LINEAMIENTOS GENERALES EN MATERIA DE CONTROL INTERNO DEL MUNICIPIO DE METEPEC, HIDALGO

CONSIDERANDO

PRIMERO. Que es necesario contar con las disposiciones básicas para el diseño e implementación del Sistema de Control Interno Institucional, que promueva la eficiencia y eficacia de la Administración Pública, por lo que el Modelo Municipal de Control Interno, es un instrumento que atiende los conceptos, componentes, principios, puntos de interés, objetivos y mecanismos de control, supervisión y evaluación que las diferentes Áreas de la Administración Pública Municipal debe instaurar para el fortalecimiento de los procesos en el logro de sus objetivos, metas y programas institucionales.

SEGUNDO. Que, durante la quinta reunión plenaria del Sistema Nacional de Fiscalización celebrada en 2014, se publicó el Marco Integrado de Control Interno para el Sector Público (MICI), basado en el Marco COSO 2013, como un modelo general de control interno, para ser adoptado y adaptado por las instituciones en los ámbitos Federal, Estatal y Municipal, mediante la expedición de los decretos correspondientes, para con ello mejorar sus funciones y la gestión gubernamental, prevenir, erradicar la corrupción y desarrollar un sistema integral de rendición de cuentas.

TERCERO. Que el 23 de noviembre de 2017 se publicó en el Periódico Oficial del Estado de Hidalgo el Modelo Estatal de Marco Integrado de Control Interno para el Sector Público del Estado de Hidalgo, el cual establece en su numeral "3.4. Consideraciones Adicionales", en específico en la sección "Aplicación en las Instituciones" en donde señala que el Marco está diseñado para aplicarse como un modelo de Control Interno para todas las instituciones del Sector Público Federal, Estatal y Municipal. Cada ente público puede adaptar en lo aplicable dicho modelo general a su realidad operativa y circunstancias específicas normativa y acatar los componentes, principios y puntos de interés del Marco.

CUARTO. Que el 23 de noviembre de 2017 se publicó en el Periódico Oficial del Estado de Hidalgo el Acuerdo por el que se emiten las disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Control Interno del Estado de Hidalgo y que en su Artículo Primero establece que se pone a consideración de sus municipios.

QUINTO. Que contar con un Sistema de Control Interno efectivo en la Administración Pública Municipal promueve la consecución de sus metas y objetivos, así como una eficiente administración de sus riesgos y su seguimiento a través de un Comité de Control y Desempeño Institucional, constituido como un foro colegiado de apoyo en la toma de decisiones relacionadas con el seguimiento al desempeño Institucional y control interno, propiciando reducir la probabilidad de ocurrencia de actos contrarios a la integridad, asegurar el comportamiento ético de los servidores públicos, considerar la integración de las tecnologías de información en el Control Interno y consolidar los procesos de rendición de cuentas y de transparencia gubernamental.

SEXTO. Que, de conformidad con las mejores prácticas internacionales en materia de control interno, la implementación, mantenimiento y actualización del sistema de control interno son responsabilidad del Presidente Municipal quien las cumple con la contribución de los Titulares de las Áreas y del resto del personal; así como, con la asesoría, apoyo y vigilancia de la Contraloría Municipal para mantener el sistema de control interno institucional operando y en un proceso de evaluación, fortalecimiento y mejora continua.

SÉPTIMO. Que el Comité de Control y Desempeño Institucional (COCODI) tiene entre otros objetivos, agregar valor a la gestión Institucional de la Administración Pública Municipal y apoyar el cumplimiento de metas y objetivos institucionales con enfoque a resultados, así como a la mejora de los programas presupuestarios, el cual será encabezado por el Presidente Municipal como Presidente y por el Titular de la Contraloría Municipal como Vocal Ejecutivo.

OCTAVO. Que, dentro del contexto actual del Gobierno Municipal, es indispensable que las diferentes áreas garanticen el ejercicio eficiente de los recursos públicos y que cumplan con sus objetivos y metas institucionales, priorizando la ampliación de la cobertura y el impacto de las acciones, previendo la implementación de mecanismos de control de la gestión pública.

NOVENO. Que el Sistema de Control Interno es una valiosa herramienta de carácter preventivo que permite a la administración pública municipal, dar seguimiento a sus procesos e incidir en el cumplimiento de obligaciones y obtención de los objetivos, así como también se impulsa la cultura de la autoevaluación y permite prevenir los riesgos que afectan el logro de los resultados, contribuyendo a la transparencia y la rendición de cuentas, como ejes rectores del Gobierno Municipal.

Por lo anterior expuesto, el H. Ayuntamiento Municipal de Metepec, Hidalgo, tiene a bien aprobar los siguientes:

LINEAMIENTOS GENERALES EN MATERIA DE CONTROL INTERNO DEL MUNICIPIO DE METEPEC, HIDALGO

TÍTULO PRIMERO
DISPOSICIONES GENERALES

CAPÍTULO I
Objeto, Ámbito de Aplicación y Definiciones

A. Base de Referencia, Objeto y Ámbito de Aplicación

Artículo 1. Los presentes Lineamientos tienen por objeto establecer las disposiciones que las Áreas de la Administración Pública Municipal deberán observar para el establecimiento, supervisión, evaluación, actualización y mejora continua de su Sistema de Control Interno Institucional.

Artículo 2. El lenguaje empleado en los presentes Lineamientos no busca generar ninguna distinción ni marcar diferencias entre hombres y mujeres, por lo que las referencias o alusiones en la redacción hechas hacia un género representan a ambos sexos.

Artículo 3. Los presentes Lineamientos son de observancia obligatoria para todos los servidores públicos de las diferentes Áreas de la Administración Pública Municipal, quienes, en sus respectivos ámbitos de competencia, establecerán, actualizarán e implementarán el Sistema de Control Interno Institucional con los procedimientos específicos y acciones que se requieran, conforme a las circunstancias particulares de cada una de ellas y tomando como base los presentes Lineamientos

Artículo 4. La interpretación para efectos administrativos de los presentes Lineamientos, así como la resolución de los casos no previstos en el mismo, corresponderá a la Contraloría Municipal.

B. Definiciones

Artículo 5. Para los efectos de los presentes Lineamientos se entenderá por:

I. Acción(es) de control: las actividades determinadas e implantadas por el Presidente Municipal, Titulares de las Áreas y demás servidores públicos de la Administración Pública Municipal para alcanzar los objetivos institucionales, prevenir y administrar los riesgos identificados, incluidos los de corrupción y de tecnologías de la información;

II. Acción(es) de mejora: las actividades determinadas e implantadas por el Presidente Municipal, Titulares de las Áreas y demás servidores públicos del municipio para eliminar debilidades de control interno; diseñar, implementar y reforzar controles preventivos, detectivos o correctivos; así como atender áreas de oportunidad que permitan fortalecer el Sistema de Control Interno Institucional;

III. Administración de riesgos: el proceso dinámico desarrollado para contextualizar, 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 municipio, 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 institucionales de una manera razonable, en términos de eficacia, eficiencia y economía en un marco de transparencia y rendición de cuentas;

IV. Áreas y/o Áreas de la Administración Pública Municipal: las dependencias, entidades o áreas que conforman la Administración Pública Municipal centralizada y descentralizada de Metepec, Hidalgo;

V. 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 Institucional;

VI. 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 objetivos institucionales;

VII. Carpeta electrónica: archivo electrónico que contiene la información que servirá de base para el análisis y tratamiento de los asuntos que se presenten en las sesiones del Comité;

***VIII. Comité y/o COCODI**: el Comité de Control y Desempeño Institucional;*

IX. Competencia profesional: la cualificación para llevar a cabo las responsabilidades asignadas, la cual requiere habilidades y conocimientos, que son adquiridos generalmente con la formación y experiencia profesional y certificaciones. Se expresa en la actitud y el comportamiento de los individuos para llevar a cabo sus funciones y cumplir con sus responsabilidades;

X. Control correctivo (después): 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;

XI. Control detectivo (durante): 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;

XII. Control Interno: el proceso efectuado por el Presidente Municipal, los Titulares de las Áreas y los demás servidores públicos del municipio, con objeto de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de las metas y objetivos institucionales y la salvaguarda de los recursos públicos, así como para prevenir actos contrarios a la integridad;

XIII. Control preventivo (antes): 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;

XIV. Debilidad(es) de control interno: la insuficiencia, deficiencia o inexistencia de controles en el Sistema de Control Interno Institucional, 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 la Contraloría Municipal;

XV. Disposiciones: las Disposiciones que establecen los presentes Lineamientos;

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 el municipio 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: 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 Institucional 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 un municipio, 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 el municipio, en el supuesto de materializarse el riesgo;

XXIV. Informe Anual: el Informe Anual del Estado que Guarda el Sistema de Control Interno Institucional;

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 el municipio, considerando las etapas de la metodología de administración de riegos;

XXVIII. MEMICI: Marco Estatal de Control Interno para el Sector Público del Estado de Hidalgo, aplicable a los tres órdenes de gobierno del Estado de Hidalgo.

XXIX. MICI y/o Marco Integrado de Control Interno: Documento desarrollado por el Grupo de Trabajo de Control Interno del Sistema Nacional de Fiscalización, aplicable a los tres órdenes de gobierno del estado mexicano, publicado en los sitios de internet del Sistema Nacional de Fiscalización y de la Auditoría Superior de la Federación;

XXX. 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 Áreas de la Administración Pública Municipal;

XXXI. 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;

XXXII. *Modelo Municipal de Control Interno / Modelo*: *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;

XXXIII. Municipio: la Administración Pública Municipal

XXXIV. Objetivos institucionales: Conjunto de objetivos específicos que conforman el desglose lógico de los programas emanados del Plan Municipal de Desarrollo;

XXXV. Procesos administrativos: aquellos necesarios para la gestión interna del Municipio que no contribuyen directamente con su razón de ser, ya que dan soporte a los procesos sustantivos.

