

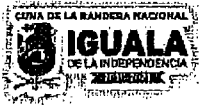


MANUAL ADMINISTRATIVO DE APLICACIÓN GENERAL EN MATERIA DE CONTROL INTERNO

[Handwritten signature]

[Handwritten mark]

[Handwritten mark]



Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno



Índice

Introducción	6
TITULO PRIMERO	6
DISPOSICIONES GENERALES	6
CAPÍTULO I	6
Objeto, Ámbito de Aplicación y Definiciones	6
Ámbito de Aplicación	7
Definiciones	7
CAPÍTULO II	10
RESPONSABLES DE SU APLICACIÓN Y VIGILANCIA	10
Responsables de su Aplicación	10
Designación de Coordinador de Control Interno y Enlaces	10
De su Vigilancia y Asesoría	11
CAPÍTULO III	11
USO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES	11
De las Cuentas de Correo	11
De la Sistematización	11
TÍTULO SEGUNDO	11
MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO	11
CAPÍTULO I	11
Estructura del Modelo	11
Categorías del Objetivo del Control Interno	11
Normas Generales, Principios y Elementos de Control Interno	12
Primera. Ambiente de Control	12
Actitud de Respaldo del Titular y la Administración	12
Normas de Conducta	12
Apego a las Normas de Conducta	13
Programa, política o lineamiento de Promoción de la Integridad y Prevención de la Corrupción	13
Cumplimiento, Supervisión y Actualización Continua del Programa, política o lineamiento de Promoción de la Integridad y Prevención de la Corrupción	13
Estructura de Vigilancia	13



Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno



Responsabilidad del Titular.....	14
Vigilancia General del Control Interno.....	14
Corrección de deficiencias.....	14
-Estructura Organizacional.....	15
Asignación de Responsabilidad y Delegación de Autoridad.....	15
Documentación y Formalización del Control Interno.....	15
Expectativas de Competencia Profesional.....	16
Atracción, Desarrollo y Retención de Profesionales.....	16
Planes y Preparativos para la Sucesión y Contingencias.....	16
Establecimiento de la Estructura para Responsabilizar al Personal por sus Obligaciones de Control Interno.....	16
Segunda. Administración de Riesgos.....	17
Definición de Objetivos.....	17
Identificación de Riesgos.....	18
Análisis de Riesgos.....	18
Respuesta a los Riesgos.....	19
Tipos de Corrupción.....	19
Factores de Riesgo de Corrupción.....	20
Respuesta a los Riesgos de Corrupción.....	20
Identificación del Cambio.....	21
Análisis y Respuesta al Cambio.....	21
Tercera. Actividades de Control.....	21
Respuesta a los Objetivos y Riesgos.....	22
Diseño de Actividades de Control Apropriadas.....	22
Diseño de Actividades de Control en varios niveles.....	23
Segregación de Funciones.....	23
Desarrollo de los Sistemas de Información.....	24
Diseño de los Tipos de Actividades de Control Apropriadas.....	24
Diseño de la Infraestructura de las TIC's.....	25
Diseño de la Administración de la Seguridad.....	25
Diseño de la Adquisición, Desarrollo y Mantenimiento de las TIC's.....	25
Documentación y Formalización de Responsabilidades a través de Políticas.....	26
Revisiones Periódicas a las Actividades de Control.....	26



Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno



Cuarta. Información y Comunicación.....	26
Identificación de los Requerimientos de Información.....	27
Datos Relevantes de Fuentes Confiables.....	27
Datos Procesados en Información de Calidad.....	27
Comunicación en todo el Ayuntamiento.....	27
Métodos Apropriados de Comunicación.....	28
Comunicación con Partes Externas.....	28
Métodos Apropriados de Comunicación.....	29
Quinta. Supervisión y Mejora Continua.....	29
Establecimiento de Bases de Referencia.....	30
Supervisión del Control Interno.....	30
Evaluación de Resultados.....	31
Informe sobre Problemas.....	31
Evaluación de Problemas.....	32
CAPÍTULO II.....	32
RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES EN EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL.....	32
Responsabilidades y Funciones.....	32
En el Comité de Control y Desempeño Institucional.....	34
En la Administración de Riesgos.....	35
CAPÍTULO III.....	36
EVALUACIÓN Y FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	36
SECCIÓN I.....	36
Evaluación del Sistema de Control Interno Municipal.....	36
Primera. Ambiente de Control.....	37
Segunda. Administración de Riesgos.....	37
Tercera. Actividades de Control.....	38
Cuarta. Informar y Comunicar.....	38
Quinta. Supervisión y Mejora Continua.....	39
12. Evaluación de Elementos de Control Adicionales.....	39
SECCIÓN II.....	39
INFORME ANUAL DEL ESTADO QUE GUARDA EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL.....	39
De su Presentación.....	39



Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno



De los Apartados que lo Integran.....	40
SECCIÓN III.....	40
INTEGRACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA DE TRABAJO DE CONTROL INTERNO.....	40
Integración del PTCI y Acciones de Mejora.....	40
SECCIÓN IV.....	42
EVALUACIÓN DEL ÓRGANO FISCALIZADOR AL INFORME ANUAL Y PTCI.....	42
Informe de Resultados.....	42
TÍTULO TERCERO.....	42
METODOLOGÍA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.....	42
CAPÍTULO I.....	42
PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.....	42
Inicio del Proceso.....	42
Formalización y Etapas de la Metodología.....	42
Evaluación de Controles.....	46
Evaluación de Riesgos Respecto a Controles.....	46
Mapa de Riesgos.....	47
De los Riesgos de Corrupción.....	48
Tolerancia al Riesgo.....	49
CAPÍTULO II.....	50
SEGUIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.....	50
Programa de Trabajo de Administración de Riesgos.....	50
Reporte de Avances Trimestral del PTAR.....	50
TÍTULO CUARTO.....	52
COMITÉ DE CONTROL Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL.....	52
CAPÍTULO I.....	52
DE LOS OBJETIVOS DEL COMITÉ.....	52
De los Objetivos del Comité.....	52
DE LA INTEGRACIÓN DEL COMITÉ.....	52
CAPÍTULO II.....	52
De la Integración del Comité.....	52
De los Invitados.....	53
De las Funciones del Presidente del Comité.....	54



Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno



De las Funciones de los Integrantes.....	54
De las Funciones del Vocal Ejecutivo.....	54
CAPÍTULO IV.....	55
POLÍTICAS DE OPERACIÓN SECCIÓN I.....	55
DE LAS SESIONES.....	55
Del Tipo de Sesiones y Periodicidad.....	55
De las Convocatorias.....	55
Del Calendario de Sesiones.....	56
Del Desarrollo de las Sesiones y Registro de Asistencia.....	56
Del Quórum Legal.....	56
SECCIÓN II.....	56
DE LA ORDEN DEL DÍA.....	56
De la Orden del Día.....	56
REQUISITOS DE LOS ACUERDOS.....	57
SECCIÓN III.....	57
De los Acuerdos.....	57
Envío de Acuerdos para su Atención.....	57
Reprogramación de Atención de Acuerdos.....	57
REQUISITOS DEL ACTA.....	57
SECCIÓN IV.....	57
De las Actas.....	57
Elaboración del Acta y de su Revisión.....	58
TRANSITORIOS.....	58



Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno



Introducción

De acuerdo a lo que establece la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en la fracción II del artículo 115, los ayuntamientos tienen la facultad de aprobar, los bandos de policía y gobierno, los reglamentos, circulares y disposiciones administrativas de observancia general dentro de sus respectivas jurisdicciones, que organicen la administración pública municipal, regulen las materias, procedimientos, funciones y servicios públicos de su competencia y aseguren la participación ciudadana y vecinal.

Por otra parte, la aprobación de las reformas a la Constitución Federal en materia de responsabilidades administrativas de las y los servidores públicos, así como de fiscalización y control de recursos públicos, establecen la necesidad de instrumentar mecanismos de control que promuevan la rendición de cuentas, la transparencia, y el combate a la corrupción, y que garanticen el mejoramiento continuo del quehacer gubernamental así como la simplificación y sistematización de los procesos de servicio público para una pronta respuesta a la ciudadanía.

En este contexto, la Administración Municipal tiene como estrategia la implementación de un Sistema de Control Interno efectivo, mediante la actualización de los instrumentos normativos internos, con los cuales se garantice la legitimidad de los actos de gobierno, a efecto que prevalezca el estado de derecho, la transparencia de la gestión pública, y se contribuya a la consecución de los objetivos institucionales, así como apoyar la integridad y el comportamiento ético de las y los servidores públicos.

Para lograr este objetivo es necesario la participación de todas las áreas administrativas del Ayuntamiento, mediante el establecimiento de acciones de control que contribuyan a optimizar y transparentar el uso de los recursos públicos y con ello a prevenir actos contrarios a la legalidad, contribuyendo al cumplimiento de las metas y objetivos establecidos en los Planes y programas municipales, siendo indispensable establecer los instrumentos de Control Interno que hagan posible el logro de los objetivos institucionales.

TITULO PRIMERO DISPOSICIONES GENERALES CAPÍTULO I

1. Objeto, Ámbito de Aplicación y Definiciones

Establecer las Normas Generales de Control Interno que deberán observar los titulares de las áreas administrativas del Ayuntamiento, orientadas a elevar la eficiencia y economía de la gestión municipal, así como servir como una herramienta que logre seguir y evaluar las operaciones de manera ordenada, los objetivos y metas del Plan Municipal de Desarrollo, para la correcta toma de decisiones y aplicación eficiente de los recursos.



Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno



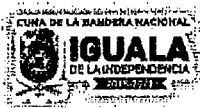
2. Ámbito de Aplicación.

El Presidente, todas y todos los servidores públicos que integran la Administración Municipal, en sus respectivos niveles de Control Interno, establecerán, actualizarán y mantendrán en operación su sistema de Control Interno, tomando como referencia el Marco Integrado de Control Interno (MICI) del Sistema Nacional de Fiscalización y como base todas las disposiciones del presente Manual de Control Interno para fortalecer el cumplimiento del objetivo del Control Interno en las categorías correspondientes y generar una adecuada rendición de cuentas y transparentar el ejercicio de la función Pública Municipal.

3. Definiciones

Para efectos del presente Manual se entenderá por:

- I. **Acción (es) de control:** las actividades determinadas e implantadas por los titulares de las unidades administrativas y todas y todos los servidores públicos para alcanzar los objetivos municipales, prevenir y administrar los riesgos identificables, incluidos los de corrupción y de tecnologías de la información
- II. **Acción (es) de mejora:** las actividades de control diseñadas e implantadas por los titulares de las unidades administrativas y demás servidores públicos para eliminar debilidades de Control Interno; reforzar controles preventivos, detectivos o correctivos; así como atender áreas de oportunidad que permitan fortalecer el Sistema de Control Interno Institucional;
- III. **Administración:** Las unidades administrativas del Ayuntamiento, las y los servidores públicos de mandos superiores y medios;
- IV. **Administración de riesgos:** el proceso dinámico desarrollado para contextualizar, identificar, analizar, evaluar, responder, supervisar y comunicar los riesgos, incluidos los de corrupción, con la finalidad de definir las estrategias y acciones que permitan mitigarlos y asegurar el logro de metas y objetivos municipales de una manera razonable, en términos de eficacia, eficiencia y economía en un marco de transparencia y rendición de cuentas.
- V. **Unidades administrativas:** Las Secretarías de H. Ayuntamiento y las direcciones, establecidas en Reglamento interior y Manual de Organización
- VI. **Área (s) de oportunidad:** la situación favorable en el entorno institucional, bajo la forma de hechos, tendencias, cambios o nuevas necesidades que se pueden aprovechar para el fortalecimiento del Sistema de Control Interno;
- VII. **Autocontrol:** la implantación de mecanismos, acciones y prácticas de supervisión o evaluación de cada sistema, actividad o proceso, que permita identificar, evitar y, en su caso, corregir con oportunidad los riesgos o condiciones que limiten, impidan o hagan ineficiente el logro de metas y objetivos institucionales;
- VIII. **Carpeta electrónica:** la aplicación informática que contiene la información que servirá de base para el análisis y tratamiento de los asuntos que se presenten en las sesiones del Comité;
- IX. **Comité y/o COCIM:** el Comité de Control y Desempeño Municipal;
- X. **Competencia profesional:** la calificación para llevar a cabo las responsabilidades asignadas, la cual requiere habilidades y conocimientos, que son adquiridos generalmente con la formación y experiencia profesional. Se expresa en la actitud



Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno



- y el comportamiento de los individuos para llevar a cabo sus funciones y cumplir con sus responsabilidades;
- XI. **Control correctivo** el mecanismo específico de control que opera en la etapa final de un proceso, el cual permite identificar y corregir o subsanar en algún grado, omisiones o desviaciones;
 - XII. **Control detectivo:** el mecanismo específico de control que opera en el momento en que los eventos o transacciones están ocurriendo, e identifican las omisiones o desviaciones antes de que concluya un proceso determinado;
 - XIII. **Control Interno:** el proceso efectuado por el Presidente, y los titulares de las unidades administrativas y todas y todos los servidores públicos del Ayuntamiento, con objeto de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de las metas y objetivos municipales y la salvaguarda de los recursos públicos, así como para prevenir actos de corrupción;
 - XIV. **Control preventivo:** el mecanismo específico de control que tiene el propósito de anticiparse a la posibilidad de que ocurran incumplimientos, desviaciones, situaciones no deseadas o inesperadas que pudieran afectar al logro de las metas y objetivos institucionales;
 - XV. **Debilidad (es) de Control Interno:** la insuficiencia, deficiencia o inexistencia de controles en el Sistema de Control Interno Municipal, que obstaculizan o impiden el logro de las metas y objetivos institucionales, o materializan un riesgo, identificadas mediante la supervisión, verificación y evaluación interna y/o de los órganos de fiscalización;
 - XVI. **Economía:** los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren recursos, en cantidad y calidad apropiada y al menor costo posible para realizar una actividad determinada, con la calidad requerida;
 - XVII. **Eficacia:** el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos, en lugar, tiempo, calidad y cantidad;
 - XVIII. **Eficiencia:** el logro de objetivos y metas programadas con la misma o menor cantidad de recursos;
 - XIX. **Elementos de control:** los puntos de interés que deberá instrumentar y cumplir cada Ayuntamiento en su sistema de Control Interno para asegurar que su implementación, operación y actualización sea apropiada y razonable;
 - XX. **Evaluación del Sistema de Control Interno Municipal:** el proceso mediante el cual se determina el grado de eficacia y de eficiencia con que se cumplen las normas generales de Control Interno y sus principios, así como los elementos de control del Sistema de Control Interno Municipal en sus tres niveles: Estratégico, Directivo y Operativo, para asegurar razonablemente el cumplimiento del objetivo del Control Interno en sus respectivas categorías;
 - XXI. **Factor (es) de riesgo:** la circunstancia, causa o situación interna y/o externa que aumenta la probabilidad de que un riesgo se materialice;
 - XXII. **Gestión de riesgos de corrupción:** Proceso desarrollado para contextualizar, identificar, analizar, evaluar, atender, monitorear y comunicar los riesgos que por acción u omisión, mediante el abuso del poder y/o el uso indebido de recursos y/o de información, empleo, cargo o comisión, se pueden dañar los intereses de una Ayuntamiento, para la obtención de un beneficio particular o de terceros, incluye soborno, fraude, apropiación indebida u otras formas de desviación de recursos por un funcionario público, nepotismo, extorsión, tráfico de influencias, uso

indebido de información privilegiada, entre otras prácticas, en aquellos procesos o temáticas relacionados con áreas financieras, presupuestales, de contratación, de información y documentación, investigación y sanción, trámites y/o servicios internos y externos;

