesos sustantivos, financieros y administrativos. • Comité de Tecnologías de la Información y Comunicación (Normatividad). • Control de equipo y software informático. • Se cuenta con políticas y lineamientos de seguridad para los sistemas informáticos que establezcan claves de acceso, o detectores y defensas contra accesos no autorizados.

3. Información y comunicación

La administración utiliza información de calidad para respaldar el control interno.

La información y comunicación eficaces son vitales para la construcción de los objetivos institucionales.

La administración requiere tener accesos a comunicaciones relevantes y confiables en relación con los eventos internos y externos.

Controles

4.1 – Información relevante y de calidad	
	• Definir responsables de general la información sobre el cumplimiento correspondiente en materia de Presupuesto, Responsabilidad hacendaria, Contabilidad gubernamental, Transparencia, Fiscalización y Rendición de cuentas.
4.2 – Comunicación interna	
	• Reportes periódicos del Sistema Integral de Control Interno. • Generación de documentación que exponga el cumplimiento de las obligaciones en materia contable, presupuestal y patrimonial, asentando todas sus operaciones. (Estados analíticos). • Plan de recuperación de desastres, para el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

4. Supervisión

La supervisión del Sistema de Control Interno es esencial para contribuir a asegurar que el Control Interno se mantiene alineado con los objetivos institucionales, el entorno operativo, el marco legal aplicable, los recursos asignados y los riesgos asociados al cumplimiento de los objetivos. Las evaluaciones en curso (del municipio o de la Administración Municipal) y las evaluaciones independientes (realizadas por auditores internos o externos y terceros interesados) o la combinación de las dos, se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes del Control Interno, están presentes y funcionan de manera sistemática.

Controles

5.1 – Realizar actividades de supervisión (evaluaciones y autoevaluaciones)	
	• Autoevaluaciones del cumplimiento de las metas y objetivos; periodicidad, reporte de resultados. • Programa de acciones para las problemáticas detectadas. • Programación e implementación de auditorías internas. • Implementación y seguimiento de auditorías externas. • Qué tipo de controles ha implementado el municipio para supervisar las actividades más susceptibles de actos de corrupción.