XXXVI. Probabilidad de ocurrencia: la estimación de que se materialice un riesgo, en un periodo determinado;

XXXVII. Procesos sustantivos: aquellos que se relacionan directamente con las funciones sustantivas del Municipio, es decir, con el cumplimiento de su misión;

XXXVIII. Programa presupuestario: la categoría programática que organiza, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos para el cumplimiento de objetivos y metas;

XXXIX. PTAR: el Programa de Trabajo de Administración de Riesgos;

XL. PTCI: el Programa de Trabajo de Control Interno;

XLI. 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;

XLII. 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 dañen los intereses del Municipio, para la obtención de un beneficio particular o de terceros, incluye soborno, fraude, apropiación indebida u otras formas de desviación de recursos por un servidor público, nepotismo, extorsión, tráfico de influencias, uso indebido de información privilegiada, entre otras prácticas;

XLIII. Seguridad razonable: el alto nivel de confianza, más no absoluta, de que las metas y objetivos del Municipio serán alcanzados;

XLIV. Sesión(es) virtual(es): la celebrada a través de medios electrónicos de comunicación a distancia que permiten la transmisión simultánea de voz e imagen;

XLV. Sistema de Control Interno Institucional o SCII: el conjunto de procesos, mecanismos y elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí, y que se aplican de manera específica 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;

XLVI. Sistema de información: el conjunto de procedimientos ordenados que, al ser ejecutados, proporcionan información para apoyar la toma de decisiones y el control del Municipio;

XLVII. TIC´s: las Tecnologías de la Información y Comunicaciones;

XLVIII. Titulares de las Áreas y/o Titulares de las Áreas de la Administración Pública Municipal: los Titulares de las dependencias, entidades o áreas que conforman la Administración Pública Municipal centralizada y descentralizada del municipio de Metepec, Hidalgo;

XLIX. Unidades administrativas: las comprendidas en el reglamento interior y/o estructura orgánica básica del Municipio, responsables de ejercer la asignación presupuestaria correspondiente;

TÍTULO SEGUNDO
MODELO MUNICIPAL DE CONTROL INTERNO

CAPÍTULO I
Estructura del Modelo

A. Categorías del Objetivo del Control Interno

Artículo 6. *El control interno es un proceso efectuado por el Presidente Municipal, los Titulares de las* Áreas y los demás servidores públicos que tiene como objetivo proporcionar una seguridad razonable en el logro de objetivos y metas del Municipio, así como salvaguardar los recursos públicos y prevenir actos de corrupción, considerando las siguientes categorías en las que pueden ser clasificados los objetivos y sus riesgos relacionados:

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; y

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

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

El Control Interno incluye planes, métodos, programas, políticas y procedimientos utilizados para alcanzar la misión, el Plan Estratégico, los objetivos y metas institucionales. Asimismo, constituye la primera línea de defensa en la salvaguarda de los recursos públicos y la prevención de actos de corrupción. En resumen, el Control Interno ayuda a la Administración Pública Municipal a lograr los resultados programados a través de la administración eficaz de todos sus recursos, como son los tecnológicos, materiales, humanos y financieros

Artículo 7. Los objetivos de operación se relacionan con las actividades que permiten alcanzar el mandato legal, la misión y visión del Municipio. El mandato legal está definido por una serie de documentos jurídicos obligatorios que debe observar la Administración Pública Municipal. En los planes estratégicos se deben precisar los objetivos y metas del Municipio. Las operaciones eficaces producen los resultados esperados de los procesos operativos, mientras que las operaciones eficientes se generan al utilizar adecuadamente los recursos asignados para ello, y la economía se refleja en la minimización de los costos, la reducción en el desperdicio de recursos y la maximización de los resultados.

Artículo 8. Los objetivos de información se relacionan con la preparación de informes para uso del Municipio, sus partes interesadas y diversas instancias externas. Se pueden agrupar en tres subcategorías:

I. Objetivos de Informes Financieros Externos. Relacionados con la publicación de información sobre el desempeño financiero del Municipio según las disposiciones jurídicas y normativas aplicables, así como las expectativas de las partes interesadas.

II. Objetivos de Informes No Financieros Externos. Asociados con la publicación de información no financiera, según las disposiciones jurídicas y normativas aplicables, así como las expectativas de las *partes interesadas.*

III. Objetivos de Informes Internos Financieros y No Financieros. Relativos a la recopilación y comunicación de la información necesaria para evaluar el desempeño de la Administración Pública Municipal en el logro de sus objetivos y programas, los cuales son la base para la toma de decisiones al respecto.

Artículo 9. Los objetivos de cumplimiento son muy significativos, ya que las disposiciones jurídicas y normativas describen los objetivos, la estructura y los mecanismos para la consecución de los objetivos *de la Administración Pública Municipal y el reporte del desempeño de esta.*

Los Titulares de las Áreas deben considerar de manera integral los objetivos de cumplimiento legal y normativo, así como determinar qué controles diseñar, implementar y operar para que el Municipio alcance dichos objetivos eficazmente.

Artículo 10. Los objetivos para la salvaguarda de los recursos y prevención de actos de corrupción son responsabilidad de los Titulares de las Áreas quienes deben establecer y mantener un control interno que:

I. Proporcione una seguridad razonable sobre el adecuado ejercicio, utilización o disposición de los recursos públicos;

II. Prevenga actos de corrupción;

III. Detecte y corrija oportunamente las irregularidades, en caso de que se materialicen; y

IV. Permita determinar, de manera clara, las responsabilidades específicas del personal que posibilitó o participó en la ocurrencia de las irregularidades.

Artículo 11. A partir de los objetivos estratégicos, el Presidente Municipal debe desarrollar, con la participación de los Titulares de las Áreas, los objetivos específicos para toda la estructura organizacional. El Presidente Municipal define objetivos específicos, con normas e indicadores de desempeño, que deben ser comunicados al personal responsable de su consecución. El Presidente Municipal, los Titulares de las Áreas y los demás servidores públicos requieren comprender los objetivos estratégicos, sus objetivos específicos y las normas e indicadores de desempeño que aseguren la rendición de cuentas como parte inherente del funcionamiento del Control Interno.

B. Características del control interno

Artículo 12. El Control Interno conforma un sistema integral y continuo aplicable al entorno operativo del Municipio que, llevado a cabo por su personal, provee una seguridad razonable, más no absoluta, de que los objetivos del Municipio serán alcanzados.

Artículo 13. El Control Interno no es un evento único y aislado, sino una serie de acciones y procedimientos desarrollados y concatenados que se realizan durante el desempeño de las operaciones del Municipio. Es reconocido como una parte intrínseca de la gestión de procesos operativos para guiar las actividades de la Administración Pública Municipal y no como un sistema separado dentro de ésta. En este sentido, el Control Interno se establece al interior del Municipio como una parte de la estructura organizacional para ayudar al Presidente Municipal, los Titulares de las Áreas y al resto de los servidores públicos a alcanzar los objetivos institucionales de manera permanente en sus operaciones.

Artículo 14. Los servidores públicos son los que propician que el Control Interno funcione. El Presidente Municipal es responsable de asegurar, con el apoyo de áreas especializadas y el establecimiento de líneas de responsabilidad, que el Municipio cuente con un Control Interno apropiado, lo cual significa que el Control Interno:

I. Es acorde con el tamaño, estructura, circunstancias específicas y mandato legal del Municipio;

II. Contribuye de manera eficaz, eficiente y económica a alcanzar las cuatro categorías de objetivos institucionales (operaciones, información, cumplimiento y salvaguarda); y

III. Asegura, de manera razonable, la salvaguarda de los recursos públicos, la actuación honesta de todo el personal y la prevención de actos de corrupción.

Como parte de esa responsabilidad, el Presidente Municipal:

a) Establece los objetivos del Municipio sobre Control Interno.

b) Asigna de manera clara, a determinadas áreas, la responsabilidad de:

i. Implementar controles adecuados y suficientes en toda la Administración Pública Municipal;
ii. Supervisar y evaluar periódicamente el control interno; y
iii. Mejorar de manera continua el control interno, con base en los resultados de las evaluaciones periódicas realizadas por los revisores internos y externos, entre otros elementos.

Si bien, el Presidente Municipal es el primer responsable del Control Interno, todos los servidores públicos del Municipio desempeñan un papel importante en la implementación y operación del mismo.

De esta manera, todo el personal del Municipio es responsable de que existan controles adecuados y suficientes para el desempeño de sus funciones específicas, los cuales contribuyen al logro eficaz y eficiente de sus objetivos, de acuerdo con el modelo de Control Interno establecido y supervisado por las áreas de control designadas para tal efecto por el Presidente Municipal.

C. Documentación del Control Interno

Artículo 15. La documentación y formalización son una parte importante y necesaria del Control Interno. El grado y naturaleza de la documentación y formalización varían según el tamaño y complejidad de los *procesos operativos del Municipio. Los Titulares de las Áreas deberán utiliza el juicio profesional, la debida* diligencia y las disposiciones jurídicas y normativas aplicables para determinar el grado de documentación y formalización requerido para el Control Interno, estas últimas son necesarias para lograr que el Control Interno sea eficaz y apropiadamente diseñado, implementado y operado.

Artículo 16. Los Titulares de las Áreas deberán cumplir, como mínimo, con los siguientes requisitos de documentación y formalización del Control Interno:

I. Documentar, formalizar y actualizar oportunamente su Control Interno;

II. Documentar y formalizar, mediante políticas y procedimientos, las responsabilidades de todo el personal respecto del Control Interno;

III. Documentar y formalizar los resultados de las autoevaluaciones y las evaluaciones independientes para identificar problemas, debilidades o áreas de oportunidad en el Control Interno;

IV. Evaluar, documentar, formalizar y completar, oportunamente, las acciones correctivas correspondientes para la resolución de las deficiencias identificadas; y

V. Documentar y formalizar, de manera oportuna, las acciones correctivas impuestas para la resolución de las deficiencias identificadas.

Estos requisitos representan el nivel mínimo de documentación y formalización que debe tener el Control Interno. Es necesario ejercer el juicio profesional y observar las disposiciones jurídicas y normativas aplicables con el propósito de determinar qué documentación adicional puede ser necesaria para lograr un Control Interno apropiado. Si los Titulares de las Áreas identifican deficiencias en el cumplimiento de estos requisitos de documentación y formalización, el efecto de las deficiencias debe ser considerado en *el resumen elaborado relativo al diseño, implementación y eficacia operativa de los principios asociados.*

D. Normas Generales, principios y elementos de control interno

Artículo 17. El Municipio cuenta con un mandato particular, del que derivan atribuciones y obligaciones concretas. De igual modo, se alinea al Plan Municipal de Desarrollo, así como a Programas y Planes Nacionales, Estatales, Sectoriales o Regionales específicos y a otros instrumentos vinculatorios en función de las disposiciones jurídicas aplicables.

Dentro de esa estructura de facultades y obligaciones, el Municipio formula objetivos de Control Interno para asegurar, de manera razonable, que sus objetivos, contenidos en su plan estratégico, serán alcanzados de *manera eficaz, eficiente y económica*

Artículo 18. El Presidente Municipal, con el apoyo de los Titulares de las Áreas, debe establecer objetivos de Control Interno a nivel municipal, área, función y actividades específicas. Todo el personal, en sus respectivos ámbitos de acción, aplica el Control Interno para contribuir a la consecución de los objetivos institucionales.

Artículo 19. El Modelo de Municipal de Control Interno está integrado por 5 Normas Generales, las cuales serán de observancia obligatoria para el establecimiento y actualización del Sistema de Control Interno Institucional.

Las Normas Generales de Control Interno representan el nivel más alto en la jerarquía del Modelo Municipal de Control Interno. Los cuales deben ser diseñados e implementados adecuadamente y deben operar en conjunto y de manera sistémica, para que el Control Interno sea apropiado. Las cinco Normas Generales de Control Interno son:

I. Ambiente de Control;

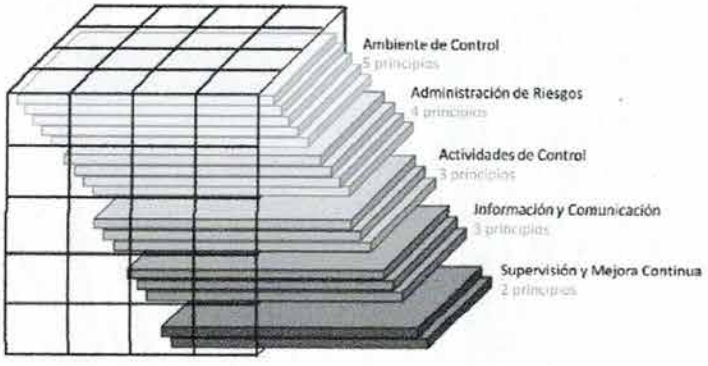
II. Administración de Riesgos;

III. Actividades de Control;

IV. Información y Comunicación; y

V. Supervisión y Mejora Continua.

Estas Normas Generales contienen diecisiete principios que a su vez están integrados por diversos elementos de control interno.



Artículo 20. Los 17 principios respaldan el diseño, implementación y operación de las Normas Generales de Control Interno y representan los requerimientos necesarios para establecer un Control Interno apropiado, es decir, eficaz, eficiente, económico y suficiente conforme a la naturaleza, tamaño, disposiciones jurídicas y mandato del Municipio.