- XXIII. **Impacto o efecto:** las consecuencias negativas que se generarían en la Ayuntamiento, en el supuesto de materializarse el riesgo;
- XXIV. **Informe Anual:** el Informe anual del estado que guarda el Sistema de Control Interno Municipal;
- XXV. **Líneas de reporte:** las líneas de comunicación, internas y externas, a todos los niveles de la organización que proporcionan métodos de comunicación para la oportuna toma de decisiones;
- XXVI. **Mapa de riesgos:** la representación gráfica de uno o más riesgos que permite vincular la probabilidad de ocurrencia y su impacto en forma clara y objetiva;
- XXVII. **Matriz de Administración de Riesgos:** la herramienta que refleja el diagnóstico general de los riesgos para identificar estrategias y áreas de oportunidad en la Ayuntamiento, considerando las etapas de la metodología de administración de riesgos;
- XXVIII. **MIR y/o Matriz de Indicadores para Resultados:** la herramienta de planeación estratégica que expresa en forma sencilla, ordenada y homogénea la lógica interna de los programas presupuestarios, a la vez que alinea su contribución a los ejes de política pública y objetivos del Plan Municipal de Desarrollo y sus programas derivados, y a los objetivos estratégicos de las unidades administrativas; y que coadyuva a establecer los indicadores estratégicos y de gestión, que constituirán la base para el funcionamiento del Sistema de Evaluación del Desempeño;
- XXIX. **Mejora continua:** al proceso de optimización y perfeccionamiento del Sistema de Control Interno; de la eficacia, eficiencia y economía de su gestión; y de la mitigación de riesgos, a través de indicadores de desempeño y su evaluación periódica;
- XXX. **Modelo Estándar de Control Interno:** al conjunto de normas generales de Control Interno y sus principios y elementos de control, los niveles de responsabilidad de Control Interno, su evaluación, informes, programas de trabajo y reportes relativos al sistema de Control Interno Institucional;
- XXXI. **Objetivos Municipales:** Conjunto de objetivos específicos que conforman el desglose lógico de los programas emanados del Plan de Desarrollo Municipal;
- XXXII. **OIC:** Órgano Interno de Control;
- XXXIII. **Procesos administrativos:** aquellos necesarios para la gestión interna del Ayuntamiento que no contribuyen directamente con su razón de ser, ya que dan soporte a los procesos sustantivos;
- XXXIV. **Probabilidad de ocurrencia:** la estimación de que se materialice un riesgo, en un periodo determinado;
- XXXV. **Procesos sustantivos:** aquellos que se relacionan directamente con las funciones sustantivas del Ayuntamiento, es decir, con el cumplimiento de su misión.
- XXXVI. **Programa presupuestario:** la categoría programática que organiza, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos para el cumplimiento de objetivos y metas;



Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno



- XXXVII. **PTAR:** el Programa de Trabajo de Administración de Riesgos;
- XXXVIII. **PTCI:** el Programa de Trabajo de Control Interno;
- XXXIX. **Riesgo:** el evento adverso e incierto (externo o interno) que derivado de la combinación de su probabilidad de ocurrencia y el posible impacto pudiera obstaculizar o impedir el logro de las metas y objetivos institucionales;
- XL. **Riesgo (s) de corrupción:** la posibilidad de que por acción u omisión, mediante el abuso del poder y/o el uso indebido de recursos y/o de información, empleo, cargo o comisión, se dañan los intereses de una Ayuntamiento, para la obtención de un beneficio particular o de terceros, incluye soborno, fraude, apropiación indebida u otras formas de desviación de recursos por un funcionario público, nepotismo, extorsión, tráfico de influencias, uso indebido de información privilegiada, entre otras prácticas;
- XLI. **Seguridad razonable:** el alto nivel de confianza, más no absoluta, de que las metas y objetivos del Ayuntamiento serán alcanzados;
- XLII. **Sistema de Control Interno Municipal o SCIM:** el conjunto de procesos, mecanismos y elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí, y que se aplican de manera específica por una Ayuntamiento a nivel de planeación, organización, ejecución, dirección, información y seguimiento de sus procesos de gestión, para dar certidumbre a la toma de decisiones y conducirla con una seguridad razonable al logro de sus metas y objetivos en un ambiente ético e íntegro, de calidad, mejora continua, eficiencia y de cumplimiento de la ley;
- XLIII. **Sistema de información:** el conjunto de procedimientos ordenados que, al ser ejecutados, proporcionan información para apoyar la toma de decisiones y el control del Ayuntamiento;

CAPÍTULO II RESPONSABLES DE SU APLICACIÓN Y VIGILANCIA

4. Responsables de su Aplicación.

Será responsabilidad del Presidente Municipal y demás servidores públicos del Ayuntamiento, establecer y actualizar el Sistema de Control Interno Municipal, evaluar y supervisar su funcionamiento, así como ordenar las acciones para su mejora continua; además de instrumentar los mecanismos, procedimientos específicos y acciones que se requieran para la debida observancia de las presentes normas de Control Interno.

En la implementación, actualización y mejora del SCIM, se identificarán y clasificarán los mecanismos de control en preventivos, detectivos y correctivos, privilegiándose los preventivos y las prácticas de autocontrol, para evitar que se produzcan resultados o acontecimientos no deseados o inesperados que impidan en términos de eficiencia, eficacia y economía el cumplimiento de las metas y objetivos del Ayuntamiento.

5. Designación de Coordinador de Control Interno y Enlaces.

El Presidente Municipal designará mediante oficio, al Oficial Mayor como Coordinador de Control Interno para asistir al Titular del Órgano de Control en la aplicación y seguimiento de las presentes normas de este Manual.



Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno



Los titulares de las unidades administrativas designarán al enlace del Control Interno para cada uno de los procesos contemplados en este instrumento, quienes deberán tener un nivel jerárquico inmediato inferior a éste; se podrá nombrar a un servidor público como Enlace en más de un proceso, pero al menos deberán designarse dos enlaces para la totalidad de los procesos.

En los oficios de designación y sustitución, se deberá marcar copia al Titular del Órgano Control Interno. Los cambios en las designaciones anteriores se informarán de la misma forma, dentro de los 10 días hábiles posteriores a que se efectúen.

6. De su Vigilancia y Asesoría.

El Oficial Mayor por sí o a través del Órgano de Control Interno y los enlaces designados conforme a sus respectivas atribuciones, serán responsables de vigilar la implementación y aplicación adecuada de las presentes normas; adicionalmente, en el ámbito de su competencia, otorgarán la asesoría y apoyo que corresponda a los titulares y demás servidores públicos del Ayuntamiento para su implementación.

CAPÍTULO III

USO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES

7. De las Cuentas de Correo

El Coordinador de Control Interno y los Enlaces contarán con una cuenta de correo electrónico, con el dominio del Ayuntamiento estas cuentas, serán el medio oficial de comunicación para el SCIM. Su uso quedará bajo responsabilidad de los mismos.

8. De la Sistematización.

Las unidades administrativas que hayan realizado acciones de mejora funcionales y una sistematización integral de los procesos en materia de Control Interno podrán operar con sus procedimientos, siempre que acrediten, que los mismos son compatibles con lo establecido en las presentes normas

TÍTULO SEGUNDO

MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO

CAPÍTULO I

Estructura del Modelo

9. Categorías del Objetivo del Control Interno.

El Control Interno tiene como objetivo proporcionar una seguridad razonable en el logro de objetivos y metas del Ayuntamiento dentro de las siguientes categorías:

- I. **Operación:** Eficacia, eficiencia y economía de las operaciones, programas y proyectos;
- II. **Información:** Confiabilidad, veracidad y oportunidad de la información financiera, presupuestaria y de operación;
- III. **Cumplimiento:** Observancia del marco legal, reglamentario, normativo y administrativo aplicable a las Instituciones, y



Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno



IV. **Salvaguarda:** Protección de los recursos públicos y prevención de actos de corrupción.

10. Normas Generales, Principios y Elementos de Control Interno.

Primera. Ambiente de Control.

Es la base que proporciona la disciplina y estructura para lograr un sistema de Control Interno eficaz, e influye en la definición de los objetivos y la constitución de las actividades de control. Apoya al personal en la definición y consecución de los objetivos y la constitución de las actividades de control. Para la aplicación de esta norma, el Titular, la Administración y, en su caso, los titulares de las unidades administrativas, deberán establecer y mantener un ambiente de control en toda la institución, que implique una actitud de respaldo hacia el control interno, así como vigilar la implementación y operación en conjunto y de manera sistémica de los siguientes principios y elementos de control:

1.- Mostrar actitud de respaldo y compromiso. - El Titular, el Coordinador, el Órgano de Control Interno, y en su caso, los titulares de las unidades administrativas que integran la Administración Municipal, deberán tener una actitud de compromiso en lo general con la integridad, los valores éticos y las normas de conducta, a fin de prevenir irregularidades administrativas y actos contrarios a la integridad y en particular, implementar acciones permanentes que favorezcan su comportamiento ético y

Actitud de Respaldo del Titular y la Administración.

1.01 El Titular, la Administración y, en su caso, los titulares de las unidades administrativas deben demostrar la importancia de la integridad, los valores éticos y las normas de conducta en sus directrices, actitudes y comportamiento.

1.02 El Titular, la Administración y, en su caso, los titulares de las unidades administrativas deben guiar a través del ejemplo sobre los valores, la filosofía y el estilo operativo del Ayuntamiento.

1.03 Las directrices, actitudes y conductas del Titular, la Administración deben reflejar la integridad, los valores éticos y las normas de conducta que se esperan por parte de los servidores públicos del Ayuntamiento.

1.04 La actitud de respaldo de la Administración y de los titulares de las unidades administrativas puede ser un impulsor, como se muestra en los párrafos anteriores, o un obstáculo para el Control Interno.

Normas de Conducta.

1.05 La Administración, y los titulares de las unidades administrativas deben establecer directrices para comunicar las expectativas en materia de integridad, valores éticos y normas de conducta.

1.06 El Coordinador, y en su caso el Órgano de Control Interno, con la supervisión del Titular, deben definir las expectativas que guarda la Ayuntamiento respecto de los valores éticos en las normas de conducta.



Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno



Apego a las Normas de Conducta.

1.07 La Administración debe establecer procesos para evaluar el desempeño del personal frente a las normas de conducta del Ayuntamiento 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 el Ayuntamiento.

1.09 La Administración debe determinar el nivel de tolerancia para las desviaciones. Puede establecer 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, siempre atendiendo el incumplimiento a las normas de conducta de manera oportuna, consistente y aplicando las leyes y reglamentos correspondientes.

Programa, política o lineamiento de Promoción de la Integridad y Prevención de la Corrupción.

1.10 La Administración debe articular un programa, política o lineamiento municipal de promoción de la integridad y prevención de la corrupción, 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 una línea ética o mecanismo de denuncia anónima y confidencial de hechos contrarios a la integridad; así como una función específica de gestión de riesgos de corrupción en el Ayuntamiento, como parte del componente de administración de riesgos (con todos los elementos incluidos en dicho componente).

Cumplimiento, Supervisión y Actualización Continua del Programa, política o lineamiento de Promoción de la Integridad y Prevención de la Corrupción.

1.11 La Administración debe asegurar una supervisión continua sobre la aplicación efectiva y apropiada del programa, política o lineamiento municipal 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.

2. Ejercer la responsabilidad de vigilancia. El Titular, el Coordinador, y en su caso, el Órgano de Control Interno, son responsables de vigilar el funcionamiento del Control Interno, a través de la Administración y las instancias que establezca para tal efecto:

Estructura de Vigilancia.

2.01 El Titular, el Coordinador, y en su caso, el Órgano de Control Interno, son responsables de establecer una estructura de vigilancia adecuada en función de las disposiciones jurídicas aplicables, la estructura y características del Ayuntamiento.

2.02 El Titular, el Coordinador, y en su caso, el Órgano de Control Interno a través de la administración vigilara las operaciones del Ayuntamiento, ofrecerá orientación constructiva a la administración y, cuando proceda, tomara decisiones de vigilancia para asegurar que el Ayuntamiento logre sus objetivos en línea con el programa de promoción de la integridad, los valores éticos y las normas de conducta.



Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno



Responsabilidad del Titular.

2.03 En la selección de los titulares de las unidades administrativas, se debe considerar el conocimiento necesario respecto al municipio, los conocimientos especializados pertinentes, su neutralidad, independencia y objetividad técnica requeridos para cumplir con las responsabilidades de vigilancia del Ayuntamiento.

2.04 El Titular o, en su caso, los titulares de las unidades administrativas, deben comprender los objetivos del Ayuntamiento, sus riesgos asociados y las expectativas de sus grupos de interés.

2.05 El Titular, el Coordinador, y en su caso, el Órgano de Control Interno deben demostrar además la pericia requerida para vigilar, deliberar y evaluar el Control Interno del Ayuntamiento.

Vigilancia General del Control Interno.

2.06 El Titular, el Coordinador, y en su caso, el Órgano de Control Interno, deben vigilar, de manera general, el diseño, implementación y operación del Control Interno realizado por la Administración. Las responsabilidades del Titular, 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.
- **Administración de Riesgos.** A través de la Administración deberá vigilar la evaluación de los riesgos que amenazan el logro de las metas y objetivos municipales, incluyendo el impacto potencial de los cambios significativos, la corrupción y la elusión de controles por parte de cualquier servidor público.
- **Actividades de Control.** A través de la Administración deberá vigilar el desarrollo y ejecución de las actividades de control.
- **Información y Comunicación.** A través de la Administración deberá analizar y discutir la información relativa al logro de las metas y objetivos municipales.
- **Supervisión.** A través de la Administración deberá 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.

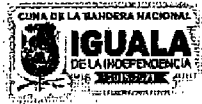
Corrección de deficiencias.

2.08 El Titular a través de la Administración es el responsable de dar seguimiento a la corrección de las deficiencias en el control interno y de proporcionar orientación a la Administración y a las unidades administrativas, sobre los plazos para corregirlas.

2.09 La Administración debe informar al Titular, al Coordinador, y en su caso al Órgano de Control Interno, sobre aquellas deficiencias en el Control Interno identificadas.

2.10 El Titular a través del Coordinador, y en su caso al Órgano de Control Interno, es responsable de monitorear la corrección de las deficiencias y de proporcionar orientación a la administración sobre los plazos para corregirlas.

3. Establecer la estructura, responsabilidad y autoridad. El Titular debe autorizar, con apoyo de la Administración y conforme a las disposiciones jurídicas y normativas



Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno



aplicables, la estructura organizacional, asignar responsabilidades y delegar autoridad para alcanzar las metas y objetivos institucionales, preservar la integridad y rendir cuentas de los resultados alcanzados:

Estructura Organizacional.

3.01 El Titular a través de la Administración debe instruir a las unidades administrativas, el establecimiento de la estructura organizacional necesaria para permitir la planeación, ejecución, control y evaluación del Ayuntamiento en la consecución de sus objetivos.

3.02 La Administración debe desarrollar y actualizar la estructura organizacional con entendimiento de las responsabilidades generales, y debe asignarlas a las distintas unidades para que el Ayuntamiento alcance sus objetivos 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 contrarios a la integridad.

3.03 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.

3.04 La Administración debe evaluar periódicamente la estructura organizacional para asegurar que se alinea con los objetivos institucionales y que ha sido adaptada y actualizada a cualquier objetivo emergente, como nuevas leyes o regulaciones.

Asignación de Responsabilidad y Delegación de Autoridad.

3.05 Para alcanzar los objetivos institucionales, el Titular debe asignar responsabilidad y delegar autoridad a los puestos clave a lo largo del Ayuntamiento.

3.06 La Administración debe considerar las responsabilidades generales asignadas a cada unidad, debe determinar qué puestos clave son necesarios para cumplir con las responsabilidades asignadas y debe establecer dichos puestos.

3.07 El Titular debe determinar qué nivel de autoridad necesitan los puestos clave para cumplir con sus obligaciones.

Documentación y Formalización del Control Interno.

3.08 La Administración debe desarrollar y actualizar la documentación y formalización de su Control Interno.

3.09 La documentación y formalización efectiva del Control Interno apoya a la Administración en el diseño, implementación, operación y actualización de éste, al establecer y comunicar al personal el cómo, qué, cuándo, dónde y por qué del Control Interno.

3.10 La Administración debe documentar y formalizar el Control Interno para satisfacer las necesidades operativas del Ayuntamiento. 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 Ayuntamiento.

3.11 La extensión de la documentación necesaria para respaldar el diseño, implementación y eficacia operativa de las cinco Normas Generales de Control Interno depende del juicio de la Administración, del mandato municipal y de las disposiciones jurídicas aplicables.

4. Demostrar compromiso con la competencia profesional. La Administración es responsable de establecer los medios necesarios para contratar, capacitar y retener profesionales competentes en cada puesto y área de trabajo:

Expectativas de Competencia Profesional.

4.01 La Administración debe establecer expectativas de competencia profesional sobre los puestos clave y los demás cargos institucionales para ayudar a la Ayuntamiento a lograr sus objetivos.

4.02 La Administración debe contemplar los estándares de conducta, las responsabilidades asignadas y la autoridad delegada al establecer 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.