Artículo 21. El Modelo contiene información específica presentada como elementos de control interno, los cuales tienen como propósito proporcionar al Presidente Municipal y a los Titulares de las Áreas, material de orientación para el diseño, implementación y operación de los principios a los que se encuentran asociados. Los elementos de control interno dan mayores detalles sobre el principio asociado al que atienden y explican de manera más precisa los requerimientos para su implementación y documentación, por lo que orientan sobre la temática que debe ser abordada. Los elementos de control interno también proporcionan antecedentes sobre cuestiones abordadas en el Modelo.

Los elementos de control interno se consideran relevantes para la implementación del Modelo. Por su parte, los Titulares de las Áreas tiene la responsabilidad de conocerlos y entenderlos, así como ejercer su juicio profesional para el cumplimiento del Modelo, en el entendido de que éstos establecen procesos generales para el diseño, la implementación y la operación del Control Interno.

Artículo 22. *Existe una relación directa entre los objetivos del Municipio, las cinco Normas Generales de* Control Interno (con sus principios y elementos de control interno) y la estructura organizacional. Los objetivos son los fines que debe alcanzar el Municipio, con base en su propósito, mandato y disposiciones jurídicas aplicables. Las cinco Normas Generales de Control Interno son los requisitos necesarios que debe cumplir el Municipio para alcanzar sus objetivos institucionales. La estructura organizacional abarca a todas las áreas, los procesos, atribuciones, funciones y todas las estructuras que el Municipio establece para alcanzar sus objetivos.

El Control Interno es un proceso dinámico, integrado y continuo en el que las Normas Generales de Control Interno interactúan entre sí desde la etapa de diseño, implementación y operación. El Control Interno deberá adaptarse de acuerdo a la misión, las disposiciones jurídicas y normativas aplicables, el plan estratégico, el tamaño de la Administración Pública Municipal, la tolerancia al riesgo y las tecnologías de información con que se cuenten, así como el juicio profesional empleado por los responsables para responder a las circunstancias específicas.

Primera Norma. Ambiente de Control

Artículo 23. El 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. Para la aplicación de esta norma, el Presidente Municipal y los Titulares de las Áreas deberán establecer y mantener un ambiente de control en todo el Municipio, 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 principios y elementos de control que esta Norma comprende.

Artículo 24. *Los principios y elementos de control interno correspondientes a la primera norma Ambiente* de Control, son los siguientes:

I. Mostrar actitud de respaldo y compromiso. El Presidente Municipal y los Titulares de las Áreas deben tener una actitud de respaldo y compromiso en lo general con la integridad, los valores éticos, las normas de conducta, así como la prevención de irregularidades administrativas y actos contrarios a la integridad y en lo particular con lo dispuesto en el Código de Ética y en el Código de Conducta del Municipio.

Actitud de Respaldo del Presidente Municipal y los Titulares de las Áreas

1.01. El Presidente Municipal y los Titulares de las Áreas deben demostrar la importancia de la integridad, los valores éticos y las normas de conducta en sus directrices, actitudes y comportamiento.

1.02. El Presidente Municipal y los Titulares de las Áreas deben guiar a través del ejemplo sobre los valores, la filosofía y el estilo operativo de la administración pública municipal. Asimismo, establecer la actitud de respaldo en toda el Municipio a través de su actuación y ejemplo, lo cual es fundamental para lograr un Control Interno apropiado y eficaz.

1.03. Las directrices, actitudes y conductas del Presidente Municipal y los Titulares de las Áreas deben reflejar la integridad, los valores éticos y las normas de conducta que se esperan por parte de los servidores públicos del Municipio. De igual manera, reforzar el compromiso de hacer lo correcto y no solo de mantener un nivel mínimo de desempeño para cumplir con las disposiciones jurídicas y normativas aplicables, a fin de que estas prioridades sean comprendidas por todas las partes interesadas, tales como reguladores, empleados y el público en general.

1.04. La actitud de respaldo del Presidente Municipal y los Titulares de las Áreas puede ser un impulsor, como se muestra en los párrafos anteriores, o un obstáculo para el control interno. Sin una sólida *actitud de respaldo de éstos para el Control Interno, la identificación de riesgos puede quedar* incompleta, la respuesta a los riesgos puede ser inapropiada, las actividades de control pueden no ser diseñadas o implementadas apropiadamente, la información y la comunicación pueden debilitarse; asimismo, los resultados de la supervisión pueden no ser comprendidos o pueden no servir de base para corregir las deficiencias detectadas.

Normas de Conducta

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

1.06. Los Titulares de las Áreas, con la supervisión del Presidente Municipal, debe definir las expectativas que guarda el Municipio respecto de los valores éticos en las normas de conducta. Los Titulares de las Áreas deben considerar la utilización de políticas, principios de operación o directrices para comunicar las normas de conducta del Municipio.

Apego a las Normas de Conducta

1.07. Los Titulares de las Áreas deben establecer procesos para evaluar el desempeño del personal frente a las normas de conducta del Municipio y atender oportunamente cualquier desviación identificada.

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

1.09. Los Titulares de las Áreas deben 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. Asimismo, establecer un proceso para la evaluación del apego a las normas de conducta por parte de los servidores públicos o de los equipos, proceso que permite corregir las desviaciones.

Así también, los Titulares de las Áreas atenderán el incumplimiento a las normas de conducta de manera oportuna y consistente. Dependiendo de la gravedad de la desviación, determinada a través del proceso de evaluación, deberá tomar las acciones apropiadas y en su caso aplicar las leyes y reglamentos correspondientes. Las normas de conducta que rigen al personal se mantendrán consistentes en toda el Municipio.

Programa de Promoción de la Integridad y Prevención de la Corrupción.

1.10. Los Titulares de las Áreas en su conjunto deben articular un programa 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 Municipio, como parte del componente de administración de riesgos (con todos los elementos incluidos en dicho componente).

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

1.11. Los Titulares de las Áreas en su conjunto deben asegurar una supervisión continua sobre la aplicación efectiva y apropiada del programa de promoción de la integridad, medir si es suficiente y eficaz, y corregir sus deficiencias con base en los resultados de las evaluaciones internas y externas a que esté sujeta.

II. Ejercer la responsabilidad de vigilancia. El Presidente Municipal es responsable de vigilar el funcionamiento del control interno, a través de los Titulares de las áreas y las instancias que establezca para tal efecto.

Estructura de Vigilancia

2.01. El Presidente Municipal es responsable de establecer una estructura de vigilancia adecuada en función de las disposiciones jurídicas aplicables, la estructura y características del Municipio. Los informes y hallazgos reportados por la instancia especializada de vigilancia son la base para la corrección de las deficiencias detectadas.

Responsabilidades del Presidente Municipal

2.02. El Presidente Municipal debe vigilar las operaciones del Municipio, ofrecer orientación constructiva a los Titulares de las Áreas y, cuando proceda, tomar decisiones de vigilancia para asegurar que la Administración Pública Municipal logre sus objetivos en línea con el programa de promoción de la integridad, los valores éticos y las normas de conducta.

Requisitos de los Titulares de las Áreas

2.03. En la selección de los Titulares de las Áreas se debe considerar el conocimiento necesario respecto del encargo que asumirán, los conocimientos especializados pertinentes.

2.04. Los Titulares de las Áreas deben comprender los objetivos de la Administración Pública Municipal, sus riesgos asociados y las expectativas de sus grupos de interés. De igual modo, deben demostrar experiencia, conocimientos especializados y capacidades técnicas y profesionales apropiadas para realizar su función, particularmente en materia de Control Interno, Administración de Riesgos y Prevención de la Corrupción.

2.05. Los Titulares de las Áreas deben demostrar la pericia requerida para vigilar, deliberar y evaluar el control interno del Área. Las capacidades que se esperan de los Titulares de las Áreas deben incluir la integridad, los valores éticos, las normas de conducta, el liderazgo, el pensamiento crítico, la resolución de problemas y competencias especializadas en prevención, disuasión y detección de faltas a la integridad y de corrupción.

Vigilancia General del Control Interno

2.06. El Presidente Municipal debe vigilar, de manera general, el diseño, implementación y operación del control interno realizado por los Titulares de las Áreas. Las responsabilidades del Presidente Municipal respecto del control interno son, entre otras, las siguientes:

a) **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.
b) **Administración de Riesgos**. Vigilar la evaluación de los riesgos que amenazan el logro de las metas y objetivos institucionales, incluyendo el impacto potencial de los cambios significativos, la corrupción y la elusión (omisión) de controles por parte de cualquier servidor público.
c) **Actividades de Control**. Vigilar a los Titulares de las Áreas en el desarrollo y ejecución de las actividades de control.

d) **Información y Comunicación**. Analizar y discutir la información relativa al logro de las metas y objetivos institucionales.
e) **Supervisión**. Examinar la naturaleza y alcance de las actividades de supervisión de los Titulares de las Áreas, así como las evaluaciones realizadas por éstos y las acciones correctivas implementadas para remediar las deficiencias identificadas.

Corrección de deficiencias

2.07. Los Titulares de las Áreas deben proporcionar información al Presidente Municipal para dar seguimiento a la corrección de las deficiencias detectadas en el control interno.

2.08. Los Titulares de las Áreas deben informar al Presidente Municipal sobre aquellas deficiencias en el control interno identificadas; quien a su vez, evalúa y proporciona orientación a los Titulares de las Áreas para la corrección de tales deficiencias. El Presidente Municipal también debe proporcionar orientación cuando una deficiencia atraviesa los límites organizacionales, o cuando los intereses de los Titulares de las Áreas pueden entrar en conflicto con los esfuerzos de corrección. En los momentos que sea apropiado y autorizado, El Presidente Municipal puede ordenar la creación de grupos de trabajo para hacer frente o vigilar asuntos específicos de los objetivos del Municipio.

2.09. El Presidente Municipal es responsable de monitorear la corrección de las deficiencias y de proporcionar orientación a los Titulares de las Áreas sobre los plazos para corregirlas.

III. Establecer la estructura, responsabilidad y autoridad. El Presidente Municipal debe autorizar, con apoyo de los Titulares de las Áreas y conforme a las disposiciones jurídicas y normativas aplicables, la estructura organizacional, asignar responsabilidades y delegar autoridad para alcanzar las metas y objetivos institucionales, preservar la integridad, prevenir la corrupción y rendir cuentas de los resultados alcanzados.

Estructura Organizacional

3.01. El Presidente Municipal debe instruir a los Titulares de las Áreas el establecimiento de la estructura organizacional necesaria para permitir la planeación, ejecución, control y evaluación del Municipio en la consecución de sus objetivos. Los Titulares de las Áreas, para cumplir con este objetivo, deben desarrollar responsabilidades generales a partir de los objetivos institucionales que le permitan lograr sus objetivos y responder a sus riesgos asociados

3.02. Los Titulares de las Áreas deben desarrollar y actualizar la estructura organizacional con entendimiento de las responsabilidades generales, y deben asignarlas a las distintas unidades para que el Municipio 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, los Titulares de las Áreas que correspondan deben considerar el modo en que las unidades interactúan a fin de cumplir con sus responsabilidades. Los Titulares de las Áreas deben establecer líneas de reporte dentro de *la estructura organizacional, a fin de que las áreas puedan comunicar la información de calidad* necesaria para el cumplimiento de los objetivos. Las líneas de reporte deben definirse en todos los niveles en la Administración Pública Municipal y deben proporcionar métodos de comunicación que pueden circular en todas las direcciones al interior de la estructura organizacional. Los Titulares de las Áreas también deben considerar las responsabilidades generales que tiene frente a terceros

interesados, y debe establecer líneas de comunicación y emisión de informes que permitan al Municipio comunicar y recibir información de las fuentes externas.