4.03 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. La Administración debe evaluar la competencia profesional del personal en todo el Ayuntamiento.

Atracción, Desarrollo y Retención de Profesionales.

4.04 La Administración debe atraer, desarrollar y retener profesionales competentes para lograr los objetivos del Ayuntamiento. Por lo tanto, debe seleccionar y contratar, capacitar, proveer orientación en el desempeño, motivación y reforzamiento del personal.

Planes y Preparativos para la Sucesión y Contingencias.

4.05 La Administración debe definir cuadros de sucesión y planes de contingencia para los puestos clave, con objeto de garantizar la continuidad en el logro de los objetivos.

4.06 La Administración debe seleccionar y capacitar a los candidatos que asumirán los puestos clave. Si la Administración utiliza servicios tercerizados para cumplir con las responsabilidades asignadas a puestos clave, debe evaluar si éstos pueden continuar con los puestos clave y debe identificar otros servicios tercerizados para tales puestos.

4.07 La Administración debe definir los planes de contingencia para la asignación de responsabilidades si un puesto clave se encuentra vacante sin vistas a su ocupación.

5. Establecer la estructura para el reforzamiento de la rendición de cuentas. - La Administración debe evaluar el desempeño del Control Interno en el Ayuntamiento y hacer responsable a todo el personal por sus obligaciones específicas en el SCIM:

Establecimiento de la Estructura para Responsabilizar al Personal por sus Obligaciones de Control Interno.

5.01 La Administración debe establecer y mantener una estructura que permita, de manera clara y sencilla, responsabilizar al personal por sus funciones y por sus



Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno



obligaciones específicas en materia de Control Interno, lo cual forma parte de la obligación de rendir cuentas. El Coordinador, y en su caso al Órgano de Control Interno deben evaluar y responsabilizar a la Administración por el desempeño de sus funciones en materia de Control Interno.

5.02 En caso de que la Administración establezca incentivos para el desempeño del personal, debe reconocer que tales estímulos pueden provocar consecuencias no deseadas, por lo que debe evaluarlos a fin de que se encuentren alineados a los principios éticos y normas de conducta del Ayuntamiento.

5.03 La Administración debe responsabilizar a las organizaciones de servicios que contrate por las funciones de Control Interno relacionadas con las actividades tercerizadas que realicen.

5.04 La Administración, bajo la supervisión del Titular, debe tomar acciones correctivas cuando sea necesario fortalecer la estructura para la asignación de responsabilidades y la rendición de cuentas.

5.05 La Administración debe equilibrar las presiones excesivas sobre el personal del Ayuntamiento.

5.06 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.

Segunda. Administración de Riesgos.

Es el proceso dinámico desarrollado para identificar, analizar, evaluar, responder, supervisar y comunicar los riesgos, incluidos los de corrupción, inherentes o asociados a los procesos por los cuales se logra el mandato del Ayuntamiento, mediante el análisis de los distintos factores que pueden provocarlos, con la finalidad de definir las estrategias y acciones que permitan mitigarlos y asegurar el logro de metas y objetivos municipales de una manera razonable, en términos de eficacia, eficiencia y economía en un marco de transparencia y rendición de cuentas. Para la aplicación de esta norma, el Titular, El Coordinador, el Órgano de Control Interno y, en su caso, los titulares de las unidades administrativas, deberán vigilar la implementación y operación en conjunto y de manera sistémica de los siguientes principios y elementos de control:

6. Definir Metas y Objetivos institucionales. El Titular, con el apoyo de la Administración, debe definir claramente las metas y objetivos, a través de un plan estratégico que de manera coherente y ordenada, se asocie a su mandato legal, asegurando su alineación al Plan Municipal de Desarrollo y a los planes y programas municipales.

Definición de Objetivos.

6.01 La Administración debe definir objetivos en términos específicos y medibles para permitir el diseño del Control Interno y sus riesgos asociados.

6.02 La Administración debe definir los objetivos en términos específicos de manera que sean comunicados y entendidos en todos los niveles en la Ayuntamiento. La definición de



Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno



los objetivos debe realizarse en alineación con el mandato, la misión y visión municipal, con su plan estratégico y con otros planes y programas aplicables, así como con las metas de desempeño.

6.03 La Administración debe definir objetivos en términos medibles cuantitativa y/o cualitativamente de manera que se pueda evaluar su desempeño.

6.04 La Administración debe considerar los requerimientos externos y las expectativas internas al definir los objetivos que permiten el diseño del Control Interno.

6.05 La Administración debe evaluar y, en su caso, replantear los objetivos definidos para que sean consistentes con los requerimientos externos y las expectativas internas del Ayuntamiento, así como con el Plan Municipal de Desarrollo y demás planes, programas y disposiciones aplicables.

6.06 La Administración y las unidades administrativas deben determinar si los instrumentos e indicadores de desempeño para los objetivos establecidos son apropiados para evaluar el desempeño del Ayuntamiento.

7. Identificar, analizar y responder a los riesgos. - La Administración, debe identificar riesgos en todos los procesos institucionales, analizar su relevancia y diseñar acciones suficientes para responder a éstos y asegurar de manera razonable el logro de los objetivos institucionales. Los riesgos deben ser comunicados al personal del Ayuntamiento, mediante las líneas de reporte y autoridad establecidas:

Identificación de Riesgos.

7.01 La Administración y las unidades administrativas deben identificar riesgos en todo el Ayuntamiento para proporcionar una base para analizarlos, diseñar respuestas y determinar si están asociados con el mandato del Ayuntamiento, su plan estratégico, los objetivos del Plan Municipal de Desarrollo, los 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.

7.02 Para identificar riesgos, la Administración debe considerar los tipos de eventos que impactan al Ayuntamiento. Esto incluye tanto el riesgo inherente como el riesgo residual. El riesgo inherente es el riesgo que enfrenta el Ayuntamiento cuando la Administración no responde ante el riesgo. El riesgo residual es el riesgo que permanece después de la respuesta de la Administración al riesgo inherente. La falta de respuesta por parte de la Administración a ambos riesgos puede causar deficiencias graves en el Control Interno.

7.03 La Administración debe considerar todas las interacciones significativas dentro del Ayuntamiento y con las partes externas, cambios y otros factores tanto internos como externos, para identificar riesgos en todo el Ayuntamiento.

Análisis de Riesgos.

7.04 La Administración debe 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.

7.05 La Administración debe estimar la relevancia de los riesgos identificados para evaluar su efecto sobre el logro de los objetivos, tanto a nivel municipal como a nivel



Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno



transacción. La Administración debe estimar la importancia de un riesgo al considerar la magnitud del impacto, la probabilidad de ocurrencia y la naturaleza del riesgo.

7.06 Los riesgos pueden ser analizados sobre bases individuales o agrupadas dentro de categorías de riesgos asociados, los cuales son analizados de manera colectiva. La Administración debe considerar la correlación entre los distintos riesgos o grupos de riesgos al estimar su relevancia.

Respuesta a los Riesgos.

7.07 La Administración debe diseñar respuestas a los riesgos analizados de tal modo que éstos se encuentren debidamente controlados para asegurar razonablemente el cumplimiento de sus objetivos.

7.08 Con base en la respuesta al riesgo seleccionada, la Administración debe diseñar acciones específicas de atención, como un programa de trabajo de administración de riesgos, el cual proveerá mayor garantía de que la Ayuntamiento alcanzará sus objetivos. La Administración debe efectuar evaluaciones periódicas de riesgos con el fin de asegurar la efectividad de las acciones de control propuestas para mitigarlos.

8. Considerar el Riesgo de Corrupción. La Administración, 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 asociados, principalmente a los procesos financieros, presupuestales, de contratación, de información y documentación, investigación y sanción, trámites y servicios internos y externos:

Tipos de Corrupción.

8.01 La Administración debe considerar los tipos de corrupción que pueden ocurrir en el Ayuntamiento, 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.
- **Apropiación indebida de activos.** Entendida como el robo de activos del Ayuntamiento. Esto podría incluir el robo de la propiedad, la malversación de los ingresos o pagos fraudulentos.
- **Conflicto de interés.** Cuando los intereses personales, familiares o de negocios de un servidor público puedan afectar el desempeño independiente e imparcial de sus empleos, cargos, comisiones o funciones.
- 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 Ayuntamiento 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,



Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno



- 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.** Consistente en que el servidor público utilice la posición que su empleo, cargo o comisión le confiere para inducir a que otro servidor público efectúe, retrase u omita realizar algún acto de su competencia, para generar cualquier beneficio, provecho o ventaja para sí o para su cónyuge, parientes consanguíneos, parientes civiles o para terceros con los que tenga relaciones profesionales, laborales o de negocios, o para socios o sociedades de las que el servidor público o las personas antes referidas formen parte.
 - **Enriquecimiento oculto u ocultamiento de conflicto de interés.** Cuando en el ejercicio de sus funciones, el servidor público llegare a advertir actos u omisiones que pudieren constituir faltas administrativas, realice deliberadamente alguna conducta para su ocultamiento.
 - **Peculado.** Cuando el servidor público autorice, solicite o realice actos para el uso o apropiación para sí o para su cónyuge, parientes consanguíneos, parientes civiles o para terceros con los que tenga relaciones profesionales, laborales o de negocios, o para socios o sociedades de las que el servidor público o las personas antes referidas formen parte, de recursos públicos, sean materiales, humanos o financieros, sin fundamento jurídico o en contraposición a las normas aplicables.

8.02 Además de la corrupción, la Administración debe considerar que pueden ocurrir otras transgresiones a la integridad, por ejemplo: el desperdicio de recursos de manera exagerada, extravagante o sin propósito; o 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.

8.03 La Administración debe considerar los factores de riesgos de corrupción, abuso, desperdicio y otras irregularidades. Estos factores no implican necesariamente la existencia de un acto corrupto, pero están usualmente presentes cuando éstos ocurren.

8.04 La Administración al utilizar el abuso, desperdicio y otras irregularidades como factores de riesgos de corrupción, debe considerar que cuando uno o más de estos están presentes podría indicar un riesgo de corrupción y que puede ser mayor cuando los tres factores están presentes. También se debe utilizar la información provista por partes internas y externas para identificar los riesgos de corrupción.

Respuesta a los Riesgos de Corrupción.

8.05 La Administración debe analizar y responder a los riesgos de corrupción, a fin de que sean efectivamente mitigados. Estos riesgos deben ser analizados por su relevancia,



Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno



tanto Individual como en su conjunto, mediante el mismo proceso de análisis de riesgos efectuado para todos los demás riesgos identificados.

8.06 La Administración debe responder a los riesgos de corrupción, mediante el mismo proceso de respuesta general y acciones específicas para atender todos los riesgos institucionales analizados. Esto posibilita la implementación de controles anticorrupción en la Ayuntamiento. Dichos controles pueden incluir la reorganización de ciertas operaciones y la reasignación de puestos entre el personal para mejorar la segregación de funciones.

9. Identificar, analizar y responder al cambio. La Administración debe identificar, analizar y responder a los cambios internos y externos que puedan impactar el Control Interno, ya que pueden generar que los controles se vuelvan ineficaces o insuficientes para alcanzar los objetivos municipales y/o surgir nuevos riesgos.

Los cambios internos incluyen modificaciones a los programas o actividades municipales, la función de supervisión, la estructura organizacional, el personal y la tecnología. Los cambios externos refieren al entorno gubernamental, económico, tecnológico, legal, regulatorio y físico. Los cambios significativos identificados deben ser comunicados al personal adecuado del Ayuntamiento mediante las líneas de reporte y autoridad establecidas.

Identificación del Cambio.

9.01 En 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.

9.02 La Administración debe prevenir y planear acciones ante cambios significativos en las condiciones internas (modificaciones a los programas o actividades institucionales, la función de supervisión, la estructura organizacional, el personal y la tecnología) y externas (cambios en los entornos gubernamentales, económicos, tecnológicos, legales, regulatorios y físicos).

Análisis y Respuesta al Cambio.

9.03 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.

9.04 Las condiciones cambiantes usualmente generan nuevos riesgos o cambios a los riesgos existentes, los cuales deben ser evaluados para identificar, analizar y responder a cualquiera de éstos.

Tercera. Actividades de Control.

Son las acciones que define y desarrolla la Administración mediante políticas, procedimientos y tecnologías de la Información con el objetivo de alcanzar las metas y objetivos institucionales; así como prevenir y administrar los riesgos, incluidos los de corrupción.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles del Ayuntamiento, en las diferentes etapas de sus procesos y en el entorno tecnológico, y sirven como mecanismos para asegurar el cumplimiento de las metas y objetivos y prevenir la ocurrencia de actos

contrarios a la integridad. Cada actividad de control que se aplique debe ser suficiente para evitar la materialización de los riesgos y minimizar el impacto de sus consecuencias.

En todos los niveles del Ayuntamiento existen responsabilidades en las actividades de control, debido a esto, es necesario que todos los servidores públicos conozcan cuáles son las tareas de control que deben ejecutar en su puesto, área o unidad administrativa. Para la aplicación de esta norma, el Titular y la Administración, deberán vigilar la implementación y operación en conjunto y de manera sistémica de los siguientes principios y elementos de control:

10. Diseñar Actividades de Control. La Administración debe diseñar, actualizar y garantizar la suficiencia e idoneidad de las actividades de control establecidas para lograr los objetivos institucionales. 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 institucionales, incluyendo los riesgos de corrupción:

Respuesta a los Objetivos y Riesgos.

10.01 La Administración debe diseñar actividades de control (políticas, procedimientos, técnicas y mecanismos) en respuesta a los riesgos asociados con los objetivos institucionales, a fin de alcanzar un Control Interno eficaz y apropiado.

Diseño de Actividades de Control Apropriadas.

10.02 La Administración debe diseñar las actividades de control apropiadas para asegurar el correcto funcionamiento del Control Interno, las cuales ayudan al Titular y a la Administración a cumplir con sus responsabilidades y a enfrentar apropiadamente a los riesgos identificados en la ejecución de los procesos del Control Interno. A continuación, se presentan de manera enunciativa, mas no limitativa, las actividades de control que pueden ser útiles para la Ayuntamiento:

- Revisiones por la Administración del desempeño actual, 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.

10.03 Las actividades de control pueden ser preventivas o detectivas. La primera se dirige a evitar que el Ayuntamiento falle en lograr un objetivo o enfrentar un riesgo y la segunda descubre antes de que concluya la operación cuándo el Ayuntamiento no está alcanzando un objetivo o enfrentando un riesgo, y corrige las acciones para ello.

10.04 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 municipales. 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



Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno



de control tanto preventivas como detectivas para esa transacción, proceso, unidad administrativa o función.

10.05 Las actividades de control deben implementarse ya sea de forma automatizada o manual, considerando que las automatizadas tienden a ser más confiables, ya que son menos susceptibles a errores humanos y suelen ser más eficientes. Si las operaciones en el Ayuntamiento 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 del Ayuntamiento.

Diseño de Actividades de Control en varios niveles.

10.06 La Administración debe diseñar actividades de control en los niveles adecuados de la estructura organizacional.

10.07 La Administración debe diseñar actividades de control para asegurar la adecuada cobertura de los objetivos y los riesgos en las operaciones, así como a nivel transacción o ambos, dependiendo del nivel necesario para garantizar que la Ayuntamiento cumpla con sus objetivos y conduzca los riesgos relacionados.

10.08 Los controles a nivel de Ayuntamiento tienen un efecto generalizado en el Control Interno y pueden relacionarse con más de una de las Normas Generales.

10.09 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, las cuales pueden incluir verificaciones, conciliaciones, autorizaciones y aprobaciones, controles físicos y supervisión.

10.10 Al elegir entre actividades de control a nivel municipal o de transacción, la Administración debe evaluar el nivel de precisión necesario para que el Ayuntamiento cumpla con sus objetivos y enfrente los riesgos relacionados, considerando el propósito de las actividades de control, su nivel de agregación, la regularidad del control y su correlación directa con los procesos operativos pertinentes.

Segregación de Funciones.

10.11 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.

10.12 La segregación de funciones contribuye a prevenir corrupción, desperdicio y abusos en el Control Interno. La elusión de controles cuenta con mayores posibilidades de ocurrencia cuando diversas responsabilidades, incompatibles entre sí, las realiza un solo servidor público, pero no puede impedirlo absolutamente, debido al riesgo de colusión en el que dos o más servidores públicos se confabulan para eludir los controles.

10.13 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, desperdicio o abuso en los procesos operativos.



Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno



11. Seleccionar y desarrollar actividades de control basadas en las TIC's.- La Administración debe desarrollar actividades de control, que contribuyan a dar respuesta y reducir los riesgos identificados, basadas principalmente en el uso de las tecnologías de información y comunicaciones para apoyar el logro de metas y objetivos municipales.

Desarrollo de los Sistemas de Información.

11.01 La Administración debe desarrollar los sistemas de información del Ayuntamiento de manera tal que se cumplan los objetivos institucionales y se responda apropiadamente a los riesgos asociados.

11.02 La Administración debe desarrollar los sistemas de información para obtener y procesar apropiadamente la información de 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.

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's).

11.03 La Administración debe desarrollar los sistemas de información y el uso de las TIC's considerando las necesidades de información definidas para los procesos operativos del Ayuntamiento. Las TIC's permiten que la información relacionada con los procesos operativos esté disponible de la forma más oportuna y confiable para el Ayuntamiento. Adicionalmente, las TIC's pueden fortalecer el Control Interno sobre la seguridad y la confidencialidad de la información mediante una adecuada restricción de accesos. Aunque las TIC's 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.

11.04 La Administración también debe evaluar los objetivos de procesamiento de información: integridad, exactitud y validez, para satisfacer las necesidades de información definidas.

Diseño de los Tipos de Actividades de Control Apropriadas.

11.05 La Administración debe diseñar actividades de control apropiados 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.

11.06 Los controles generales (a nivel Ayuntamiento, 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.



Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno



11.07 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's.

11.08 La Administración debe diseñar las actividades de control sobre la infraestructura de las TIC's para soportar la integridad, exactitud y validez del procesamiento de la información mediante el uso de TIC's. Las TIC's requieren de una infraestructura para operar, incluyendo las redes de comunicación para vincularlas, los recursos informáticos para las aplicaciones y la electricidad. La Administración debe evaluar los objetivos del Ayuntamiento y los riesgos asociados al diseño de las actividades de control sobre la infraestructura de las TIC's.

11.09 La Administración debe mantener la evaluación de los cambios en el uso de las TIC's y debe diseñar nuevas actividades de control cuando estos cambios se incorporan en la infraestructura de las TIC's. La Administración también debe diseñar actividades de control necesarias para mantener la infraestructura de las TIC's. El mantenimiento de la tecnología debe incluir los procedimientos de respaldo y recuperación de la información, 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.

11.10 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.

11.11 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's, 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. La Administración debe diseñar las actividades de control sobre permisos para proteger al Ayuntamiento del acceso inapropiado y el uso no autorizado del sistema.

11.12 La Administración debe evaluar las amenazas de seguridad a las TIC's tanto de fuentes internas como externas.

11.13 La Administración debe diseñar actividades de control para limitar el acceso de los usuarios a las TIC's a través de controles como la asignación de claves de acceso y dispositivos de seguridad para autorización de usuarios.

Diseño de la Adquisición, Desarrollo y Mantenimiento de las TIC's.

11.14 La Administración debe diseñar las actividades de control para la adquisición, desarrollo y mantenimiento de las TIC's.



Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno



11.15 La Administración puede adquirir software de TIC's, 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.

11.16 La contratación de servicios tercerizados para el desarrollo de las TIC's es otra alternativa y la Administración también debe evaluar los riesgos que su utilización representa para la integridad, exactitud y validez de la información presentada a los servicios tercerizados y ofrecida por éstos.

12. Implementar Actividades de Control. La Administración debe poner en operación políticas y procedimientos, las cuales deben estar documentadas y formalmente establecidas.

Documentación y Formalización de Responsabilidades a través de Políticas.

12.01 La Administración debe documentar, a través de políticas, manuales, lineamientos y otros documentos de naturaleza similar las responsabilidades de Control Interno en el Ayuntamiento.

12.02 La Administración 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.

12.03 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. 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.

12.04 La Administración debe revisar periódicamente 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.

Cuarta. Información y Comunicación.

La información y comunicación son relevantes para el logro de los objetivos del Ayuntamiento. Al respecto, la Administración debe establecer mecanismos que aseguren que la información relevante cuenta con los elementos de calidad suficientes y que los canales de comunicación tanto al interior como al exterior son efectivos.

La información que los servidores públicos generan, obtienen, utilizan y comunican para respaldar el sistema de Control Interno debe cubrir los requisitos establecidos por la Administración, con la exactitud apropiada, así como con la especificidad requerida del personal pertinente.

Los sistemas de información y comunicación, deben diseñarse e instrumentarse bajo criterios de utilidad, confiabilidad y oportunidad, así como con mecanismos de actualización permanente, difusión eficaz por medios electrónicos y en formatos



Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno



susceptibles de aprovechamiento para su procesamiento que permitan determinar si se están cumpliendo las metas y objetivos institucionales con el uso eficiente de los recursos. La Administración requiere tener acceso a información relevante y mecanismos de comunicación confiables, en relación con los eventos internos y externos que pueden afectar al Ayuntamiento.

Para la aplicación de esta norma, el Titular, El Coordinador, el Órgano de Control Interno y, en su caso, los titulares de las unidades administrativas, deberán vigilar la implementación y operación en conjunto y de manera sistémica de los siguientes principios y elementos de control:

13. Usar Información relevante y de calidad. La Administración debe implementar los medios necesarios para que las unidades administrativas generen y utilicen Información relevante y de calidad, que contribuyan al logro de las metas y objetivos institucionales y den soporte al SCIM;

Identificación de los Requerimientos de Información.

13.01 La Administración debe diseñar un proceso que considere los objetivos municipales 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.

13.02 La Administración debe identificar los requerimientos de información en un proceso continuo que se desarrolla en todo el Control Interno. Conforme ocurre un cambio en el Ayuntamiento, 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.

13.03 La Administración debe obtener datos relevantes de fuentes confiables internas y 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.

Datos Procesados en Información de Calidad.

13.04 La Administración debe procesar los datos obtenidos y transformarlos en información de calidad que apoye al Control Interno.

13.05 La Administración debe procesar datos relevantes a partir de fuentes confiables y transformarlos en información de calidad dentro de los sistemas de información del Ayuntamiento.

14. Comunicar Internamente. La Administración es responsable de que las áreas o unidades administrativas establezcan mecanismos de comunicación interna apropiados y de conformidad con las disposiciones aplicables, para difundir la información relevante y de calidad.

Comunicación en todo el Ayuntamiento.

14.01 La Administración debe comunicar información de calidad en todo el Ayuntamiento utilizando las líneas de reporte y autoridad establecidas. Tal información debe



Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno



comunicarse hacia abajo, lateralmente y hacia arriba, mediante líneas de reporte, es decir, en todos los niveles del Ayuntamiento.

14.02 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.

14.03 La Administración debe recibir información de calidad sobre los procesos operativos del Ayuntamiento, 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 municipales.

14.04 El Titular o, en su caso, los titulares de las unidades administrativas deben 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 Titular 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.

14.05 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.

Métodos Apropriados de Comunicación.

14.06 La Administración debe seleccionar métodos apropiados para comunicarse internamente y considerar una serie de factores en la selección de los métodos apropiados de comunicación, entre los que se encuentran: la audiencia, la naturaleza de la información, la disponibilidad, los requisitos legales o reglamentarios, el costo para comunicar la información, y los requisitos legales o reglamentarios.

14.07 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 del Ayuntamiento para asegurar que cuenta con las herramientas adecuadas para comunicar internamente información de calidad de manera oportuna.

15. Comunicar Externamente. La Administración es responsable de que las áreas o unidades administrativas establezcan mecanismos de comunicación externa apropiados y de conformidad con las disposiciones aplicables, para difundir la información relevante.

Comunicación con Partes Externas.

15.01 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.

15.02 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



Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno



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.

15.03 La Administración debe recibir información externa 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.

15.04 El Titular o, en su caso, los titulares de las unidades administrativas deben recibir información de partes externas a través de las líneas de reporte establecidas y autorizadas. La información comunicada al Titular, 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.

15.05 Cuando las líneas de reporte directas se ven comprometidas, las partes externas utilizan líneas separadas para comunicarse con la Ayuntamiento. 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 Apropriados de Comunicación.

15.06 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, la naturaleza de la información, la disponibilidad, el costo, y los requisitos legales o reglamentarios.

15.07 Con base en la consideración de los factores, la Administración debe seleccionar 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 del Ayuntamiento para asegurar que cuenta con las herramientas adecuadas para comunicar externamente información de calidad de manera oportuna.

15.08 Las instituciones deben informar sobre su desempeño a las instancias y autoridades que correspondan, de acuerdo con las disposiciones aplicables. Adicionalmente, deben rendir cuentas a la ciudadanía sobre su actuación y desempeño.

Quinta. Supervisión y Mejora Continua.

Son las actividades establecidas y operadas por los responsables designados por el Titular del Ayuntamiento, con la finalidad de mejorar de manera continua al Control Interno, mediante la supervisión y evaluación de su eficacia, eficiencia y economía. La supervisión es responsabilidad de la Administración en cada uno de los procesos que



Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno



realiza, y se puede apoyar, en los resultados de las auditorías realizadas por el Órgano de Control y por otras instancias fiscalizadoras, ya que proporcionan una supervisión adicional a nivel del Ayuntamiento, división, unidad administrativa o función.

La supervisión contribuye a la optimización permanente del Control Interno y, por lo tanto, a la calidad en el desempeño de las operaciones, la salvaguarda de los recursos públicos, la prevención de la corrupción, la oportuna resolución de los hallazgos de auditoría y de otras revisiones, así como a la idoneidad y suficiencia de los controles implementados.

El Sistema de Control Interno Municipal debe mantenerse en un proceso de supervisión y mejora continua, con el propósito de asegurar que la insuficiencia, deficiencia o inexistencia detectadas en la supervisión, verificación y evaluación interna y/o por las diferentes instancias fiscalizadoras, se resuelva con oportunidad y diligencia, dentro de los plazos establecidos de acuerdo a las acciones a realizar, debiendo identificar y atender la causa raíz de las mismas a efecto de evitar su recurrencia.

Para la aplicación de esta norma, el Titular, el Coordinador, el Órgano de Control Interno y, en su caso, los titulares de las unidades administrativas, deberán vigilar la implementación y operación en conjunto y de manera sistémica de los siguientes principios y elementos de control:

16. Realizar actividades de supervisión.- La Administración implementará actividades para la adecuada supervisión del Control Interno y la evaluación de sus resultados, por lo que deberá realizar una comparación del estado que guarda, contra el diseño establecido por la Administración; efectuar autoevaluaciones y considerar las auditorías y evaluaciones de las diferentes instancias fiscalizadoras, sobre el diseño y eficacia operativa del Control Interno, documentando sus resultados para identificar las deficiencias y cambios que son necesarios aplicar al Control Interno, derivado de modificaciones en el Ayuntamiento y su entorno.

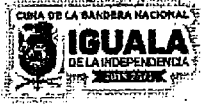
Establecimiento de Bases de Referencia.

16.01 La Administración debe establecer bases de referencia para supervisar el Control Interno, comparando su estado actual contra el diseño efectuado por la Administración. Dichas bases representarán la diferencia entre los criterios de diseño del Control Interno y su estado en un punto específico en el tiempo, por lo que deberán revelar las debilidades y deficiencias detectadas en el Control Interno del Ayuntamiento.

16.02 Una vez establecidas las bases de referencia, la Administración debe utilizarlas como criterio en la evaluación del Control Interno, y cuando existan diferencias entre las bases y las condiciones reales realizar los cambios necesarios para reducirlas, ajustando el diseño del Control Interno y enfrentar mejor los objetivos y los riesgos municipales o mejorar la eficacia operativa del Control Interno. Como parte de la supervisión, la Administración debe determinar cuándo revisar las bases de referencia, mismas que servirán para las evaluaciones de Control Interno subsecuentes.

Supervisión del Control Interno.

16.03 La Administración debe supervisar el Control Interno a través de autoevaluaciones y evaluaciones independientes. Las autoevaluaciones están integradas a las operaciones del Ayuntamiento, se realizan continuamente y responden a los cambios. Las



Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno



evaluaciones independientes se utilizan periódicamente y pueden proporcionar información respecto de la eficacia e idoneidad de las autoevaluaciones.

16.04 La Administración debe realizar autoevaluaciones al diseño y eficacia operativa del Control Interno como parte del curso normal de las operaciones, en donde se deben incluir actividades de supervisión permanente por parte de la Administración, comparaciones, conciliaciones y otras acciones de rutina, así como herramientas automatizadas, las cuales permiten incrementar la objetividad y la eficiencia de los resultados mediante la recolección electrónica de las autoevaluaciones a los controles y transacciones.

16.05 La Administración puede 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 del Ayuntamiento y en su entorno.

16.06 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.

16.07 La Administración 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, las evaluaciones independientes o una combinación de ambas para obtener una seguridad razonable sobre la eficacia operativa de los controles internos sobre los procesos asignados a los servicios tercerizados.

Evaluación de Resultados.

16.08 La Administración debe evaluar y documentar 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.

16.09 La Administración debe identificar los cambios que han ocurrido en el Control Interno, derivados de modificaciones en el Ayuntamiento y en su entorno. Las partes externas también pueden contribuir con la Administración a identificar problemas en el Control Interno como son las quejas o denuncias de la ciudadanía y el público en general, o de los cuerpos revisores o reguladores externos.

17. Evaluar los problemas y corregir las deficiencias.- Todos los servidores públicos del Ayuntamiento deben comunicar las deficiencias y problemas de Control Interno tanto a los responsables de adoptar medidas correctivas, como al Titular, a el Coordinador y, en su caso, a el Órgano de Control Interno, a través de las líneas de reporte establecidas; la Administración es responsable de corregir las deficiencias de Control Interno detectadas, documentar las medidas correctivas implantadas y monitorear que las acciones pertinentes fueron llevadas a cabo oportunamente por los responsables. Las medidas correctivas se comunicarán al nivel de control apropiado del Ayuntamiento.

Informe sobre Problemas.



Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno



17.01 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.

17.02 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 al Titular.

17.03 En función de los requisitos legales o de cumplimiento, el Ayuntamiento 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 Ayuntamiento está sujeta.

Evaluación de Problemas.

17.04 La Administración 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. Adicionalmente, puede asignar responsabilidades y delegar autoridad para la apropiada remediación de las deficiencias de Control Interno.

Acciones Correctivas.

17.05 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, el Titular o la Administración, o los titulares de las unidades administrativas, en su caso, deben revisar la pronta corrección de las deficiencias, comunicar las medidas correctivas al nivel apropiado de la estructura organizativa, y delegar al personal apropiado la autoridad y responsabilidad para realizar las acciones correctivas.

CAPÍTULO II RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES EN EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL

10. Responsabilidades y Funciones.

El Control Interno es responsabilidad del Titular, quien lo implementa con apoyo de la Administración (mandos superiores y medios) y del resto de los servidores públicos, quienes deberán cumplir con las siguientes funciones:

a) Genéricas:

Todos los servidores públicos del Ayuntamiento, son responsables de:

- a) Informar al superior jerárquico sobre las deficiencias relevantes, riesgos asociados y sus actualizaciones, identificadas en los procesos sustantivos y administrativos en los que participan y/o son responsables, y



Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno



- b) Evaluar el SCIM verificando el cumplimiento de las normas, sus principios y elementos de control, así como proponer las acciones de mejora e implementarlas en las fechas y forma establecidas, en un proceso de mejora continua.

II. Del Titular y la Administración del Ayuntamiento:

- a) Determinarán las metas y objetivos del Ayuntamiento como parte de la planeación estratégica, diseñando los indicadores que permitan identificar, analizar y evaluar sus avances y cumplimiento. En la definición de las metas y objetivos, se deberá considerar el mandato legal, su misión, visión y la contribución del Ayuntamiento para la consecución de los objetivos del Plan Municipal de Desarrollo, los planes y programas, así como al cumplimiento de las disposiciones jurídicas y normativas aplicables;
- b) Establecerán y mantendrán un SCIM apropiado, operando y actualizado conforme a las normas de Control Interno, sus principios y elementos de control; además de supervisar periódicamente su funcionamiento;
- c) El Titular supervisará que la evaluación del SCIM se realice por lo menos una vez al año y se elabore un informe sobre el estado que guarda;
- d) Verificarán que el Control Interno se evalúe en su diseño, implementación y eficacia operativa, así como se atiendan las deficiencias o áreas de oportunidad detectadas;
- e) El Titular aprobará el PTCI y el PTAR para garantizar el oportuno cumplimiento de las acciones comprometidas por los responsables de su atención;
- f) El Titular aprobará la metodología para la administración de riesgos.
- g) El Titular instruirá y supervisará que las unidades administrativas, el Coordinador de Control Interno y el enlace de Administración de Riesgos inicien y concluyan el proceso de administración de riesgos municipal y acordará con el Coordinador de Control Interno la metodología de administración de riesgos.
- h) El Titular instruirá a las unidades administrativas que identifiquen en sus procesos los posibles riesgos de corrupción y analicen la pertinencia, suficiencia y efectividad de los controles establecidos para mitigar dichos riesgos. En caso de que se concluya que existen debilidades de control, el riesgo de corrupción deberá incluirse en la Matriz y Programa de Trabajo de Administración de Riesgos.