3.04. Los Titulares de las Áreas deben 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 Presidente Municipal debe asignar responsabilidad y* delegar autoridad a los puestos clave a lo largo del Municipio. Un puesto clave es aquella posición dentro de la estructura organizacional que tiene asignada una responsabilidad general respecto de la Administración Pública Municipal. Usualmente, los puestos clave pertenecen a posiciones altas (mandos superiores) dentro del Municipio.

3.06. Los Titulares de las Áreas deben considerar las responsabilidades generales asignadas a cada Área, deben determinar qué puestos clave son necesarios para cumplir con las responsabilidades asignadas y deben establecer dichos puestos. Aquel personal que se encuentra en puestos clave puede delegar responsabilidad sobre el Control Interno a sus subordinados, pero retienen la obligación de cumplir con las responsabilidades generales asignadas a sus áreas.

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

Documentación y Formalización del Control Interno.

3.08. Los Titulares de las Áreas deben desarrollar y actualizar la documentación y formalización de su control interno.

3.09. La documentación y formalización efectiva del control interno apoya a los Titulares de las Áreas 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. Asimismo, la documentación y formalización se constituyen en un medio para retener el conocimiento institucional sobre el Control Interno y mitigar el riesgo de limitar el conocimiento solo a una parte del personal; del mismo modo, es una vía para comunicar el conocimiento necesario sobre el Control Interno a las partes externas, por ejemplo, los auditores externos.

3.10. Los Titulares de las Áreas deben documentar y formalizar el control interno para satisfacer las necesidades operativas del Municipio. 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 el Municipio.

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 los Titulares de las Áreas, del mandato institucional y de las disposiciones jurídicas aplicables. Los Titulares de las Áreas deben considerar el costo-beneficio de los requisitos de la documentación y formalización, así como el tamaño, naturaleza y complejidad de la administración pública municipal y de sus objetivos.

No obstante, ciertos niveles básicos de documentación y formalización son necesarios para asegurar que los componentes de Control Interno son diseñados, implementados y operados de manera eficaz y apropiada.

IV. Demostrar compromiso con la competencia profesional. Los Titulares de las Áreas son responsables 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. Los Titulares de las Áreas deben establecer expectativas de competencia profesional sobre los puestos clave y los demás cargos para ayudar a la administración pública municipal a lograr sus objetivos. La competencia profesional es el conjunto de conocimientos y capacidades comprobables de un servidor público para llevar a cabo sus responsabilidades asignadas. El personal requiere de conocimientos, destrezas y habilidades pertinentes al ejercicio de sus cargos, los cuales son adquiridos, en gran medida, con la experiencia profesional, la capacitación y las certificaciones profesionales.

4.02. Los Titulares de las Áreas deben 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. El sujetar al personal a las políticas definidas para la evaluación de las competencias profesionales es crucial para atraer, desarrollar y retener a los servidores públicos idóneos. Los Titulares de las Áreas deben evaluar la competencia profesional del personal en toda la administración pública municipal, lo cual contribuye a la obligación institucional de rendición de cuentas. De igual forma, debe actuar, tanto como sea necesario, para identificar cualquier desviación a las políticas establecidas para la competencia profesional. El Presidente Municipal debe evaluar las competencias de los titulares de las áreas, así como contribuir a la evaluación general del personal del Municipio.

Atracción, Desarrollo y Retención de Profesionales.

4.04. Los Titulares de las Áreas deben atraer, desarrollar y retener profesionales competentes para lograr los objetivos de la administración pública municipal. Por lo tanto, deben:

- Seleccionar y contratar. Efectuar procedimientos para determinar si un candidato en particular se ajusta a las necesidades de la Administración Pública Municipal y tiene las competencias profesionales para el desempeño del puesto.
- Capacitar. Permitir a los servidores públicos desarrollar competencias profesionales apropiadas para los puestos clave, reforzar las normas de conducta, difundir el programa de promoción de la integridad y brindar una formación basada en las necesidades del puesto.

- Guiar. Proveer orientación en el desempeño del personal con base en las normas de conducta, el programa de promoción de la integridad y las expectativas de competencia profesional; alinear las habilidades y pericia individuales con los objetivos institucionales, y ayudar al personal a adaptarse a un ambiente cambiante.
- Retener. Proveer incentivos para motivar y reforzar los niveles esperados de desempeño y conducta deseada, incluida la capacitación y certificación correspondientes.

Planes y Preparativos para la Sucesión y Contingencias.

4.05. Los Titulares de las Áreas deberán definir cuadros de sucesión y planes de contingencia para los puestos clave, con objeto de garantizar la continuidad en el logro de los objetivos. Los cuadros de sucesión deben identificar y atender la necesidad de la Administración Pública Municipal, así como reemplazar profesionales competentes en el largo plazo, en tanto que los planes de contingencia deben identificar y atender la necesidad institucional de responder a los cambios repentinos en el personal que impactan al Municipio y que pueden comprometer el Control Interno.

4.06. Los Titulares de las Áreas deben seleccionar y capacitar a los candidatos que asumirán los puestos clave. Si los Titulares de las Áreas utilizan 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. Asimismo, debe implementar procesos para asegurar que se comparta el conocimiento con los nuevos candidatos, en su caso.

4.07. Los Titulares de las Áreas deben definir los planes de contingencia para la asignación de responsabilidades si un puesto clave se encuentra vacante sin vistas a su ocupación. La importancia de estos puestos en el Control interno y el impacto que representa el que esté vacante, impactan la formalidad y profundidad del plan de contingencia.

V. Establecer la estructura para el reforzamiento de la rendición de cuentas. Los Titulares de las Áreas deben evaluar el desempeño del control interno en el Municipio y hacer responsable a todo el personal por sus obligaciones específicas en el SCII.

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

5.01. Los Titulares de las Áreas deben establecer y mantener una estructura que permita, de manera clara y sencilla, responsabilizar al personal por sus funciones y por sus obligaciones específicas en materia de control interno, lo cual forma parte de la obligación de rendición de cuentas institucional. El Presidente Municipal debe evaluar y responsabilizar a los Titulares de las Áreas por el desempeño de sus funciones en materia de control interno. La responsabilidad por el cargo desempeñado y la obligación de rendición de cuentas es promovida por la actitud de respaldo y compromiso del Presidente Municipal y los Titulares de las Áreas con la competencia profesional, la integridad, los valores éticos, las normas de conducta, la estructura organizacional y las líneas de autoridad establecidas, elementos todos que influyen en la cultura de Control Interno del Municipio. La estructura que refuerza la responsabilidad profesional y la rendición de cuentas por las actividades desempeñadas es la base para la toma de decisiones y la actuación cotidiana del personal.

Los Titulares de las Áreas deben mantener la estructura para la responsabilidad profesional y el reforzamiento de la rendición de cuentas del personal, a través de mecanismos tales como evaluaciones del desempeño y la imposición de medidas disciplinarias.

5.02. En caso de que los Titulares de las Áreas establezcan 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 Municipio.

5.03. Los Titulares de las áreas deben responsabilizar a las organizaciones de servicios que contraten por las funciones de control interno relacionadas con las actividades tercerizadas que realicen. Asimismo, debe comunicar a los servicios tercerizados los objetivos institucionales y sus riesgos asociados, las normas de conducta de la Administración Pública Municipal, su papel dentro de la estructura organizacional, las responsabilidades asignadas y las expectativas de competencia profesional correspondiente a sus funciones, lo que contribuirá a que los servicios tercerizados desempeñen apropiadamente sus responsabilidades de Control Interno

5.04 Los Titulares de las Áreas, bajo la supervisión del Presidente Municipal debe tomar acciones correctivas cuando sea necesario fortalecer la estructura para la asignación de responsabilidades y la rendición de cuentas. Estas acciones van desde la retroalimentación informal proporcionada por los supervisores hasta acciones disciplinarias implementadas por el Presidente Municipal, dependiendo de la relevancia de las deficiencias identificadas en el Control Interno.

Consideración de las Presiones por las Responsabilidades Asignadas al Personal.

5.05. Los Titulares de las Áreas deben equilibrar las presiones excesivas sobre el personal del Municipio. Las presiones pueden suscitarse debido a metas institucionales demasiado altas, establecidas por los Titulares de las Áreas, a fin de cumplir con los objetivos institucionales o las exigencias cíclicas de algunos procesos sensibles, como adquisiciones, suministros, remuneraciones y la preparación de los estados financieros, entre otros.

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

Artículo 25. Los planes, reglamentos, manuales, lineamientos, guías, políticas, protocolos, programas, acciones o procedimientos, entre otros, mínimos indispensables para cumplir con los principios y elementos de control de la Primera Norma de Ambiente de Control y que se deben encontrar formalizados, siendo estos enunciativos más no limitativos, son los siguientes:

I. Reglamento Interior

II. Manual de Organización

III. Organigrama o estructura orgánica definida, autorizada, actualizada y formalizada

IV. Catálogo de puestos

V. Perfiles de puestos

VI. Manual de procedimientos

VII. Documento en donde se formalice la visión y la misión del Municipio

VIII. Lineamientos, guías, políticas o reglas en donde se establezcan las líneas de comunicación e información entre niveles jerárquicos

IX. Manual o lineamientos para la administración de recursos humanos

X. Programa de capacitación anual

XI. Procedimiento establecido para evaluar el desempeño del personal

XII. Mecanismo para responsabilizar al personal por el desempeño de su cargo y por sus obligaciones en materia de control interno

XIII. Lineamientos para la integración, organización y funcionamiento del Comité de Ética y Prevención de Conflictos de Interés

XIV. Código de Ética

XV. Código de Conducta

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

XVII. Procedimiento para dar a conocer el Código de Ética y el Código de Conducta a los servidores públicos del Municipio

XVIII. Procedimiento para dar a conocer los códigos de ética y conducta a las personas externas con las que se relaciona el Municipio (contratistas, proveedores, prestadores de servicios, ciudadanía, etc.)

XIX. Escrito realizado de forma periódica por los servidores públicos con la aceptación formal y compromiso de cumplir con el Código de Ética y el Código de Conducta

XX. Procedimiento para verificar y evaluar el conocimiento y cumplimiento del Código de Ética y del Código de Conducta

XXI. Procedimiento para vigilar, detectar, investigar y documentar violaciones al Código de Ética y al Código de Conducta

XXII. Documento donde se establezcan los medios para recibir denuncias ciudadanas y de servidores públicos, de posibles violaciones a los valores, principios éticos y a las normas de conducta establecidas por el Municipio

Los Titulares de las Áreas deberán analizar e identificar los planes, reglamentos, manuales, lineamientos, guías, políticas, protocolos, programas, acciones o procedimientos que deberán generar para cumplir con los principios y elementos de control de la Primera Norma de Ambiente de Control, de conformidad con sus facultades y atribuciones, con la finalidad de fortalecer el Control Interno en las Áreas del Municipio.

Segunda Norma. Administración de Riesgos

Artículo 26. Los Titulares de las Áreas deben evaluar los riesgos que enfrenta la Administración Pública Municipal para el logro de sus objetivos. Esta evaluación proporciona las bases para el desarrollo de respuestas al riesgo apropiadas. Asimismo, debe evaluar los riesgos que enfrenta el Municipio tanto de fuentes internas como externas.