III. Del Coordinador de Control Interno:

En el Fortalecimiento del Sistema de Control Interno Municipal:

- a) Ser el canal de comunicación e interacción con el Ayuntamiento, el Órgano de Control, en la implementación, actualización, supervisión, seguimiento, control y vigilancia del SCIM;
- b) Acordar con el Titular del Ayuntamiento las acciones para la implementación y operación del Modelo Estándar de Control Interno;
- c) Coordinar la aplicación de la evaluación del SCIM en los procesos prioritarios del Ayuntamiento;
- d) Revisar con el enlace de cada Unidad administrativa y presentar para aprobación del Titular del Ayuntamiento el Informe Anual, el PTCI original y actualizado, y el Reporte de Avances Trimestral del PTCI.

En la Administración de Riesgos:



Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno



- e) Acordar con el Titular del Ayuntamiento la metodología de administración de riesgos, los objetivos municipales a los que se deberá alinear el proceso y los riesgos del Ayuntamiento que fueron identificados, incluyendo los de corrupción, en su caso; así como comunicar los resultados a las unidades administrativas del Ayuntamiento, por conducto del Enlace de Administración de Riesgos en forma previa al inicio del proceso de administración de riesgos;
- f) Comprobar que la metodología para la administración de riesgos, se establezca y difunda formalmente en todas sus áreas administrativas y se constituya como proceso sistemático y herramienta de gestión.
- g) Convocar a los titulares de todas las unidades administrativas del Ayuntamiento, al titular del Órgano Control y al Enlace de Administración de Riesgos, para integrar el Grupo de Trabajo que definirá la Matriz, el Mapa y el Programa de Trabajo de Administración de Riesgos, para la autorización del Titular, así como el cronograma de acciones que serán desarrolladas para tal efecto;
- h) Coordinar y supervisar que el proceso de administración de riesgos se implemente en apego a lo establecido en las presentes normas y ser el canal de comunicación e interacción con el Titular del Ayuntamiento y con los Enlaces;
- i) Revisar los proyectos de Matriz y Mapa de Administración de Riesgos y el PTAR, conjuntamente con los Enlaces.
- j) Revisar el Reporte de Avances Trimestral del PTAR y el Reporte Anual del Comportamiento de los Riesgos.
- k) Presentar anualmente para firma del Titular del Ayuntamiento y los Enlaces la Matriz y Mapa de Administración de Riesgos, el PTAR y el Reporte Anual del Comportamiento de los Riesgos.
- l) Difundir la Matriz de Administración de Riesgos, el Mapa de Riesgos y el PTAR Institucionales, e instruir la Implementación del PTAR a los responsables de las acciones de control comprometidas;
- m) Comunicar al Enlace de Administración de Riesgos, los riesgos adicionales o cualquier actualización a la Matriz de Administración de Riesgos, al Mapa de Riesgos y al PTAR Institucionales determinados por COCIM, según corresponda.
- n) Verificar que se registren en el Sistema Informático los reportes de avances trimestrales del PTAR.

En el Comité de Control y Desempeño Institucional:

- n) Determinar, conjuntamente con el Presidente y el Vocal Ejecutivo, los asuntos a tratar en las sesiones del Comité y reflejarlos en la Orden del Día; así como, la participación de los responsables de las áreas competentes del Ayuntamiento;
- o) Revisar y validar que la información institucional sea suficiente, relevante y competente, e instruir al Enlace del Comité sobre la conformación de la carpeta electrónica, en los 10 días hábiles previos a la celebración de la sesión.
- p) Solicitar al Enlace del Comité que incorpore al sistema informático la información que compete a las unidades administrativas del Ayuntamiento, para la conformación de la carpeta electrónica, a más tardar 5 días hábiles previos a la celebración de la sesión.

IV. Del Enlace del Sistema de Control Interno Municipal:

- a) Ser el canal de comunicación e interacción entre el Coordinador de Control Interno y las unidades administrativas del Ayuntamiento;



Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno



- b) Definir las áreas administrativas y los procesos prioritarios en donde será aplicada la evaluación del SCIM;
- c) Instrumentar las acciones y los controles necesarios, con la finalidad de que las unidades administrativas realicen la evaluación de sus procesos prioritarios;
- d) Revisar con los responsables de las unidades administrativas la propuesta de acciones de mejora que serán incorporadas al PTCI para atender la inexistencia o insuficiencia en la implementación de las Normas Generales, sus principios y elementos de Control Interno;
- e) Elaborar el proyecto del Informe Anual y del PTCI para revisión del Coordinador de Control Interno;
- f) Elaborar la propuesta de actualización del PTCI para revisión del Coordinador de Control Interno;

V. De la Administración de Riesgos:

- a) Informar y orientar a las unidades administrativas sobre el establecimiento de la metodología de administración de riesgos determinada por el Ayuntamiento, las acciones para su aplicación y los objetivos municipales a los que se deberá alinear dicho proceso, para que documenten la Matriz de Administración de Riesgos;
- b) Revisar y analizar la información proporcionada por las unidades administrativas en forma integral, a efecto de elaborar y presentar al Coordinador de Control Interno los proyectos municipales de la Matriz, Mapa y Programa de Trabajo de Administración de Riesgos; el Reporte de Avances Trimestral del PTAR; y el Reporte Anual del Comportamiento de los Riesgos.
- c) Resguardar los documentos señalados en el inciso anterior que hayan sido firmados y sus respectivas actualizaciones;
- d) Dar seguimiento permanente al PTAR y actualizar el Reporte de Avance Trimestral;
- e) Agregar en la Matriz de Administración de Riesgos, el PTAR y el Mapa de Riesgos, los riesgos adicionales o cualquier actualización, identificada por los servidores públicos del Ayuntamiento, así como los determinados por el Comité o los titulares de las unidades administrativas, según corresponda.

VII. Del Órgano de Control Interno:

En el Fortalecimiento del Sistema de Control Interno:

- a) Asesorar y apoyar al Ayuntamiento de forma permanente en el mantenimiento y fortalecimiento del SCIM;
- b) Promover y vigilar que las acciones de mejora comprometidas en el PTCI, se cumplan en tiempo y forma;

En la Administración de Riesgos:

- c) Apoyar a la Administración de forma permanente, en las recomendaciones formuladas sobre el proceso de administración de riesgos;
- d) Promover que las acciones de control que se comprometan en el PTAR, se orienten a: evitar, reducir, asumir, transferir o compartir los riesgos;
- e) Emitir opiniones no vinculantes, a través de su participación en los equipos de trabajo que para tal efecto constituyan los Enlaces;



Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno



CAPÍTULO III

EVALUACIÓN Y FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO SECCIÓN I.

Evaluación del Sistema de Control Interno Municipal.

11. De la Evaluación del SCIM.

El SCIM deberá ser evaluado anualmente, en cada ejercicio, por los servidores públicos responsables de los procesos prioritarios (sustantivos y administrativos) en el ámbito de su competencia, identificando y conservando la evidencia documental y/o electrónica que acredite la existencia y suficiencia de la implementación de las cinco Normas Generales de Control Interno, sus 17 Principios y elementos de control interno, así como de tenerla a disposición de las instancias fiscalizadoras que la soliciten.

Para evaluar el SCIM, se deberá verificar la existencia y operación de los elementos de control de por lo menos cinco procesos prioritarios (sustantivos y administrativos) y como máximo los que determine la Ayuntamiento conforme a su mandato y características, a fin de conocer el estado que guarda su SCIM.

La Administración determinará los procesos prioritarios (sustantivos y administrativos) para la evaluación del SCIM, cuando éstos se encuentren debidamente mapeados y formalmente incorporados a su inventario de procesos. En ese sentido, los procesos seleccionados podrán ser aquellos que formen parte de un mismo macroproceso, estar concatenados entre sí, o que se ejecuten de manera transversal entre varias áreas.

Se podrá seleccionar cualquier proceso prioritario (sustantivo y administrativo), utilizando alguno o varios de los siguientes criterios:

- a) Aporta al logro de los compromisos y prioridades incluidas en el Plan Municipal de Desarrollo y los planes y programas.
- b) Contribuye al cumplimiento de la visión, misión y objetivos estratégicos del Ayuntamiento.
- c) Genera beneficios a la población (mayor rentabilidad social) o están relacionados con la entrega de subsidios.
- d) Se encuentra relacionado con trámites y servicios que se brindan al ciudadano, en especial permisos, licencias y concesiones.
- e) Su ejecución permite el cumplimiento de indicadores de desempeño de programas presupuestarios o se encuentra directamente relacionado con una Matriz de Indicadores para Resultados.
- f) Tiene un alto monto de recursos presupuestales asignados.
- g) Es susceptible de presentar riesgos de actos contrarios a la integridad, en lo específico de corrupción.
- h) Se ejecuta con apoyo de algún sistema informático.

La Administración deberá elaborar y remitir, una matriz en donde señale los criterios adoptados para seleccionar los procesos prioritarios (sustantivos y administrativos) en los cuales realizó la evaluación del SCIM para ello podrá utilizar el siguiente formato:

Nombre	Proceso Sustantivo	Unidad	Criterios de Selección
--------	--------------------	--------	------------------------



Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno



de proceso prioritario	Administrativo	responsable dueña del proceso	a)	b)	c)	d)	e)	f)	h)
Proceso 1									
Proceso 2									
Proceso 3									

La evaluación del SCIM se realizará identificando la implementación y operación de las cinco Normas Generales de Control Interno y sus 17 Principios, a través de la verificación de la existencia y suficiencia de los siguientes elementos de control:

Primera. Ambiente de Control.

1. Los servidores públicos del Ayuntamiento, conocen y aseguran en su área de trabajo el cumplimiento de metas y objetivos, visión y misión municipales;
2. Los objetivos y metas municipales derivados del plan estratégico están comunicados y asignados a los encargados de las áreas y responsables de cada uno de los procesos para su cumplimiento municipal;
3. El Ayuntamiento diseñara y difundirá y evaluara el cumplimiento del Código de Ética y de Conducta;
4. Se aplican, al menos una vez al año, encuestas de clima organizacional, se identifican áreas de oportunidad, determinan acciones de mejora, dan seguimiento y evalúan sus resultados;
5. La estructura organizacional define la autoridad y responsabilidad, segrega y delega funciones, delimita facultades entre el personal que autoriza, ejecuta, vigila, evalúa, registra o contabiliza las transacciones de los procesos;
6. Los perfiles y descripciones de puestos están actualizados conforme a las funciones y alineados a los procesos municipales;
7. El manual de organización y de procedimientos de las unidades administrativas que intervienen en los procesos está alineado a los objetivos y metas municipales y se actualizan con base en sus atribuciones y responsabilidades establecidas en la normatividad aplicable; y
8. Se opera en el proceso un mecanismo para evaluar y actualizar el Control Interno (políticas y procedimientos), en cada ámbito de competencia y nivel jerárquico.

Segunda. Administración de Riesgos.

9. Se aplica la metodología establecida en cumplimiento a las etapas para la Administración de Riesgos, para su identificación, descripción, evaluación, atención y seguimiento, que incluya los factores de riesgo, estrategias para administrarlos y la implementación de acciones de control;
10. Las actividades de Control Interno atienden y mitigan los riesgos identificados del proceso, que pueden afectar el logro de metas y objetivos institucionales, y éstas son ejecutadas por el servidor público facultado conforme a la normatividad;
11. Existe un procedimiento formal que establezca la obligación de los responsables de los procesos que intervienen en la administración de riesgos; y

12. Se instrumentan en los procesos acciones para identificar, evaluar y dar respuesta a los riesgos de corrupción, abusos y fraudes potenciales que pudieran afectar el cumplimiento de los objetivos municipales.

Tercera. Actividades de Control.

13. Se seleccionan y desarrollan actividades de control que ayudan a dar respuesta y reducir los riesgos de cada proceso, considerando los controles manuales y/o automatizados con base en el uso de TIC's;
14. Se encuentran claramente definidas las actividades de control en cada proceso, para cumplir con las metas comprometidas con base en el presupuesto asignado del ejercicio fiscal;
15. Se tienen en operación los instrumentos y mecanismos del proceso, que miden su avance, resultados y se analizan las variaciones en el cumplimiento de los objetivos y metas municipales;
16. Se tienen establecidos estándares de calidad, resultados, servicios o desempeño en la ejecución de los procesos;
17. Se establecen en los procesos mecanismos para identificar y atender la causa raíz de las observaciones determinadas por las diversas instancias de fiscalización, con la finalidad de evitar su recurrencia;
18. Se identifica en los procesos la causa raíz de las debilidades de Control Interno determinadas, con prioridad en las de mayor importancia, a efecto de evitar su recurrencia e integrarlas a un Programa de Trabajo de Control Interno para su seguimiento y atención;
19. Se evalúan y actualizan en los procesos las políticas, procedimientos, acciones, mecanismos e instrumentos de control;
20. Las recomendaciones y acuerdos de los Comités Municipales, relacionados con cada proceso, se atienden en tiempo y forma, conforme a su ámbito de competencia;
21. Existen y operan en los procesos actividades de control desarrolladas mediante el uso de TIC's;
22. Se identifican y evalúan las necesidades de utilizar TIC's en las operaciones y etapas del proceso, considerando los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos que se requieren;

Cuarta. Informar y Comunicar.

23. Existe en cada proceso un mecanismo para generar información relevante y de calidad (accesible, correcta, actualizada, suficiente, oportuna, válida y verificable), de conformidad con las disposiciones legales y administrativas aplicables;
24. Se tiene implantado en cada proceso un mecanismo o instrumento para verificar que la elaboración de informes, respecto del logro del plan estratégico, objetivos y metas municipales, cumplan con las políticas, lineamientos y criterios establecidos;
25. Dentro del sistema de información se genera de manera oportuna, suficiente y confiable, información sobre el estado de la situación contable y programático-presupuestal del proceso;
26. Se cuenta con el registro de acuerdos y compromisos, correspondientes a los procesos, aprobados en las reuniones de Comités municipales y de grupos de alta dirección, así como de su seguimiento, a fin de que se cumplan en tiempo y forma;
27. Se tiene implantado un mecanismo específico para el registro, análisis y atención oportuna y suficiente de quejas y denuncias; y

28. Se cuenta con un sistema de Información que de manera integral, oportuna y confiable permite a la alta dirección realizar seguimientos y tomar decisiones.

Quinta. Supervisión y Mejora Continua.

29. Se realizan las acciones correctivas y preventivas que contribuyen a la eficiencia y eficacia de las operaciones, así como la supervisión permanente de los cinco componentes de Control Interno;
30. Los resultados de las auditorías de instancias fiscalizadoras de cumplimiento, de riesgos, de funciones, evaluaciones y de seguridad sobre Tecnologías de la Información, se utilizan para retroalimentar a cada uno de los responsables y mejorar el proceso; y
31. Se llevan a cabo evaluaciones del Control Interno de los procesos sustantivos y administrativos por parte de la Administración, el Órgano de Control Interno o de una instancia independiente para determinar la suficiencia y efectividad de los controles establecidos.

El Coordinador de Control Interno deberá implementar acciones concretas para que los responsables de los procesos prioritarios seleccionados (sustantivos y administrativos), apliquen la evaluación con objeto de verificar la existencia y suficiencia de los elementos de control. El responsable o dueño del proceso deberá establecer y comprometer acciones de mejora en el Programa de Trabajo de Control Interno, cuando se identifiquen debilidades de Control Interno o áreas de oportunidad que permitan fortalecer el SCIM.

12. Evaluación de Elementos de Control Adicionales.

Con el propósito de fortalecer el SCIM y que sea adaptable a las particularidades institucionales, el Coordinador de Control Interno podrá incorporar en la evaluación del SCIM e implementación de los 17 Principios, elementos de control adicionales a los descritos en el numeral anterior, mismos que retoman lo establecido en el MICI.

El Órgano de Control Interno podrá recomendar la incorporación de elementos de control adicionales en virtud de las deficiencias que llegará a identificar en el SCIM, sin embargo, será el Coordinador de Control Interno quien valorará la viabilidad y pertinencia de la inclusión de dichos elementos de control adicionales.

En caso de que como resultado de la evaluación de los elementos de control adicionales, se identifiquen áreas de oportunidad o debilidades de control, deberán incorporarse al PTCI con acciones de mejora para su seguimiento y cumplimiento correspondientes.

SECCIÓN II.

INFORME ANUAL DEL ESTADO QUE GUARDA EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL.

13. De su Presentación.

Con base en los resultados obtenidos de la aplicación de la evaluación, el Titular presentarán con su firma autógrafa un Informe Anual:



Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno



14. De los Apartados que lo Integran.

El Informe Anual no deberá exceder de tres cuartillas y se integrará con los siguientes apartados:

I. Aspectos relevantes derivados de la evaluación del SCIM:

- a) Porcentaje de cumplimiento general de los elementos de control y por norma general de Control Interno;
- b) Elementos de control con evidencia documental y/o electrónica, suficiente para acreditar su existencia y operación, por norma general de Control Interno;
- c) Elementos de control con evidencia documental y/o electrónica, inexistente o insuficiente para acreditar su implementación, por norma general de Control Interno, y
- d) Debilidades o áreas de oportunidad en el Sistema de Control Interno Municipal;

II. Resultados relevantes alcanzados con la implementación de las acciones de mejora comprometidas en el año inmediato anterior en relación con los esperados, indicando en su caso, las causas por las cuales no se cumplió en tiempo y forma la totalidad de las acciones de mejora propuestas en el PTCl del ejercicio inmediato anterior.

III. Compromiso de cumplir en tiempo y forma las acciones de mejora que conforman el PTCl.

La evaluación del SCIM y el PTCl deberán anexarse al Informe Anual y formarán parte integrante del mismo, ambos documentos se incorporarán en el Sistema Informático.

SECCIÓN III.

INTEGRACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA DE TRABAJO DE CONTROL INTERNO.

15. Integración del PTCl y Acciones de Mejora.

El PTCl deberá contener las acciones de mejora determinadas para fortalecer los elementos de control de cada norma general, identificados con inexistencias o insuficiencias en el SCIM las cuales pueden representar debilidades de Control Interno o áreas de oportunidad para diseñar nuevos controles o reforzar los existentes, también deberá incluir la fecha de inicio y término de la acción de mejora, la unidad administrativa y el responsable de su implementación, así como los medios de verificación.

Las acciones de mejora deberán concluirse a más tardar el 31 diciembre de cada año, en caso contrario, se documentarán y presentarán en el Comité las justificaciones correspondientes, así como considerar los aspectos no atendidos en la siguiente evaluación del SCIM y determinar las nuevas acciones de mejora que serán integradas al PTCl.

La evidencia documental y/o electrónica suficiente que acredite la implementación de las acciones de mejora y/o avances reportados sobre el cumplimiento del PTCl, deberá ser resguardada por los servidores públicos responsables de su implementación y estará a disposición de las instancias fiscalizadoras.

16. Actualización del PTCl.



Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno



El PTCI podrá ser actualizado con motivo de las recomendaciones formuladas por el Titular del Órgano de Control Interno, derivadas de la evaluación al Informe Anual y al PTCI original al identificarse áreas de oportunidad adicionales o que tiendan a fortalecer las acciones de mejora determinadas por el Ayuntamiento. El PTCI actualizado y debidamente firmado deberá presentarse a más tardar en la segunda sesión ordinaria del Comité para su conocimiento y posterior seguimiento.

17. Reporte de Avances Trimestral del PTCI.

I. El seguimiento al cumplimiento de las acciones de mejora del PTCI deberá realizarse periódicamente por el Coordinador de Control Interno para informar trimestralmente al Titular del Ayuntamiento el resultado, a través del Reporte de Avances Trimestral, el cual deberá contener al menos lo siguiente:

a) Resumen cuantitativo de las acciones de mejora comprometidas, indicando el total de las concluidas y el porcentaje de cumplimiento que representan, el total de las que se encuentran en proceso y porcentaje de avance de cada una de ellas, así como las pendientes sin avance;

b) En su caso, la descripción de las principales problemáticas que obstaculizan el cumplimiento de las acciones de mejora reportadas en proceso y propuestas de solución para consideración del Comité, según corresponda;

c) Conclusión general sobre el avance global en la atención de las acciones de mejora comprometidas y respecto a las concluidas su contribución como valor agregado para corregir debilidades o insuficiencias de Control Interno o fortalecer el Sistema de Control Interno; y

d) Firma del Coordinador de Control Interno.

II. El Coordinador de Control Interno deberá presentar dicho reporte:

a) Al Titular del Órgano Fiscalizador, dentro de los 15 días hábiles posteriores al cierre de cada trimestre, para que esa instancia pueda emitir su informe de evaluación, y

18. Informe de Evaluación del Órgano Fiscalizador al reporte de Avances Trimestral del PTCI.

El Titular del Órgano de Control Interno realizará la evaluación del Reporte de Avances Trimestral del PTCI y elaborará el Informe de Evaluación de cada uno de los aspectos contenidos en dicho reporte, el cual presentará:

I. Al Titular del Ayuntamiento y al Coordinador de Control Interno, dentro de los 15 días hábiles posteriores a la recepción del reporte de avance trimestral del PTCI, y

II. Al Comité, en las sesiones ordinarias posteriores al cierre de cada trimestre. El primer reporte de avance trimestral se presentará en la segunda sesión ordinaria.



Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno



SECCIÓN IV.

EVALUACIÓN DEL ÓRGANO FISCALIZADOR AL INFORME ANUAL Y PTCI.

19. Informe de Resultados.

El Titular del Órgano Control Interno evaluará el Informe Anual y el PTCI, debiendo presentar con su firma autógrafa el Informe de Resultados:

- I. Al Titular del Ayuntamiento a más tardar el último día hábil del mes de febrero, y
- II. Al Comité, en su primera sesión ordinaria.

20. De su Contenido y Criterios para su Elaboración.

El Informe de Resultados de la evaluación del Titular del Órgano de Control Interno deberá contener su opinión sobre los siguientes aspectos:

- I. La evaluación aplicada por el Ayuntamiento en los procesos prioritarios seleccionados, determinando la existencia de criterios o elementos específicos que justifiquen la elección de dichos procesos;
- II. La evidencia documental y/o electrónica que acredite la existencia y suficiencia de la implementación de los elementos de control evaluados en cada proceso prioritario seleccionado;
- III. La congruencia de las acciones de mejora integradas al PTCI con los elementos de control evaluados y si aportan indicios suficientes para desprender que en lo general o en lo específico podrán contribuir a corregir debilidades o insuficiencias de Control Interno y/o atender áreas de oportunidad para fortalecer el Sistema de Control Interno Municipal;
- IV. Conclusiones y recomendaciones.

Los servidores públicos responsables de las unidades administrativas y/o procesos de del Ayuntamiento deberán atender, en todo momento, los requerimientos de información que les formule el Órgano de Control Interno, en cumplimiento a las obligaciones y atribuciones que le otorgan a éste las presentes normas.

TÍTULO TERCERO. METODOLOGÍA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CAPÍTULO I PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

21. Inicio del Proceso.

El proceso de administración de riesgos deberá iniciarse, con la conformación de un grupo de trabajo en el que participen los titulares de todas las unidades administrativas del Ayuntamiento, el Titular, el Coordinador y el Órgano de Control Interno y los Enlaces, con objeto de definir las acciones a seguir para integrar la Matriz y el Programa de Trabajo de Administración de Riesgos, las cuales deberán reflejarse en un cronograma que especifique las actividades a realizar, designación de responsables y fechas compromiso para la entrega de productos.

22. Formalización y Etapas de la Metodología.

La metodología general de administración de riesgos que se describe en el presente numeral deberá tomarse como base para la metodología específica que aplique cada



Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno



Ayuntamiento, misma que deberá estar debidamente autorizada por el Titular del Ayuntamiento y documentada su aplicación en una Matriz de Administración de Riesgos.

I. Comunicación y Consulta.

Se realizará conforme a lo siguiente:

- a) Considerar el Plan Municipal de Desarrollo, identificar y definir tanto las metas y objetivos del Ayuntamiento como los procesos prioritarios (sustantivos y administrativos), así como los actores directamente involucrados en el proceso de administración de riesgos, y
- b) Definir las bases y criterios que se deberán considerar para la identificación de las causas y posibles efectos de los riesgos, así como las acciones de control que se adopten para su tratamiento.
- c) Identificar los procesos susceptibles a riesgos de corrupción. Lo anterior debe tener como propósito:
 1. Establecer un contexto apropiado;
 2. Asegurar que los objetivos, metas y procesos del Ayuntamiento sean comprendidos y considerados por los responsables de instrumentar el proceso de administración de riesgos;
 3. Asegurar que los riesgos sean identificados correctamente, incluidos los de corrupción, y
 4. Constituir un grupo de trabajo en donde estén representadas todas las áreas del Ayuntamiento para el adecuado análisis de los riesgos.

II. Contexto.

Esta etapa se realizará conforme a lo siguiente:

- a) Describir el entorno externo social, político, legal, financiero, tecnológico, económico, ambiental y de competitividad, según sea el caso del Ayuntamiento.
- b) Describir las situaciones intrínsecas al Ayuntamiento relacionadas con su estructura, atribuciones, procesos, objetivos y estrategias, recursos humanos, materiales y financieros, programas presupuestarios y la evaluación de su desempeño, así como su capacidad tecnológica bajo las cuales se pueden identificar sus fortalezas y debilidades para responder a los riesgos que sean identificados.
- c) Identificar, seleccionar y agrupar los enunciados definidos como supuestos en los procesos del Ayuntamiento, a fin de contar con un conjunto sistemático de eventos adversos de realización incierta que tienen el potencial de afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Este conjunto deberá utilizarse como referencia en la identificación y definición de los riesgos.
- d) Describir el comportamiento histórico de los riesgos identificados en ejercicios anteriores, tanto en lo relativo a su incidencia efectiva como en el impacto que, en su caso, hayan tenido sobre el logro de los objetivos institucionales.

III. Evaluación de Riesgos.

Se realizará conforme a lo siguiente:



Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno



- a) **Identificación, selección y descripción de riesgos.** Se realizará con base en las metas y objetivos del Ayuntamiento, y los procesos sustantivos por los cuales se logran éstos, con el propósito de constituir el inventario de riesgos municipal.

Algunas de las técnicas que se podrán utilizar en la identificación de los riesgos son: talleres de autoevaluación; mapeo de procesos; análisis del entorno; lluvia de ideas; entrevistas; análisis de indicadores de gestión, desempeño o de riesgos; cuestionarios; análisis comparativo y registros de riesgos materializados.

En la descripción de los riesgos se deberá considerar la siguiente estructura general: sustantivo, verbo en participio y, adjetivo o adverbio o complemento circunstancial negativo. Los riesgos deberán ser descritos como una situación negativa que puede ocurrir y afectar el cumplimiento de metas y objetivos municipales.

- b) **Nivel de decisión del riesgo.** Se identificará el nivel de exposición que tiene el riesgo en caso de su materialización, de acuerdo a lo siguiente:

- **Estratégico:** Afecta negativamente el cumplimiento de la misión, visión, objetivos y metas institucionales.
- **Directivo:** Impacta negativamente en la operación de los procesos, programas y proyectos del Ayuntamiento,
- **Operativo:** Repercute en la eficacia de las acciones y tareas realizadas por los responsables de su ejecución.

- c) **Clasificación de los riesgos.** Se realizará en congruencia con la descripción del riesgo que se determine, de acuerdo a la naturaleza del Ayuntamiento, clasificándolos en los siguientes tipos de riesgo: sustantivo, administrativo; legal; financiero; presupuestal; de servicios; de seguridad; de obra pública; de recursos humanos; de imagen; de TIC's; de salud; de corrupción y otros.

- d) **Identificación de factores de riesgo.** Se describirán las causas o situaciones que puedan contribuir a la materialización de un riesgo, considerándose para tal efecto la siguiente clasificación:

- **Humano:** Se relacionan con las personas (internas o externas), que participan directa o indirectamente en los programas, proyectos, procesos, actividades o tareas.
- **Financiero Presupuestal:** Se refieren a los recursos financieros y presupuestales necesarios para el logro de metas y objetivos.
- **Técnico-Administrativo:** Se vinculan con la estructura orgánica funcional, políticas, sistemas no informáticos, procedimientos, comunicación e información, que intervienen en la consecución de las metas y objetivos.
- **TIC's:** Se relacionan con los sistemas de información y comunicación automatizados;
- **Material:** Se refieren a la Infraestructura y recursos materiales necesarios para el logro de las metas y objetivos.
- **Normativo:** Se vinculan con las leyes, reglamentos, normas y disposiciones que rigen la actuación de la organización en la consecución de las metas y objetivos.
- **Entorno:** Se refieren a las condiciones externas a la organización, que pueden incidir en el logro de las metas y objetivos.



Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno



- **Tipo de factor de riesgo:** Se identificará el tipo de factor conforme a lo siguiente:
 - **Interno:** Se encuentra relacionado con las causas o situaciones originadas en el ámbito de actuación del Ayuntamiento;
 - **Externo:** Se refiere a las causas o situaciones fuera del ámbito de competencia del Ayuntamiento.
- d) Identificación de los posibles efectos de los riesgos. Se describirán las consecuencias que incidirán en el cumplimiento de las metas y objetivos municipales, en caso de materializarse el riesgo identificado;
- e) Valoración del grado de impacto antes de la evaluación de controles (valoración inicial).

La asignación se determinará con un valor del 1 al 10 en función de los efectos, de acuerdo a la siguiente escala de valor:

Escala de valor	Impacto	Descripción
10	Catastrófico	Influye directamente en el cumplimiento de la misión, visión, metas y objetivos del Ayuntamiento y puede implicar pérdida patrimonial, incumplimientos normativos, problemas operativos o impacto ambiental y deterioro de la imagen, dejando además sin funcionar totalmente o por un periodo importante de tiempo, afectando los programas, proyectos, procesos o servicios sustantivos del Ayuntamiento
9		
8	Grave	Dañaría significativamente el patrimonio, incumplimientos normativos, problemas operativos o de impacto ambiental y deterioro de la imagen o logro de las metas y objetivos municipales. Además, se requiere una cantidad importante de tiempo para investigar y corregir los daños.
7		
6	Moderado	Causaría, ya sea una pérdida importante en el patrimonio o un deterioro significativo en la imagen municipal.
5		
4	Bajo	Causa un daño en el patrimonio o imagen institucional, que se puede corregir en el corto tiempo y no afecta el cumplimiento de las metas y objetivos municipales.
3		
2	Menor	Riesgo que puede ocasionar pequeños o nulos efectos en el Ayuntamiento.
1		

Valoración de la probabilidad de ocurrencia antes de la evaluación de controles (valoración inicial). La asignación se determinará con un valor del 1 al 10, en función de los factores de riesgo, considerando las siguientes escalas de valor:

Escala de valor	Impacto	Descripción
-----------------	---------	-------------

de Valor		
10	Recurrente	Probabilidad de ocurrencia muy alta.
9		Se tiene la seguridad de que el riesgo se materialice, tiende estar entre 90% y 100%.
8	Muy probable	Probabilidad de ocurrencia alta. Está entre 75% a 89% la seguridad de que se materialice el riesgo.
7		
6	Probable	Probabilidad de ocurrencia media. Está entre 51% a 74% la seguridad de que se materialice el riesgo.
5		
4	Inusual	Probabilidad de ocurrencia baja. Está entre 25% a 50% la seguridad de que se materialice el riesgo.
3		
2	Remota	Probabilidad de ocurrencia muy baja. Está entre 1% a 24% la seguridad de que se materialice el riesgo.
1		

La valoración del grado de impacto y de la probabilidad de ocurrencia deberá realizarse antes de la evaluación de controles (evaluación inicial), se determinará sin considerar los controles existentes para administrar los riesgos, a fin de visualizar la máxima vulnerabilidad a que está expuesta el Ayuntamiento de no responder ante ellos adecuadamente.