Artículo 27. La Administración Pública Municipal existe con la finalidad de cumplir metas y objetivos institucionales estratégicos en beneficio de la Sociedad. Los riesgos constituyen una preocupación permanente dentro del Municipio en cualquiera de sus niveles administrativos para el cumplimiento adecuado de sus objetivos, visión y misión institucional. La administración de riesgos permite al Presidente Municipal tratar efectivamente a la incertidumbre, a los riesgos y oportunidades asociados, mejorando así la capacidad de generar valor. Es responsabilidad de los Titulares de las Áreas valorar su probabilidad e impacto y diseñar estrategias para administrarlos.

Artículo 28. La 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 de la Administración Pública Municipal, 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 institucionales de una manera razonable, en términos de eficacia, eficiencia y economía en un marco de transparencia y rendición de cuentas.

Artículo 29. Para la aplicación de la segunda norma Administración de Riesgos, el Presidente Municipal y los Titulares de las Áreas, deberán vigilar la implementación y operación en conjunto y de manera sistémica de los siguientes principios y elementos de control:

I. Definir metas y objetivos: El Presidente Municipal, con el apoyo de los Titulares de las Áreas, 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.

Definición de Objetivos

1.01. Los Titulares de las Áreas deben definir objetivos en términos específicos y medibles para permitir el diseño del control interno y sus riesgos asociados. Los términos específicos deben establecerse clara y completamente a fin de que puedan ser entendidos fácilmente. Los indicadores, y otros instrumentos de medición de los objetivos, permiten la evaluación del desempeño en el cumplimiento de los objetivos. Estos últimos, deben definirse inicialmente en el proceso de establecimiento de objetivos y, posteriormente, deben ser incorporados al Control Interno.

1.02. Los Titulares de las Áreas deben definir los objetivos en términos específicos de manera que sean comunicados y entendidos en todos los niveles en el Municipio. Esto involucra la clara definición de *qué debe ser alcanzado, quién debe alcanzarlo, cómo será alcanzado y qué límites de tiempo existen* para lograrlo. La definición de los objetivos debe realizarse en alineación con el mandato, la misión y visión institucional, con su plan estratégico y con otros planes y programas aplicables, así como con las metas de desempeño.

1.03. Los Titulares de las Áreas deben definir objetivos en términos medibles cuantitativa y/o cualitativamente de manera que se pueda evaluar su desempeño. Establecer objetivos medibles contribuye a la objetividad y neutralidad de su evaluación, ya que no se requiere de juicios subjetivos para evaluar el grado de avance en su cumplimiento.

1.04. Los Titulares de las Áreas deben considerar los requerimientos externos y las expectativas internas al definir los objetivos que permiten el diseño del control interno. Los legisladores, reguladores e instancias normativas definen los requerimientos externos al establecer las leyes, regulaciones y normas que el Municipio debe cumplir. Los Titulares de las Áreas deben identificar, entender e

incorporar estos requerimientos dentro de los objetivos institucionales. Adicionalmente, debe fijar expectativas y requerimientos internos para el cumplimiento de los objetivos con apoyo de las normas de conducta, el programa de promoción de la integridad, la función de supervisión, la estructura organizacional y las expectativas de competencia profesional del personal.

1.05. Los Titulares de las Áreas deben evaluar y, en su caso, replantear los objetivos definidos para que sean consistentes con los requerimientos externos y las expectativas internas del Municipio, así como con el Plan Municipal de Desarrollo y demás planes, programas y disposiciones aplicables. Esta consistencia permite a los Titulares de las Áreas identificar y analizar los riesgos asociados con el logro de los objetivos.

1.06. Los Titulares de las Áreas deben determinar si los instrumentos e indicadores de desempeño para los objetivos establecidos son apropiados para evaluar el desempeño del Municipio. Para los objetivos cuantitativos, las normas e indicadores de desempeño pueden ser un porcentaje específico o un valor numérico. Para los objetivos cualitativos, los Titulares de las Áreas podrían necesitar diseñar medidas de desempeño que indiquen el nivel o grado de cumplimiento, como algo fijo.

Tolerancia al Riesgo

1.07. Los Titulares de las Áreas deben definir la tolerancia al riesgo para los objetivos definidos. Dicha tolerancia es el nivel aceptable de diferencia entre el cumplimiento cabal del objetivo y su grado real de cumplimiento. Las tolerancias al riesgo son inicialmente fijadas como parte del proceso de establecimiento de objetivos. Los Titulares de las Áreas deben definir las tolerancias para los objetivos establecidos al asegurar que los niveles de variación para las normas e indicadores de desempeño son apropiados para el diseño del Control Interno.

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

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

1.09. Los Titulares de las Áreas también deben evaluar si la tolerancia al riesgo permite el diseño apropiado de Control Interno al considerar si son consistentes con los requerimientos y las expectativas de los objetivos definidos. Como en la definición de objetivos, los Titulares de las Áreas deben considerar la tolerancia al riesgo en el contexto de las leyes, regulaciones y normas aplicables a la Administración Pública Municipal, así como a las normas de conducta, el programa de promoción de la integridad, la estructura de supervisión, la estructura organizacional y las expectativas de competencia profesional. Si la tolerancia al riesgo para los objetivos definidos no es consistente con

estos requerimientos y expectativas, el Presidente Municipal debe revisar la tolerancia al riesgo para lograr dicha consistencia.

II. Identificar, analizar y responder a los riesgos. Los Titulares de las Áreas deben 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 Municipio, mediante las líneas de reporte y autoridad establecidas.

Identificación de Riesgos

2.01. Los Titulares de las Áreas deben identificar riesgos en todo el Municipio para proporcionar una base para analizarlos, diseñar respuestas y determinar si están asociados con el mandato institucional, su plan estratégico, los objetivos del Plan Municipal de Desarrollo y demás planes y programas aplicables de acuerdo con los requerimientos y expectativas de la planeación estratégica, y de conformidad con las disposiciones jurídicas y normativas aplicables. Lo anterior forma la base que permite diseñar respuestas al riesgo.

2.02. Para identificar riesgos, los Titulares de las Áreas deben considerar los tipos de eventos que impactan al Municipio. Esto incluye tanto el riesgo inherente como el riesgo residual. El riesgo inherente es el riesgo que enfrenta el Municipio cuando los Titulares de las Áreas no responden ante el riesgo. El riesgo residual es el riesgo que permanece después de la respuesta de los Titulares de las Áreas al riesgo inherente. La falta de respuesta por parte de los Titulares de las Áreas a ambos riesgos puede causar deficiencias graves en el control interno.

2.03. Los Titulares de las Áreas deben considerar todas las interacciones significativas dentro del Municipio y con las partes externas, cambios y otros factores tanto internos como externos, para identificar riesgos en todo el Municipio. Los factores de riesgo interno pueden incluir la compleja naturaleza de los programas del Municipio, su estructura organizacional o el uso de nueva tecnología en los procesos operativos. Los factores de riesgo externo pueden incluir leyes, regulaciones o normas profesionales nuevas o reformadas, inestabilidad económica o desastres naturales potenciales. Los Titulares de las Áreas deben considerar esos factores tanto a nivel institución como a nivel de transacciones a fin de identificar de manera completa los riesgos que afectan el logro de los objetivos.

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

Análisis de Riesgos

2.04. Los Titulares de las Áreas deben analizar los riesgos identificados para estimar su relevancia, lo cual provee la base para responder a éstos. La relevancia se refiere al efecto sobre el logro de los objetivos.

2.05. Los Titulares de las Áreas deben estimar la relevancia de los riesgos identificados para evaluar su efecto sobre el logro de los objetivos, tanto a nivel municipal como a nivel transacción. Los Titulares de las Áreas deben estimar la importancia de un riesgo al considerar la magnitud del impacto, la probabilidad de ocurrencia y la naturaleza del riesgo. La magnitud del impacto se refiere al grado probable de deficiencia que podría resultar de la materialización de un riesgo y es afectada por factores tales como el tamaño, la frecuencia y la duración del impacto del riesgo. La probabilidad de ocurrencia se refiere a la posibilidad de que un riesgo se materialice. La naturaleza del riesgo involucra factores tales como el grado de subjetividad involucrado con el riesgo y la posibilidad de surgimiento

de riesgos causados por corrupción, fraude, abuso, desperdicio y otras irregularidades o por transacciones complejas e inusuales. El Presidente del Municipio, podrá revisar las estimaciones sobre la relevancia realizadas por los Titulares de las Áreas, a fin de asegurar que las tolerancias al riesgo fueron definidas adecuadamente.

2.06. Los riesgos pueden ser analizados sobre bases individuales o agrupadas dentro de categorías de riesgos asociados, los cuales son analizados de manera colectiva. Independientemente de si los riesgos son analizados de forma individual o agrupada, los Titulares de las Áreas deben considerar la correlación entre los distintos riesgos o grupos de riesgos al estimar su relevancia. La metodología específica de análisis de riesgos utilizada puede variar de acuerdo al mandato y misión, así como la dificultad para definir, cualitativa y cuantitativamente, las tolerancias al riesgo.

Ello se puede lograr sobre la base de los siguientes elementos:

- Enfocar exclusivamente los riesgos relevantes y sus controles internos correspondientes.
- Correlacionar los factores, efectos o causas que corresponden a más de un riesgo, los cuales no necesariamente pertenecen a un mismo proceso, procedimiento, área, etc., y que al materializarse como riesgos, impactan en la gestión de la Administración Pública Municipal.
- Lograr una adecuada priorización de los objetivos institucionales.
- Ejercer una evaluación sobre el grado de cumplimiento de las metas u objetivos institucionales.
- Conocer los nuevos eventos que pongan en riesgo el cumplimiento de las tareas institucionales previstas.

Respuesta a los Riesgos

2.07. Los Titulares de las Áreas deben diseñar respuestas a los riesgos analizados de tal modo que éstos se encuentren debidamente controlados para asegurar razonablemente el cumplimiento de sus objetivos. Los Titulares de las Áreas deben diseñar todas las respuestas al riesgo con base en la relevancia del riesgo y la tolerancia establecida. Estas respuestas al riesgo pueden incluir:

- **Aceptar**. Ninguna acción es tomada para responder al riesgo con base en su importancia.
- **Evitar**. Se toman acciones para detener el proceso operativo o la parte que origina el riesgo.
- **Mitigar**. Se toman acciones para reducir la probabilidad / posibilidad de ocurrencia o la magnitud del riesgo.
- **Compartir**. Se toman acciones para compartir riesgos institucionales con partes externas, como la contratación de pólizas de seguros.

2.08 Con base en la respuesta al riesgo seleccionada, los Titulares de las Áreas deben diseñar acciones específicas de atención, como un programa de trabajo de administración de riesgos, el cual proveerá mayor garantía de que el Municipio alcanzará sus objetivos. La naturaleza y alcance de las acciones de la respuesta a los riesgos depende de la tolerancia al riesgo definida. Operar dentro de una tolerancia definida provee mayor garantía de que la Administración Pública Municipal alcanzará sus objetivos. Los indicadores del desempeño son usados para evaluar si las acciones de respuesta al riesgo permiten al Municipio operar dentro de las tolerancias definidas. Cuando las acciones de respuesta al riesgo no permiten al Municipio operar dentro de las tolerancias al riesgo definidas, los Titulares de las Áreas deben revisar las respuestas al riesgo y/o reconsiderar las tolerancias al riesgo definidas. Los Titulares de las Áreas deben efectuar evaluaciones periódicas de riesgos con el fin de asegurar la efectividad de las acciones de control propuestas para mitigarlos.

III. Considerar el Riesgo de Corrupción. Los Titulares de las Áreas, deben 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.