IV. Evaluación de Controles.

Se realizará conforme a lo siguiente:

- a) Comprobar la existencia o no de controles para cada uno de los factores de riesgo y, en su caso, para sus efectos.
- b) Describir los controles existentes para administrar los factores de riesgo y, en su caso, para sus efectos.
- c) Determinar el tipo de control: preventivo, correctivo y/o detectivo.
- d) Identificar en los controles lo siguiente:
 1. Deficiencia: Cuando no reúna alguna de las siguientes condiciones:
 - Está documentado: Que se encuentra descrito.
 - Está formalizado: Se encuentra autorizado por servidor público facultado.
 - Se aplica: Se ejecuta consistentemente el control, y
 - Es efectivo. Cuando se incide en el factor de riesgo, para disminuir la probabilidad de ocurrencia.
 2. Suficiencia: Cuando se cumplen todos los requisitos anteriores y se cuenta con el número adecuado de controles por cada factor de riesgo.
- e) Determinar si el riesgo está controlado suficientemente, cuando todos sus factores cuentan con controles suficientes.

V. Evaluación de Riesgos Respecto a Controles.

Valoración final del impacto y de la probabilidad de ocurrencia del riesgo. En esta etapa se realizará la confronta de los resultados de la evaluación de riesgos y de controles, a fin

de visualizar la máxima vulnerabilidad a que está expuesta el Ayuntamiento de no responder adecuadamente ante ellos, considerando los siguientes aspectos:

- a) La valoración final del riesgo nunca podrá ser superior a la valoración inicial;
- b) Si todos los controles del riesgo son suficientes, la valoración final del riesgo deberá ser inferior a la inicial;
- c) Si alguno de los controles del riesgo es deficientes, o se observa inexistencia de controles, la valoración final del riesgo deberá ser igual a la inicial, y
- d) La valoración final carecerá de validez cuando no considere la valoración inicial del impacto y de la probabilidad de ocurrencia del riesgo; la totalidad de los controles existentes y la etapa de evaluación de controles.

Para la valoración del impacto y de la probabilidad de ocurrencia antes y después de la evaluación de controles, las Instituciones podrán utilizar metodologías, modelos y/o teorías basadas en cálculos matemáticos, tales como puntajes ponderados, cálculos de preferencias, proceso de jerarquía analítica y modelos probabilísticos, entre otros.

VI. Mapa de Riesgos.

Los riesgos se ubicarán por cuadrantes en la Matriz de Administración de Riesgos y se graficarán en el Mapa de Riesgos, en función de la valoración final del impacto en el eje horizontal y la probabilidad de ocurrencia en el eje vertical. La representación gráfica del Mapa de Riesgos deberá contener los cuadrantes siguientes:

Cuadrante I. Riesgos de Atención Inmediata. Son críticos por su alta probabilidad de ocurrencia y grado de impacto, se ubican en la escala de valor mayor a 5 y hasta 10 de ambos ejes;

Cuadrante II. Riesgos de Atención Periódica. Tienen alta probabilidad de ocurrencia ubicada en la escala de valor mayor a 5 y hasta 10 y bajo grado de impacto de 1 y hasta 5;

Cuadrante III. Riesgos Controlados. Son de baja probabilidad de ocurrencia y grado de impacto, se ubican en la escala de valor de 1 y hasta 5 de ambos ejes, y

Cuadrante IV. Riesgos de Seguimiento. Tienen baja probabilidad de ocurrencia con valor de 1 y hasta 5 y alto grado de impacto mayor a 5 y hasta 10.

VII. Definición de Estrategias y Acciones de Control Para Responder a los Riesgos.

Se realizará considerando lo siguiente:

- a) Las estrategias constituirán las políticas de respuesta para administrar los riesgos, basados en la valoración final del impacto y de la probabilidad de ocurrencia del riesgo, lo que permitirá determinar las acciones de control a implementar por cada factor de riesgo. Es imprescindible realizar un análisis del beneficio ante el costo en la mitigación de los riesgos para establecer las siguientes estrategias:
 1. **Evitar el riesgo.** Se refiere a eliminar el factor o factores que pueden provocar la materialización del riesgo, considerando que si una parte del proceso tiene alto riesgo, el segmento completo recibe cambios sustanciales por mejora, rediseño o eliminación, resultado de controles suficientes y acciones emprendidas.



Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno

JODOS
JUNTOS
Haremos Historia

2. **Reducir el riesgo.** Implica establecer acciones dirigidas a disminuir la probabilidad de ocurrencia (acciones de prevención) y el impacto (acciones de contingencia), tales como la optimización de los procedimientos y la implementación o mejora de controles.
3. **Asumir el riesgo.** Se aplica cuando el riesgo se encuentra en el Cuadrante III, Riesgos Controlados de baja probabilidad de ocurrencia y grado de impacto y puede aceptarse sin necesidad de tomar otras medidas de control diferentes a las que se poseen, o cuando no se tiene opción para abatirlo y sólo pueden establecerse acciones de contingencia.
4. **Transferir el riesgo.** Consiste en trasladar el riesgo a un externo a través de la contratación de servicios tercerizados, el cual deberá tener la experiencia y especialización necesaria para asumir el riesgo, así como sus impactos o pérdidas derivadas de su materialización. Esta estrategia cuenta con tres métodos:
 - **Protección o cobertura:** Cuando la acción que se realiza para reducir la exposición a una pérdida, obliga también a renunciar a la posibilidad de una ganancia.
 - **Aseguramiento:** Significa pagar una prima (el precio del seguro) para que en caso de tener pérdidas, éstas sean asumidas por la aseguradora.
 - Hay una diferencia fundamental entre el aseguramiento y la protección. Cuando se recurre a la segunda medida se elimina el riesgo renunciando a una ganancia posible. Cuando se recurre a la primera medida se paga una prima para eliminar el riesgo de pérdida, sin renunciar por ello a la ganancia posible.
 - **Diversificación:** Implica mantener cantidades similares de muchos activos riesgosos en lugar de concentrar toda la inversión en uno sólo, en consecuencia, la diversificación reduce la exposición al riesgo de un activo individual.
5. **Compartir el riesgo.** Se refiere a distribuir parcialmente el riesgo y las posibles consecuencias, a efecto de segmentarlo y canalizarlo a diferentes unidades administrativas del Ayuntamiento, las cuales se responsabilizarán de la parte del riesgo que les corresponda en su ámbito de competencia.
 - b) Las acciones de control para administrar los riesgos se definirán a partir de las estrategias determinadas para los factores de riesgo, las cuales se incorporarán en el PTAR.
 - c) Para los riesgos de corrupción que hayan identificado las instituciones, éstas deberán contemplar solamente las estrategias de evitar y reducir el riesgo, toda vez que los riesgos de corrupción son inaceptables e intolerables, en tanto que lesionan la imagen, la credibilidad y la transparencia del Ayuntamiento.

23. De los Riesgos de Corrupción.

En la identificación de riesgos de corrupción se podrá aplicar la metodología general de administración riesgos del presente Título, tomando en consideración para las etapas que se enlistan los siguientes aspectos:

Comunicación y Consulta.



Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno



Para la identificación de los riesgos de corrupción, el Ayuntamiento deberá considerar los procesos financieros, presupuestales, de contratación, de información y documentación, investigación y sanción, así como los trámites y servicios internos y externos.

Contexto.

Para el caso de los riesgos de corrupción, las causas se establecerán a partir de la identificación de las DEBILIDADES (factores internos) y las AMENAZAS (factores externos) que pueden influir en los procesos y procedimientos que generan una mayor vulnerabilidad frente a riesgos de corrupción.

Evaluación de Riesgos Respecto a Controles.

Tratándose de los riesgos de corrupción no se tendrán en cuenta la clasificación y los tipos de riesgos establecidas en el inciso g) de la etapa de Evaluación de Riesgos, debido a que serán de impacto grave, ya que la materialización de este tipo de riesgos es inaceptable e intolerable, en tanto que lesionan la imagen, confianza, credibilidad y transparencia del Ayuntamiento, afectando los recursos públicos y el cumplimiento de las funciones de administración.

Algunas de las herramientas técnicas que se podrán utilizar de manera complementaria en la identificación de los riesgos de corrupción son la "Guía de Autoevaluación a la Integridad en el Sector Público" e "Integridad y Prevención de la Corrupción en el Sector Público. Guía Básica de Implementación", las cuales fueron emitidas por la Auditoría Superior de la Federación y se pueden localizar en su portal de internet.

24. Tolerancia al Riesgo.

La Administración deberá definir la tolerancia a los riesgos identificados para los objetivos estratégicos definidos por el Ayuntamiento. En donde la tolerancia al riesgo se debe considerar como el nivel aceptable de diferencia entre el cumplimiento cabal del objetivo estratégico, respecto de su grado real de cumplimiento. Una vez definidos los niveles de tolerancia, los responsables de cada riesgo deben supervisar el comportamiento de los niveles de tolerancia, mediante indicadores que para tal efecto establezcan, reportando en todo momento al Coordinador y al el Órgano de Control Interno, en caso que se exceda el riesgo el nivel de tolerancia establecido.

No operará en ningún caso, la definición de niveles de tolerancia para los riesgos de corrupción y de actos contrarios a la integridad, así como para los que impliquen incumplimiento de cualquier disposición legal, reglamentaria o administrativa relacionada con el servicio público, o que causen la suspensión o deficiencia de dicho servicio, por parte de las áreas administrativas que integran el Ayuntamiento.

25. Servicios Tercerizados.

La Administración conserva la responsabilidad sobre el desempeño de las actividades realizadas por los servicios tercerizados que contrate para realizar algunos procesos operativos para el Ayuntamiento, tales como servicios de tecnologías de información y comunicaciones, servicios de mantenimiento, servicios de seguridad o servicios de limpieza, entre otros; por lo que en cada área administrativa que involucre dichos servicios, solicitará al responsable del servicio, la identificación de riesgos y diseño de control respecto del trabajo que desempeña, con objeto de entender y analizar la



Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno



implementación y operación de los controles, así como el modo en que el Control Interno de dichos terceros impacta en el Control Interno del Ayuntamiento.

La Administración debe determinar si los controles internos establecidos por los servicios tercerizados son apropiados para asegurar que el Ayuntamiento alcance sus objetivos y responda a los riesgos asociados, o si se deben establecer controles complementarios en el Control Interno del Ayuntamiento.

CAPÍTULO II

SEGUIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

26. Programa de Trabajo de Administración de Riesgos.

Para la implementación y seguimiento de las estrategias y acciones, se elaborará el PTAR, debidamente firmado por el Titular del Ayuntamiento, el Coordinador, y el Órgano de Control Interno y los Enlaces e incluirá:

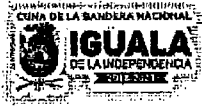
- a) Los riesgos;
- b) Los factores de riesgo;
- c) Las estrategias para administrar los riesgos, y
- d) Las acciones de control registradas en la Matriz de Administración de Riesgos, las cuales deberán identificar:
 - Unidad administrativa;
 - Responsable de su implementación;
 - Las fechas de inicio y término, y
 - Medios de verificación.

27. Reporte de Avances Trimestral del PTAR.

El seguimiento al cumplimiento de las acciones de control del PTAR deberá realizarse periódicamente por el Coordinador de Control Interno y los Enlaces de las unidades administrativas para informar trimestralmente al Titular del Ayuntamiento el resultado, a través del Reporte de Avances Trimestral del PTAR, el cual deberá contener al menos lo siguiente:

- a) Resumen cuantitativo de las acciones de control comprometidas, indicando el total de las concluidas y el porcentaje de cumplimiento que representan, el total de las que se encuentran en proceso y el porcentaje de avance de cada una de ellas, así como las pendientes sin avance;
- b) En su caso, la descripción de las principales problemáticas que obstaculizan el cumplimiento de las acciones de control reportadas en proceso y propuestas de solución para consideración del Comité u Órgano de Gobierno, según corresponda;
- c) Conclusión general sobre el avance global en la atención de las acciones de control comprometidas y respecto a las concluidas su contribución como valor agregado para evitar que se materialicen los riesgos, indicando sus efectos en el Sistema de Control Interno y en el cumplimiento de metas y objetivos; y
- d) Firmas del Coordinador de Control Interno y de los Enlace de las unidades administrativas

El Coordinador de Control Interno deberá presentar el Reporte de Avances Trimestral del PTAR:



Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno



- a) Al Titular del Órgano de Control Interno, dentro de los 15 días hábiles posteriores al cierre de cada trimestre para fines del Informe de evaluación, y
- b) Al Comité, según corresponda, a través del Sistema Informático, en las sesiones ordinarias como sigue:
 1. Reporte de Avances del primer trimestre en la segunda sesión;
 2. Reporte de Avances del segundo trimestre en la tercera sesión;
 3. Reporte de Avances del tercer trimestre en la cuarta sesión, y
 4. Reporte de Avances del cuarto trimestre en la primera sesión de cada año.

28. Evidencia Documental del PTAR.

La evidencia documental y/o electrónica que acredite la implementación y avances reportados, será resguardada por los servidores públicos responsables de las acciones de control comprometidas en el PTAR institucional y deberá ponerse a disposición de los órganos fiscalizadores, a través del Enlace de Administración de Riesgos.

29. Informe de Evaluación del Órgano de Control al Reporte De Avances Trimestral del PTAR.

El Titular del Órgano de Control Interno presentará en las sesiones ordinarias del Comité o los titulares de las unidades administrativas, según corresponda, su informe de evaluación de cada uno de los aspectos del Reporte de Avances Trimestral del PTAR, como sigue:

- I. Al Titular del Ayuntamiento, dentro de los 15 días hábiles posteriores a la recepción del reporte de avance trimestral del PTAR, y
- II. Al Comité y, en su caso, en las sesiones inmediatas posteriores al cierre de cada trimestre.

30. Del Reporte Anual de Comportamiento de los Riesgos.

Se realizará un Reporte Anual del comportamiento de los riesgos, con relación a los determinados en la Matriz de Administración de Riesgos del año inmediato anterior, y contendrá al menos lo siguiente:

- I. Riesgos con cambios en la valoración final de probabilidad de ocurrencia y grado de impacto, los modificados en su conceptualización y los nuevos riesgos;
- II. Comparativo del total de riesgos por cuadrante;
- III. Variación del total de riesgos y por cuadrante; y
- IV. Conclusiones sobre los resultados alcanzados en relación con los esperados, tanto cuantitativos como cualitativos de la administración de riesgos.

El Reporte Anual del comportamiento de los riesgos, deberá fortalecer el proceso de administración de riesgos y el Titular del Ayuntamiento lo informará al Comité, según corresponda, en su primera sesión ordinaria de cada ejercicio fiscal.



TÍTULO CUARTO
COMITÉ DE CONTROL Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL
CAPÍTULO I
DE LOS OBJETIVOS DEL COMITÉ

31. De los Objetivos del Comité.

El Órgano de Control Interno instalarán y encabezarán el Comité de Control y Desempeño Municipal, el cual tendrá los siguientes objetivos:

- I. Contribuir al cumplimiento oportuno de metas y objetivos Institucionales con enfoque a resultados, así como a la mejora de los programas presupuestarios;
- II. Contribuir a la administración de riesgos, análisis y seguimiento de las estrategias y acciones de control determinadas en el PTAR, dando prioridad a los riesgos de atención inmediata y de corrupción;
- III. Analizar las variaciones relevantes, principalmente las negativas, que se presenten en los resultados operativos, financieros, presupuestarios y administrativos y, cuando proceda, proponer acuerdos con medidas correctivas para subsanarlas, privilegiando el establecimiento y la atención de acuerdos para la prevención o mitigación de situaciones críticas;
- IV. Identificar y analizar los riesgos y las acciones preventivas en la ejecución de los programas, presupuesto y procesos institucionales que puedan afectar el cumplimiento de metas y objetivos;
- V. Impulsar el establecimiento y actualización del SCIM, con el seguimiento permanente a la implementación de sus componentes, principios y elementos de control, así como a las acciones de mejora comprometidas en el PTCI y acciones de control del PTAR;
- VI. Impulsar la aplicación de medidas preventivas para evitar materialización de riesgos y la recurrencia de observaciones de órganos fiscalizadores, atendiendo la causa raíz de las mismas;
- VII. Revisar el cumplimiento de programas y temas transversales del Ayuntamiento;
- VIII. Agregar valor a la gestión municipal, contribuyendo a la atención y solución de temas relevantes, con la aprobación de acuerdos que se traduzcan en compromisos de solución a los asuntos que se presenten.