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

Los Titulares de las Áreas, así como todo el personal en sus respectivos ámbitos de competencia, deben considerar el riesgo potencial de actos corruptos y contrarios a la integridad en todos los procesos que realicen, incluyendo los más susceptibles como son ingresos, adquisiciones, obra pública, remuneraciones, entre otros, e informar oportunamente a los Titulares de las Áreas y al Presidente Municipal sobre la presencia de dichos riesgos.

El programa de promoción de la integridad debe considerar la administración de riesgos de corrupción permanente en el Municipio, así como los mecanismos para que cualquier servidor público o tercero pueda informar de manera confidencial y anónima sobre la incidencia de actos corruptos probables u ocurridos dentro del Municipio. Los Titulares de las Áreas son responsables de que dichas denuncias sean investigadas oportunamente y, en su caso, se corrijan las fallas que dieron lugar a la presencia del riesgo de corrupción.

El Presidente Municipal debe evaluar la aplicación efectiva del programa de promoción de la integridad por parte de los Titulares de las Áreas, incluyendo si el mecanismo de denuncias anónimas es eficaz, oportuno y apropiado, y debe permitir la corrección efectiva de las deficiencias en los procesos que permiten la posible materialización de actos de corrupción u otras irregularidades que atentan contra la salvaguarda de los recursos públicos y la apropiada actuación de los servidores públicos.

Tipos de corrupción

3.01. Los Titulares de las Áreas deben considerar los tipos de corrupción que pueden ocurrir en el Municipio, para proporcionar una base para la identificación de estos riesgos. Entre los tipos de corrupción más comunes se encuentran:

a) Informes Financieros Fraudulentos. Consistentes en errores intencionales u omisiones de *cantidades o revelaciones en los estados financieros para engañar a los usuarios de los estados* financieros. Esto podría incluir la alteración intencional de los registros contables, la tergiversación de las transacciones o la aplicación indebida y deliberada de los principios y disposiciones de contabilidad.
b) Apropiación indebida de activos. Entendida como el robo de activos del Municipio. Esto podría incluir el robo de la propiedad, la malversación de los ingresos o pagos fraudulentos.
c) 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.
d) Utilización de los recursos asignados y las facultades atribuidas para fines distintos a los legales.
e) Pretensión del servidor público de obtener beneficios adicionales a las contraprestaciones comprobables que el Municipio le otorga por el desempeño de su función.
f) Participación indebida del servidor público en la selección, nombramiento, designación, contratación, promoción, suspensión, remoción, cese, rescisión del contrato o sanción de cualquier servidor público, cuando tenga interés personal, familiar o de negocios en el caso, o pueda derivar

alguna ventaja o beneficio para él o para un tercero.

g) 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.
h) Coalición con otros servidores públicos o terceros para obtener ventajas o ganancias ilícitas.
i) Intimidación del servidor público o extorsión para presionar a otro a realizar actividades ilegales o ilícitas.
j) 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.
k) 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.
l) 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

3.02. Además de la corrupción, los Titulares de las Áreas deben 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. El abuso involucra un comportamiento deficiente o impropio, contrario al comportamiento que un servidor público prudente podría considerar como una práctica operativa razonable y necesaria, dados los hechos y circunstancias. Esto incluye el abuso de autoridad o el uso del cargo para la obtención de un beneficio ilícito para sí o para un tercero.

Factores de Riesgo de Corrupción

3.03. Los Titulares de las Áreas deben 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. Este tipo de factores incluyen:

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

3.04. Los Titulares de las Áreas 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. Lo anterior incluye quejas, denuncias o sospechas de este tipo de irregularidades, reportadas por los auditores internos, el personal o las partes externas que interactúan con el Municipio, entre otros.

Respuesta a los Riesgos de Corrupción

3.05. Los Titulares de las Áreas deben analizar y responder a los riesgos de corrupción, a fin de que sean efectivamente mitigados. Estos riesgos deben ser analizados por su relevancia, tanto individual como en su conjunto, mediante el mismo proceso de análisis de riesgos efectuado para todos los demás riesgos identificados. Los Titulares de las Áreas deben analizar los riesgos de corrupción, abuso, desperdicio y otras irregularidades identificadas mediante la estimación de su relevancia, tanto individual como en su conjunto, para evaluar su efecto en el logro de los objetivos. Como parte del análisis de riesgos, también se debe evaluar el riesgo de que los Titulares de las Áreas omitan los controles. El Presidente Municipal debe revisar que las evaluaciones y la administración del riesgo de corrupción, abuso, desperdicio y otras irregularidades efectuadas por los propios Titulares de las Áreas, *son apropiadas, así como el riesgo de que el Presidente Municipal o los Titulares de las Áreas* eludan los controles.

3.06. Los Titulares de las Áreas deben 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 el Municipio. Dichos controles pueden incluir la reorganización de ciertas operaciones y la reasignación de puestos entre el personal para mejorar la segregación de funciones. Además de responder a los riesgos de corrupción, abuso, desperdicio y otras irregularidades, los Titulares de las Áreas deben desarrollar respuestas más avanzadas para identificar los riesgos relativos a que el Presidente Municipal y los Titulares de las Áreas omitan los controles. Adicionalmente, cuando la corrupción, abuso, desperdicio u otras irregularidades han sido detectados, es necesario revisar el proceso de administración de riesgos.

IV. Identificar, analizar y responder al cambio. Los Titulares de las Áreas deben 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 institucionales y/o surgir nuevos riesgos.

Los cambios internos incluyen modificaciones a los programas o actividades institucionales, 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 Municipio mediante las líneas de reporte y autoridad establecidas.

Identificación del Cambio

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

4.02. Los Titulares de las Áreas deben 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). Los cambios significativos identificados deben ser comunicados al personal adecuado del Municipio mediante las líneas de reporte y autoridad establecidas.

Análisis y Respuesta al Cambio.

4.03. Los Titulares de las Áreas deben analizar y responder a los cambios identificados y a los riesgos asociados con éstos, con el propósito de mantener un control interno apropiado. Los cambios en las condiciones que afectan a la Administración Pública Municipal y su ambiente usualmente requieren cambios en el Control Interno, ya que pueden generar que los controles se vuelvan ineficaces o insuficientes para alcanzar los objetivos institucionales. Los Titulares de las Áreas deben analizar y responder oportunamente al efecto de los cambios identificados en el Control Interno, mediante su revisión oportuna para asegurar que es apropiado y eficaz.

4.04. 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. Los riesgos existentes podrían requerir una evaluación más profunda, para determinar si las tolerancias y las respuestas al riesgo definidas previamente a los cambios necesitan ser replanteadas.

Artículo 28. Los planes, reglamentos, manuales, lineamientos, guías, políticas, protocolos, programas, acciones o procedimientos, entre otros, mínimos indispensables para cumplir con los principios y elementos de control de la Segunda Norma de Administración de Riesgos y que se deben encontrar formalizados, siendo estos enunciativos más no limitativos, son los siguientes:

I. Plan o programa en donde se establezcan sus objetivos estratégicos, cuantificables y medibles

II. Programa con objetivos y metas específicos por áreas

III. Matriz de indicadores para medir el cumplimiento de objetivos

IV. Plan de sucesión y de contingencia derivado de cambios de personal

V. Protocolo de actuación ante cambios que impactan las condiciones internas del Municipio

Los Titulares de las Áreas deberán analizar e identificar los planes, reglamentos, manuales, lineamientos, guías, políticas, protocolos, programas, acciones o procedimientos que deberán generar para cumplir con los principios y elementos de control de la Segunda Norma de Administración de Riesgos, de conformidad con sus facultades y atribuciones, con la finalidad de fortalecer el Control Interno en las Áreas del Municipio.

Tercera Norma. Actividades de Control

Artículo 29. *Las Actividades de Control son las acciones que definen y desarrollan los Titulares de las* Áreas 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 Municipio, 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 Municipio 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.

Artículo 30. Para la aplicación de la tercera norma Actividades de Control, el Presidente Municipal y los Titulares de las Áreas, deberán vigilar la implementación y operación en conjunto y de manera sistémica de los siguientes principios y elementos de control:

I. **Diseñar actividades de control**. Los Titulares de las Áreas deben 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.

1.01. Los Titulares de las Áreas deben 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. Estas actividades hacen obligatorias las directrices para alcanzar los objetivos e identificar los riesgos asociados. Como parte del componente de ambiente de control, el Presidente Municipal y los Titulares de las Áreas deben definir responsabilidades, asignar puestos clave y delegar autoridad para alcanzar los objetivos. Como parte del componente de administración de riesgos, los Titulares de las Áreas deben identificar los riesgos asociados a la Administración Pública Municipal y a sus objetivos, incluidos los servicios tercerizados, la tolerancia al riesgo y la respuesta a éste. Los Titulares de las Áreas deben diseñar las actividades de control para cumplir con las responsabilidades definidas y responder apropiadamente a los riesgos.

Diseño de Actividades de Control Apropiadas.

1.02. Los Titulares de las Áreas deben diseñar las actividades de control apropiadas para asegurar el correcto funcionamiento del control interno, las cuales ayudan al Presidente Municipal y los Titulares de las Áreas 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 el Municipio:

a) Revisiones por los Titulares de las Áreas del desempeño actual. Identificación de los logros más importantes del Municipio y comparación contra los planes, objetivos y metas institucionales establecidas.
b) Revisiones por los Titulares de las Áreas a nivel función o actividad. Comparación del desempeño actual contra los resultados planeados o esperados en determinadas funciones clave del Municipio y analiza las diferencias significativas.
c) Administración del capital humano. La gestión efectiva de la fuerza de trabajo del Municipio, su capital humano, es esencial para alcanzar los resultados y es una parte importante del Control Interno. El éxito operativo sólo es posible cuando el personal adecuado para el trabajo está presente y ha sido provisto de la capacitación, las herramientas, las estructuras, los incentivos y las responsabilidades adecuadas. Los Titulares de las Áreas continuamente deben evaluar las necesidades de conocimiento, competencias y capacidades que el personal debe tener para lograr los objetivos institucionales. La capacitación debe enfocarse a desarrollar y retener al

personal con los conocimientos, habilidades y capacidades para cubrir las necesidades organizacionales cambiantes. Los Titulares de las Áreas deben proporcionar supervisión calificada y continua para asegurar que los objetivos de Control Interno son alcanzados. Asimismo, debe diseñar evaluaciones de desempeño y retroalimentación, complementadas por un sistema de incentivos efectivo, lo cual ayuda a los servidores públicos a entender la conexión entre su desempeño y el éxito de la Administración Pública Municipal. Como parte de la planeación del capital humano, Los Titulares de las Áreas también deben considerar de qué manera retiene a los empleados valiosos, cómo planea su eventual sucesión y cómo asegura la *continuidad de las competencias, habilidades y capacidades necesarias.*

d) Controles sobre el procesamiento de la información. Una variedad de actividades de control son utilizadas en el procesamiento de la información. Los ejemplos incluyen verificaciones sobre la edición de datos ingresados, la contabilidad de las transacciones en secuencias numéricas, la comparación de los totales de archivos con las cuentas de control y el control de acceso a los datos, archivos y programas.

e) Controles físicos sobre los activos y bienes vulnerables. Los Titulares de las Áreas deben establecer el control físico para asegurar y salvaguardar los bienes y activos vulnerables del Municipio. Algunos ejemplos incluyen la seguridad y el acceso limitado a los activos, como el dinero, valores, inventarios y equipos que podrían ser vulnerables al riesgo de pérdida o uso no autorizado. Los Titulares de las Áreas cuentan y comparan periódicamente dichos activos para controlar los registros.