DE LA INTEGRACIÓN DEL COMITÉ.
CAPÍTULO II

De la Integración del Comité

Se constituirán un Comité, que será encabezado por su Titular, el Coordinador y el Titular del Órgano de Control, el cual se integrará con los siguientes miembros propietarios que tendrán voz y voto:

- I. El Presidente: Titular del Ayuntamiento.
- II. El Oficial mayor o Equivalente: El Secretario Ejecutivo
- III. Titular del Órgano de Control; Secretario Técnico
- IV. Vocales:



Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno



El Secretario del H. Ayuntamiento

El Titular de la Dirección de Planeación

El Titular de la Tesorería Municipal.

33. De los Invitados.

Se podrán incorporar al Comité como invitados:

- a) Los titulares de las áreas administrativas competentes de los asuntos a tratar en la sesión;
- b) Los servidores públicos que por las funciones que realizan, están relacionados con los
- c) asuntos a tratar en la sesión respectiva para apoyar en su atención y solución;
- d) Personas externas, expertas en asuntos relativos al Ayuntamiento, cuando el caso lo amerite, a propuesta de los miembros del Comité con autorización del Presidente;
- e) Los Enlaces de cada área administrativa del SCIM.

Los invitados señalados en el presente numeral, participarán en el COCIM con voz, pero sin voto, quienes podrán proponer a consideración del COCIM, riesgos de atención inmediata y/o de corrupción no reflejados en la Matriz de Administración Riesgos para su atención oportuna.

34. De las Atribuciones del Comité:

El Comité tendrá las atribuciones siguientes:

- I. Aprobar el orden del día;
- II. Aprobar acuerdos para fortalecer el SCIM, particularmente con respecto a:
 - a) El Informe Anual;
 - b) El cumplimiento en tiempo y forma de las acciones de mejora del PTCIAR, así como su reprogramación o replanteamiento;
 - c) Las recomendaciones contenidas en el Informe de Resultados del Titular del Órgano de Control derivado de la evaluación del Informe Anual, y
 - d) Atención en tiempo y forma de las recomendaciones y observaciones de instancias de fiscalización y vigilancia;
- III. Aprobar acuerdos y, en su caso, formular recomendaciones para fortalecer la Administración de Riesgos, derivados de:
 - a) La revisión del PTCIAR, con base en la Matriz de Administración de Riesgos y el Mapa de Riesgos, así como de las actualizaciones;
 - b) El Reporte de Avances Semestral del PTAR;
 - c) La recurrencia de las observaciones derivadas de las auditorías o revisiones practicadas por el Órgano de Control o por otras instancias externas de fiscalización.
- IV. Aprobar acuerdos para fortalecer el desempeño municipal, particularmente con respecto a:
 - a) El análisis del cumplimiento de los programas presupuestarios y comportamiento financiero;
 - b) La evaluación del cumplimiento de las metas y objetivos contenidos en el Programa Operativo Anual y de sus indicadores relacionados, y



Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno



- V. Aprobar acuerdos para atender las debilidades de control detectadas, derivado del resultado de quejas, denuncias, inconformidades, procedimientos administrativos de responsabilidad, observaciones de instancias fiscalizadoras y de las sugerencias formuladas por otros comités municipales.
- VI. Dar seguimiento a los acuerdos y recomendaciones aprobados e impulsar su cumplimiento en tiempo y forma;
- VII. Aprobar el calendario de sesiones ordinarias;
- VIII. Ratificar las actas de las sesiones, y
- IX. Las demás necesarias para el logro de los objetivos del COCIM.

35. De las Funciones del Presidente del Comité.

El Presidente del Comité tendrá las funciones siguientes:

- I. Determinar conjuntamente con el Coordinador de Control Interno y el Vocal Ejecutivo, los asuntos del orden del día a tratar en las sesiones, considerando las propuestas de los Vocales y, cuando corresponda, la participación de los responsables de las áreas competentes del Ayuntamiento;
- II. Declarar el quórum legal y presidir las sesiones;
- III. Poner a consideración de los miembros del Comité el orden del día y las propuestas de acuerdos para su aprobación;
- IV. Autorizar la celebración de sesiones extraordinarias y la participación de invitados externos;
- V. Presentar los acuerdos relevantes que el Comité determine e informar de su seguimiento hasta su conclusión.
- VI. Fomentar la actualización de conocimientos y capacidades de los miembros propietarios en temas de competencia del Comité, así como en materia de Control Interno y administración de riesgos.

36. De las Funciones de los Integrantes.

Corresponderá a cualquiera de los miembros propietarios del Comité:

- I. Proponer asuntos específicos a tratar en el orden del día del Comité;
- II. Vigilar, en el ámbito de su competencia, el cumplimiento en tiempo y forma de los acuerdos del Comité;
- III. Proponer la celebración de sesiones extraordinarias, cuando sea necesario por la importancia, urgencia y/o atención de asuntos específicos que sea atribución del Comité;
- IV. Proponer la participación de invitados externos;
- V. Proponer áreas de oportunidad para mejorar el funcionamiento del Comité;
- VI. Analizar la carpeta electrónica de la sesión, emitir comentarios respecto a la misma y proponer acuerdos;
- VII. Presentar riesgos de atención inmediata y/o de corrupción no reflejados en la Matriz de Administración Riesgos Municipal, a través de la Cédula de problemáticas o situaciones críticas, para su oportuna atención.

37. De las Funciones del Vocal Ejecutivo.

El Vocal Ejecutivo del Comité tendrá las funciones siguientes:



Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno



- I. Previo al inicio de la sesión, solicitar y revisar las acreditaciones de los miembros e invitados y verificar el quórum legal;
- II. Proponer el calendario anual de sesiones ordinarias del Comité;
- III. Convocar a las sesiones del Comité, anexando la propuesta de orden del día;
- IV. Validar que la información institucional fue integrada y capturada en la carpeta electrónica por el Enlace del Comité para su consulta por los convocados, con cinco días hábiles de anticipación a la fecha de convocatoria de la sesión;
- V. Presentar por sí, o en coordinación con la Ayuntamiento, riesgos de atención inmediata y/o de corrupción no reflejados en la Matriz de Administración de Riesgos;
- VI. Dar seguimiento y verificar que el cumplimiento de los acuerdos se realice en tiempo y forma por los responsables;
- VII. Elaborar las actas de las sesiones, enviarlas para revisión de los miembros y recabar las firmas del acta de la sesión del Comité, así como llevar su control y resguardo;
- VIII. Verificar la integración de la carpeta electrónica por parte del Enlace del Comité, respecto de la información que compete a las unidades administrativas del Ayuntamiento.

CAPÍTULO IV POLÍTICAS DE OPERACIÓN SECCIÓN I. DE LAS SESIONES.

38. Del Tipo de Sesiones y Periodicidad.

El Comité celebrará cuatro sesiones al año de manera ordinaria y en forma extraordinaria las veces que sea necesario, dependiendo de la importancia, urgencia o falta de atención de asuntos específicos relativos al desempeño municipal, debiendo celebrarse preferentemente al inicio de la jornada laboral, con objeto de no interrumpir la continuidad de las labores.

Las sesiones ordinarias deberán celebrarse dentro del trimestre posterior al que se reporta, procurando se lleven a cabo durante el mes inmediato posterior a la conclusión de cada trimestre del ejercicio, a fin de permitir que la información relevante sea oportuna para la toma de decisiones; en el caso de los órganos administrativos desconcentrados y de las entidades, deberán celebrarse en fecha previa a las sesiones ordinarias los titulares de las unidades administrativas, Comisiones Internas de Administración o equivalente, según corresponda.

39. De las Convocatorias.

La convocatoria y la propuesta del orden del día, deberá ser enviada por el Vocal Ejecutivo a los miembros e invitados, con cinco días hábiles de anticipación para sesiones ordinarias y de dos días hábiles, respecto de las extraordinarias; indicando el lugar, fecha y hora de celebración de la sesión.

Las convocatorias se podrán realizar por correo electrónico institucional, confirmando su recepción mediante acuse de recibo.



Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno



40. Del Calendario de Sesiones.

El Calendario de sesiones ordinarias para el siguiente ejercicio fiscal se aprobará en la última sesión ordinaria del año inmediato anterior, en caso de modificación, el Vocal Ejecutivo previa autorización del Presidente, informará a los miembros e invitados la nueva fecha, debiendo cerciorarse de su recepción.

41. Del Desarrollo de las Sesiones y Registro de Asistencia.

Las sesiones podrán llevarse a cabo de manera presencial, registrando la asistencia de los participantes, recabando las firmas correspondientes. En el caso de las sesiones virtuales bastará con su firma autógrafa en el acta.

42. Del Quórum Legal.

El quórum legal del Comité se integrará con la asistencia de la mayoría de sus miembros, siempre que participen el Presidente o el Presidente suplente y el Vocal Ejecutivo o el Vocal Ejecutivo suplente.

Cuando no se reúna el quórum legal requerido, el Vocal Ejecutivo levantará constancia del hecho y a más tardar el siguiente día hábil, convocará a los miembros para realizar la sesión dentro de los 3 días hábiles siguientes a la fecha en que originalmente debió celebrarse.

SECCIÓN II. DE LA ORDEN DEL DÍA

43. De la Orden del Día.

En el Comité se analizarán los temas, programas o procesos que presenten retrasos en relación con lo programado al trimestre que se informa, derivados de los resultados presupuestarios, financieros, operativos y administrativos; a efecto de determinar los acuerdos que consignen acciones, fechas y responsables de tomar decisiones para resolver las problemáticas y situaciones críticas para abatir el rezago informado, lo que conlleve a cumplir con las metas y objetivos de la Ayuntamiento, en particular sobre los aspectos relevantes vinculados con el desempeño municipal y lo relativo al cumplimiento de las principales acciones de mejora y de control comprometidas en los Programas de Trabajo de Control Interno y de Administración de Riesgos.

La orden del día se integrará conforme a lo siguiente:

- I. Declaración de quórum legal e inicio de la sesión;
- II. Aprobación de la orden del día;
- III. Ratificación del acta de la sesión anterior;
- IV. Seguimiento de Acuerdos. Verificar que se haya efectuado el cumplimiento de los acuerdos adoptados, conforme a los términos y plazos establecidos; en caso contrario y sólo con la debida justificación, el Comité podrá fijar por única vez una nueva fecha compromiso, la cual de no cumplirse el Vocal Ejecutivo y Titular del Órgano de Control determinará las acciones conducentes en el ámbito de sus atribuciones.
- V. Asuntos Generales. En este apartado se presentarán las dificultades o situaciones que causan problemas para ser analizadas e identificar las debilidades de control interno o riesgos, mismos que deberán ser revisados y tratados en la siguiente sesión del COCIM.



Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno

JODOS
JUNTOS
Haremos Historia.

VI. Revisión y ratificación de los acuerdos adoptados en la reunión.

A petición expresa, antes o durante la sesión del COCIM, cualquiera de sus integrantes, invitados podrán solicitar se incorporen a la orden del día asuntos trascendentales para el desarrollo municipal.

REQUISITOS DE LOS ACUERDOS. SECCIÓN III.

44. De los Acuerdos.

Las propuestas de acuerdos para opinión y voto de los miembros deberán contemplar, como mínimo, los siguientes requisitos:

- I. Establecer una acción concreta y dentro de la competencia del Ayuntamiento. Cuando la solución de la problemática de un acuerdo dependa de terceros ajenos a la Ayuntamiento, las acciones se orientarán a la presentación de estudios o al planteamiento de alternativas ante las instancias correspondientes, sin perjuicio de que se efectúe su seguimiento hasta su total atención;
- II. Precisar a los responsables de su atención;
- III. Fecha perentoria para su cumplimiento, la cual no podrá ser mayor a seis meses, posteriores a la fecha de celebración de la sesión en que se apruebe a menos que por la complejidad del asunto se requiera de un plazo mayor, lo cual se justificará ante el Comité; y
- IV. Determinar el impacto negativo de no cumplir el acuerdo en tiempo y forma, respecto de aspectos y programas sustantivos de la Ayuntamiento.
- V. Los acuerdos se tomarán por mayoría de votos de los miembros asistentes, en caso de empate el Presidente del Comité contará con voto de calidad. Al final de la sesión, el Vocal Ejecutivo dará lectura a los acuerdos aprobados, a fin de ratificarlos.

45. Envío de Acuerdos para su Atención.

El Vocal Ejecutivo remitirá los acuerdos a los responsables de su atención, a más tardar 5 días hábiles posteriores a la fecha de la celebración de la sesión, solicitando su cumplimiento oportuno, lo anterior de forma previa a la firma del acta de la sesión correspondiente.

46. Reprogramación de Atención de Acuerdos.

Para los acuerdos que no fueron atendidos en la fecha establecida inicialmente, previa justificación ante el Comité y por única vez, éste podrá aprobar una nueva fecha que preferentemente, no exceda de 30 días hábiles contados a partir del día siguiente al de la sesión. Se conservará en el Sistema Informático la fecha inicial de atención.

REQUISITOS DEL ACTA. SECCIÓN IV.

47. De las Actas.

Por cada sesión del Comité se levantará un acta que será foliada y contendrá al menos lo siguiente:

- I. Nombres y cargos de los asistentes;



Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno



- II. Asuntos tratados y síntesis de su deliberación;
- III. Acuerdos aprobados, y
- IV. Firma autógrafa de los miembros que asistan a la sesión. Los invitados del Ayuntamiento que participen en la sesión la firmarán sólo cuando sean responsables de atender acuerdos.

48. Elaboración del Acta y de su Revisión.

El Vocal Ejecutivo elaborará y remitirá a los miembros del Comité y a los invitados correspondientes, el proyecto de acta a más tardar 10 días hábiles posteriores a la fecha de la celebración de la sesión.

Los miembros del Comité y, en su caso, los invitados revisarán el proyecto de acta y enviarán sus comentarios al Vocal Ejecutivo dentro de los 5 días hábiles siguientes al de su recepción; de no recibirlos se tendrá por aceptado el proyecto y recabará las firmas a más tardar 20 días hábiles posteriores a la fecha de la celebración de la sesión, para su integración en el Sistema Informático previo a la siguiente sesión.

TRANSITORIOS

PRIMERO. - El presente Manual entrará en vigor al día siguiente de su publicación en la Gaceta Oficial del Ayuntamiento.

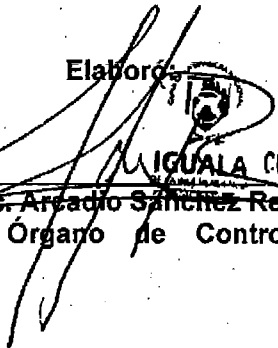


**Manual Administrativo de Aplicación General en
Materia de Control Interno**

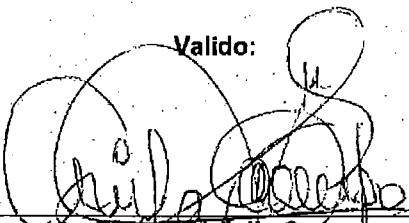


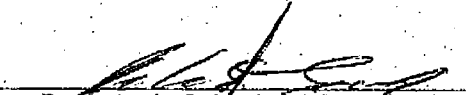
Firmando de Conformidad

Elaboró:

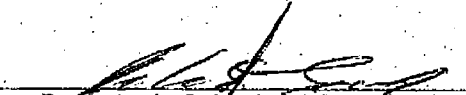

H. AYUNTAMIENTO MUNICIPAL
CONSTITUCIONAL DE IGUALA, GRO.
TITULAR DEL ÓRGANO DE
CONTROL INTERNO MUNICIPAL
C.P. y Lic. Aracadio Sánchez Rebolledo 18 - 2021
Titular del Órgano de Control Interno
Municipal

Validó:


Lic. Fernando Avila Ocampo
Secretario de Gobierno
H. AYUNTAMIENTO MUNICIPAL
CONSTITUCIONAL DE IGUALA, GRO.
SECRETARÍA DE
GOBIERNO MUNICIPAL
2018 - 2021


H. AYUNTAMIENTO MUNICIPAL
CONSTITUCIONAL DE IGUALA, GRO.
Autofirmado: PRESIDENCIA
IGUALA 2018 - 2021

Dr. Antonio Salvador Jaimes Herrera
Presidente Municipal Constitucional


H. AYUNTAMIENTO MUNICIPAL
CONSTITUCIONAL DE IGUALA, GRO.
PRESIDENCIA
IGUALA 2018 - 2021