f) Establecimiento y revisión de normas e indicadores de desempeño. Los Titulares de las áreas deben establecer actividades para revisar los indicadores. Estas pueden incluir comparaciones y evaluaciones que relacionan diferentes conjuntos de datos entre sí para que se puedan efectuar los análisis de relaciones y se adopten las medidas correspondientes. Los Titulares de las Áreas deben diseñar controles enfocados en validar la idoneidad e integridad de las normas e indicadores de desempeño, a nivel Municipio y a nivel individual.

g) Segregación de funciones. Los Titulares de las Áreas deben dividir o segregar las atribuciones y funciones principales entre los diferentes servidores públicos para reducir el riesgo de error, mal uso, corrupción, abuso, desperdicio y otras irregularidades. Esto incluye separar las responsabilidades para autorizar transacciones, procesarlas y registrarlas, revisar las transacciones y manejar cualquier activo relacionado, de manera que ningún servidor público controle todos los aspectos clave de una transacción o evento.

h) Ejecución apropiada de transacciones. Las transacciones deben ser autorizadas y ejecutadas *sólo por los servidores públicos que actúan dentro del alcance de su autoridad. Este es el* principal medio para asegurarse de que solo las transacciones válidas para el intercambio, transferencia, uso o compromiso de recursos son iniciadas o efectuadas. Los Titulares de las Áreas deben comunicar claramente las autorizaciones al personal.

i) Registro de transacciones con exactitud y oportunidad. Los Titulares de las Áreas deben asegurarse de que las transacciones se registran puntualmente para conservar su relevancia y valor para el control de las operaciones y la toma de decisiones. Esto se aplica a todo el proceso o ciclo de vida de una transacción o evento, desde su inicio y autorización hasta su clasificación *final en los registros. Además, los Titulares de las Áreas deben diseñar actividades de control* para contribuir a asegurar que todas las transacciones son registradas de forma completa y precisa.

j) Restricciones de acceso a recursos y registros, así como rendición de cuentas sobre éstos. Los Titulares de las áreas deben limitar el acceso a los recursos y registros solamente al personal autorizado; asimismo, deben asignar y mantener la responsabilidad de su custodia y uso. Se

deben conciliar periódicamente los registros con los recursos para contribuir a reducir el riesgo de errores, corrupción, abuso, desperdicio, uso indebido o alteración no autorizada.

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

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

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

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

1.05. 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 Municipio descansan en tecnologías de información, los Titulares de las Áreas deben diseñar actividades de control para asegurar que dichas tecnologías se mantienen funcionando correctamente y son apropiadas para el tamaño, características y mandato del Municipio.

Diseño de Actividades de Control en varios niveles.

1.06. Los Titulares de las Áreas deben diseñar actividades de control en los niveles adecuados de la estructura organizacional.

1.07. Los Titulares de las Áreas deben 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 el Municipio cumpla con sus objetivos y conduzca los riesgos relacionados.

1.08. Los controles a nivel Municipio tienen un efecto generalizado en el control interno y pueden relacionarse con más de una de las Normas Generales. Pueden incluir controles relacionados con la

Norma General de administración de riesgos, el ambiente de control, la función de supervisión, los servicios tercerizados y la elusión de controles.

1.09. 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. El término "transacciones" tiende a asociarse con procesos financieros (por ejemplo, cuentas por pagar), mientras que el término "actividades" se asocia generalmente con procesos operativos o de cumplimiento. Para fines de este Modelo, "transacciones" cubre ambas definiciones. Los Titulares de las Áreas deben diseñar una variedad de actividades de control de transacciones para los procesos operativos, que pueden incluir verificaciones, conciliaciones, autorizaciones y aprobaciones, controles físicos y supervisión.

1.10. Al elegir entre actividades de control a nivel Municipio o de transacción, los Titulares de las Áreas deben evaluar el nivel de precisión necesario para que el Municipio cumpla con sus objetivos y enfrente los riesgos relacionados, Para determinar el nivel de precisión necesario para las actividades de control, los Titulares de las Áreas deben evaluar:

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

Segregación de Funciones.

1.11. Los Titulares de las Áreas deben 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.

1.12. La segregación de funciones contribuye a prevenir corrupción, desperdicio y abusos en el Control Interno. Los Titulares de las Áreas deben considerar la necesidad de separar las actividades de control relacionadas con la autorización, custodia y registro de las operaciones para lograr una adecuada segregación de funciones. En particular, la segregación permite hacer frente al riesgo de omisión de controles. Si los Titulares de las Áreas, tienen la posibilidad de eludir las actividades de control, dicha situación se constituye en un posible medio para la realización de actos corruptos y genera que el Control Interno no sea apropiado ni eficaz. La elusión de controles cuenta con mayores *posibilidades de ocurrencia cuando diversas responsabilidades, incompatibles entre sí, las realiza un* solo servidor público. Los Titulares de las Áreas deben abordar este riesgo a través de la segregación de funciones, pero no puede impedirlo absolutamente, debido al riesgo de colusión en el que dos o más servidores públicos se confabulan para eludir los controles.

1.13. Si la segregación de funciones no es práctica en un proceso operativo debido a personal limitado u otros factores, los Titulares de las Áreas deben diseñar actividades de control alternativas para

enfrentar el riesgo de corrupción, desperdicio o abuso en los procesos operativos.

II. Seleccionar y desarrollar actividades de control basadas en las TIC´s. Los Titulares de las áreas deben 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 institucionales.

Desarrollo de los Sistemas de Información.

2.01. *Los Titulares de las Áreas deben desarrollar los sistemas de información del Municipio de manera* tal que se cumplan los objetivos institucionales y se responda apropiadamente a los riesgos asociados.

2.02. Los Titulares de las Áreas deben desarrollar los sistemas de información del Municipio para obtener y procesar apropiadamente la información relativa a cada uno de los procesos operativos. Dichos sistemas contribuyen a alcanzar los objetivos institucionales y a responder a los riesgos asociados. Un sistema de información se integra por el personal, los procesos, los datos y la tecnología, organizados para obtener, comunicar o disponer de la información. Asimismo, debe representar el ciclo de vida de la información utilizada para los procesos operativos, que permita al Municipio obtener, almacenar y procesar información de calidad.

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

Como parte del componente de ambiente de control, los Titulares de las Áreas deben definir las responsabilidades, asignarlas a los puestos clave y delegar autoridad para lograr los objetivos. Como parte del componente de administración de riesgos, los Titulares de las Áreas deben identificar los riesgos relacionados con la Administración Pública Municipal y sus objetivos, incluyendo los servicios tercerizados. Los Titulares de las Áreas deben diseñar actividades de control para cumplir con las responsabilidades definidas y generar las respuestas a los riesgos identificados en los Sistemas de Información.

2.03. Los Titulares de las Áreas deben desarrollar los sistemas de información y el uso de las TIC's considerando las necesidades de información definidas para los procesos operativos del Municipio. Las TIC's permiten que la información relacionada con los procesos operativos esté disponible de la forma más oportuna y confiable para el Municipio. 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.

2.04. Los Titulares de las Unidades Administrativas también deben evaluar los objetivos de procesamiento de información: integridad, exactitud y validez, para satisfacer las necesidades de información definidas. Los objetivos de procesamiento de información pueden incluir:

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

de manera oportuna en cada etapa del proceso.

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

Diseño de los Tipos de Actividades de Control Apropiadas.

2.05. Los Titulares de las Áreas deben 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.

2.06. Los controles generales (a nivel Municipio, 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.

2.07. 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.

2.08. Los Titulares de las Áreas deben 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 infraestructura de TIC's del Municipio puede ser compleja y puede ser compartida por diferentes unidades dentro de la misma o tercerizada. Los Titulares de las Áreas deben evaluar los objetivos del Municipio y los riesgos asociados al diseño de las actividades de control sobre la infraestructura de las TIC's.

2.09. Los Titulares de las Áreas deben mantener la evaluación de los cambios en el uso de las TIC's y deben diseñar nuevas actividades de control cuando estos cambios se incorporan en la infraestructura de las TIC's. Los Titulares de las Áreas también deben 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.

2.10. Los Titulares de las Áreas deben diseñar actividades de control para la gestión de la seguridad sobre los sistemas de información con el fin de garantizar el acceso adecuado, de fuentes internas y externas a éstos. Los objetivos para la gestión de la seguridad deben incluir la confidencialidad, la integridad y

la disponibilidad. La confidencialidad significa que los datos, informes y demás salidas están protegidos contra el acceso no autorizado. Integridad significa que la información es protegida contra su modificación o destrucción indebida, incluidos la irreductibilidad y autenticidad de la información. Disponibilidad significa que los datos, informes y demás información pertinente se encuentran lista y accesible para los usuarios cuando sea necesario.

2.11. 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. Los Titulares de las Áreas deben diseñar las actividades de control sobre permisos para proteger al Municipio del acceso inapropiado y el uso no autorizado del sistema.

Estas actividades de control apoyan la adecuada segregación de funciones. Mediante la prevención del uso no autorizado y la realización de cambios al sistema, los datos y la integridad de los programas están protegidos contra errores y acciones mal intencionadas (por ejemplo, que personal no autorizado irrumpa en la tecnología para cometer actos de corrupción o vandalismo).

2.12. Los Titulares de las Áreas deben evaluar las amenazas de seguridad a las TIC's tanto de fuentes internas como externas. Las amenazas externas son especialmente importantes para los procesos que dependen de las redes de telecomunicaciones e Internet. Este tipo de amenazas se han vuelto frecuentes en el entorno del ente público altamente interconectado de hoy, y requiere un esfuerzo continuo para enfrentar estos riesgos. Las amenazas internas pueden provenir de ex-empleados o empleados descontentos, quienes plantean riesgos únicos, ya que pueden ser a la vez motivados para actuar en contra del Municipio y están mejor preparados para tener éxito en la realización de un acto malicioso, al tener la posibilidad de un mayor acceso y el conocimiento sobre los sistemas de administración de la seguridad del Municipio y sus procesos.

2.13. Los Titulares de las Áreas deben 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. Estas actividades de control deben restringir a los usuarios autorizados el uso de las aplicaciones o funciones acordes con sus responsabilidades asignadas; asimismo, los Titulares de las Áreas deben promover la adecuada segregación de funciones.

Los Titulares de las Áreas deben diseñar otras actividades de control para actualizar los derechos de acceso, cuando los empleados cambian de funciones o dejan de formar parte del Municipio. También debe diseñar controles de derechos de acceso cuando los diferentes elementos de las TIC's están conectados entre sí.

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

2.14. Los Titulares de las Áreas deben diseñar las actividades de control para la adquisición, desarrollo y mantenimiento de las TIC's. Los Titulares de las Áreas pueden utilizar un modelo de Ciclo de Vida del Desarrollo de Sistemas (CVDS) en el diseño de las actividades de control. El CVDS proporciona una estructura para un nuevo diseño de las TIC's al esbozar las fases específicas y documentar los requisitos, aprobaciones y puntos de revisión dentro de las actividades de control sobre la adquisición, desarrollo y mantenimiento de la tecnología. A través del CVDS, los Titulares de las Áreas deben diseñar las actividades de control sobre los cambios en la tecnología. Esto puede implicar el requerimiento de autorización para realizar solicitudes de cambio, la revisión de los cambios, las

aprobaciones correspondientes y los resultados de las pruebas, así como el diseño de protocolos para determinar si los cambios se han realizado correctamente. Dependiendo del tamaño y complejidad de las Áreas, el desarrollo y los cambios en las TIC's pueden ser incluidos en el CVDS o en metodologías distintas. Los Titulares de las Áreas deben evaluar los objetivos y los riesgos de las nuevas tecnologías en el diseño de las actividades de control sobre el CVDS.

2.15. Los Titulares de las Áreas pueden 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.

2.16. La contratación de servicios tercerizados para el desarrollo de las TIC's es otra alternativa y los Titulares de las Áreas también deben 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.

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

III. Implementar Actividades de Control. Los Titulares de las Áreas deben poner en operación políticas y procedimientos, las cuales deben estar documentadas y formalmente establecidas.

Documentación y Formalización de Responsabilidades a través de Políticas.

3.01. Los Titulares de las Áreas deben documentar, a través de políticas, manuales, lineamientos y otros documentos de naturaleza similar las responsabilidades de control interno en el Municipio.

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

3.03. 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. Los Titulares de las Áreas deben 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.

3.04. Los Titulares de las Áreas deben 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. Si se genera un cambio significativo en los procesos de la

Administración Pública Municipal, los Titulares de las Áreas deben revisar este proceso de manera oportuna, para garantizar que las actividades de control están diseñadas e implementadas adecuadamente. Pueden ocurrir cambios en el personal, los procesos operativos o las tecnologías de información. Las diversas instancias legislativas gubernamentales, en sus ámbitos de competencia, así como otros órganos reguladores también pueden emitir disposiciones y generar cambios que impacten los objetivos institucionales o la manera en que el Municipio logra un objetivo. Loa Titulares de las Áreas deben considerar estos cambios en sus revisiones periódicas.

Artículo 31. Los planes, reglamentos, manuales, lineamientos, guías, políticas, protocolos, programas, acciones o procedimientos, entre otros, mínimos indispensables para cumplir con los principios y elementos de control de la Tercera Norma de Actividades de Control y que se deben encontrar formalizados, siendo estos enunciativos más no limitativos, son los siguientes:

I. Lineamientos o manual de guarda y custodia de recursos

II. Lineamientos o manual de guarda y custodia de archivos digitales y físicos

III. *Lineamientos o manual para la obtención, aplicación, erogación, comprobación y control de los* recursos

IV. Conciliaciones de registros contables con recursos financieros y materiales

V. Políticas o lineamientos de seguridad para los sistemas informáticos y de comunicaciones

VI. Lineamientos o manual para la adquisición, mantenimiento, soporte, desarrollo, uso y desecho de las tecnologías de la información

VII. Plan de recuperación de desastres y de continuidad de la operación para los sistemas informáticos

Los Titulares de las Áreas deberán analizar e identificar los planes, reglamentos, manuales, lineamientos, guías, políticas, protocolos, programas, acciones o procedimientos que deberán generar para cumplir con los principios y elementos de control de la Tercera Norma de Actividades de Control, de conformidad con sus facultades y atribuciones, con la finalidad de fortalecer el Control Interno en las Áreas del Municipio.

Cuarta Norma. Información y Comunicación

Artículo 32. La información y comunicación son relevantes para el logro de los objetivos institucionales. Al respecto, los Titulares de las Áreas deben 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 los Titulares de las Áreas, 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 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.

Los Titulares de las Áreas requieren tener acceso a información relevante y mecanismos de comunicación confiables, en relación con los eventos internos y externos que pueden afectar al Municipio.

Artículo 33. Para la aplicación de la cuarta norma Información y Comunicación, el Presidente Municipal y los Titulares de las Áreas, deberán vigilar la implementación y operación en conjunto y de manera sistémica de los siguientes principios y elementos de control:

I. Usar Información relevante y de calidad. Los Titulares de las Áreas deben 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 SCII.

Identificación de los Requerimientos de Información.

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

1.02. Los Titulares de las Áreas deben identificar los requerimientos de información en un proceso continuo que se desarrolla en todo el control interno. Conforme ocurre un cambio en el Municipio, en sus objetivos y riesgos, los Titulares de las Áreas deben 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.

1.03. Los Titulares de las Áreas deben 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. Los Titulares de las Áreas deben evaluar los datos provenientes de fuentes internas y externas, para asegurarse de que son confiables. Las fuentes de información pueden relacionarse con objetivos operativos, financieros o de cumplimiento. Los Titulares de las Áreas deben obtener los datos en forma oportuna con el fin de que puedan ser utilizados de manera apropiada. Su utilización debe ser supervisada.

Datos Procesados en Información de Calidad.

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

1.05. Los Titulares de las Áreas deben procesar datos relevantes a partir de fuentes confiables y transformarlos en información de calidad dentro de los sistemas de información del Municipio. Un sistema de información se encuentra conformado por el personal, los procesos, los datos y la tecnología utilizada, organizados para obtener, comunicar o disponer de la información.

II. Comunicar Internamente. Los Titulares de las Áreas son responsables 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 Municipio.

2.01. Los Titulares de las Áreas deben comunicar información de calidad en todo el Municipio utilizando las líneas de reporte y autoridad establecidas. Tal información debe comunicarse hacia abajo, lateralmente y hacia arriba, mediante líneas de reporte, es decir, en todos los niveles del Municipio.

2.02. Los Titulares de las Áreas deben comunicar información de calidad hacia abajo y lateralmente a través de las líneas de reporte y autoridad para permitir que el personal desempeñe funciones clave en la consecución de objetivos, enfrentamiento de riesgos, prevención de la corrupción y apoyo al control interno. En estas comunicaciones, los Titulares de las Áreas deben asignar responsabilidades de Control Interno para las funciones clave.

2.03. Los Titulares de las Áreas deben recibir información de calidad sobre los procesos operativos del Municipio, la cual fluye por las líneas de reporte y autoridad apropiadas para que el personal apoye a los Titulares de las Áreas en la consecución de los objetivos institucionales.

2.04. El Presidente Municipal debe recibir información de calidad que fluya hacia arriba por las líneas de reporte, proveniente de los Titulares de las Áreas y demás personal. La información relacionada con el control interno que es comunicada al Presidente Municipal 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.

2.05. 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. Los Titulares de las áreas deben informar a los empleados sobre estas líneas separadas, la manera en que funcionan, cómo utilizarlas y cómo se mantendrá la confidencialidad de la información y, en su caso, el anonimato de quienes aporten información.

Métodos Apropiados de Comunicación.

2.06. Los Titulares de las Áreas deben 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:

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

- Costo. Los recursos utilizados para comunicar la información.

2.07. Los Titulares de las Áreas deben 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 Municipio para asegurar que cuenta con las herramientas adecuadas para comunicar internamente información de calidad de manera oportuna.

III. Comunicar Externamente. Los Titulares de las Áreas son 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.

3.01. Los Titulares de las Áreas deben 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.

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

3.03. Los Titulares de las Áreas deben recibir información externa a través de las líneas de reporte establecidas y autorizadas. La información comunicada a los Titulares de las Áreas 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. Los Titulares de las Áreas deben evaluar la información externa recibida contra las características de la información de calidad y los objetivos del procesamiento de la información; en su caso, debe tomar acciones para asegurar que la información recibida sea de calidad.

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

3.05. Cuando las líneas de reporte directas se ven comprometidas, las partes externas utilizan líneas separadas para comunicarse con el Municipio. 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. Los Titulares de las Áreas deben informar a las partes externas sobre estas líneas separadas, la manera en que funcionan, cómo utilizarlas y cómo se mantendrá la confidencialidad de la información y, en su caso, el anonimato de quienes aporten información.

Métodos Apropiados de Comunicación.

3.06. Los Titulares de las Áreas deben seleccionar métodos apropiados para comunicarse externamente. Asimismo, debe considerar una serie de factores en la selección de métodos apropiados de

comunicación, entre los que se encuentran:

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

3.07. Con base en la consideración de los factores, los Titulares de las Áreas deben 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 Municipio para asegurar que cuenta con las herramientas adecuadas para comunicar externamente información de calidad de manera oportuna.

3.08. La Administración Pública Municipal 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. Los Titulares de las Áreas deben tener en cuenta los métodos apropiados para comunicarse con una audiencia tan amplia.

Artículo 34. Los planes, reglamentos, manuales, lineamientos, guías, políticas, protocolos, programas, acciones o procedimientos, entre otros, mínimos indispensables para cumplir con los principios y elementos de control de la Cuarta Norma de Información y Comunicación y que se deben encontrar formalizados, siendo estos enunciativos más no limitativos, son los siguientes:

I. Políticas o procedimientos con características y fuentes confiables de información

II. Políticas o lineamientos de comunicación interna

III. Políticas o lineamientos de comunicación externa

Los Titulares de las Áreas deberán analizar e identificar los planes, reglamentos, manuales, lineamientos, guías, políticas, protocolos, programas, acciones o procedimientos que deberán generar para cumplir con los principios y elementos de control de la Cuarta Norma de Información y Comunicación, de conformidad *con sus facultades y atribuciones, con la finalidad de fortalecer el Control Interno en las Áreas del* Municipio.

Quinta Norma. Supervisión y mejora continua

Artículo 35. Son las actividades establecidas y operadas por los responsables designados por el Presidente Municipal, 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 los Titulares de las Áreas en cada uno de los procesos que realiza, y se puede apoyar, en los resultados de *las auditorías realizadas por la Contraloría Municipal y por otras instancias fiscalizadoras, ya que* proporcionan una supervisión adicional a nivel Municipio, 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 Institucional 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.

Artículo 36. Para la aplicación de la quinta norma Supervisión y mejora continua, el Presidente Municipal y los Titulares de las Áreas, deberán vigilar la implementación y operación en conjunto y de manera sistémica de los siguientes principios y elementos de control:

I. Realizar actividades de supervisión. Los Titulares de las Áreas implementarán 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 los Titulares de las Áreas; 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 *Municipio y su entorno.*

Establecimiento de Bases de Referencia.

1.01. Los Titulares de las Áreas deben establecer bases de referencia para supervisar el control interno, comparando su estado actual contra el diseño efectuado con anterioridad. 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 Municipio.

1.02. Una vez establecidas las bases de referencia, los Titulares de las Áreas deben 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 institucionales o mejorar la eficacia operativa del control interno. Como parte de la supervisión, los Titulares de las Áreas deben determinar cuándo revisar las bases de referencia, mismas que servirán para las evaluaciones de control interno subsecuentes.

Supervisión del Control Interno.

1.03. Los Titulares de las Áreas deben supervisar el control interno a través de autoevaluaciones y evaluaciones independientes. Las autoevaluaciones están integradas a las operaciones del Municipio, se realizan continuamente y responden a los cambios. Las evaluaciones independientes se utilizan periódicamente y pueden proporcionar información respecto de la eficacia e idoneidad de las autoevaluaciones.

1.04. Los Titulares de las Áreas deben 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 los Titulares de las Áreas, 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.

1.05. Los Titulares de las Áreas pueden 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 Municipio y en su entorno. Las evaluaciones independientes pueden tomar la forma de autoevaluaciones, las cuales incluyen a la evaluación entre pares; talleres conformados por los propios servidores públicos y moderados por un facilitador externo especializado, o evaluaciones de funciones cruzadas, entre otros.

1.06. 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. Estas auditorías y otras evaluaciones pueden ser obligatorias, de conformidad con las disposiciones jurídicas, y son realizadas por auditores gubernamentales internos, auditores externos, entidades fiscalizadoras y otros revisores externos. Las evaluaciones independientes proporcionan una mayor objetividad cuando son realizadas por revisores que no tienen responsabilidad en las actividades que se están evaluando.

1.07. Los Titulares de las Áreas deben 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. Estas actividades de seguimiento relacionadas con los servicios tercerizados pueden ser realizadas ya sea por los propios Titulares de las Áreas, o por personal externo, y revisadas posteriormente por los Titulares de las Áreas.

Evaluación de Resultados.

1.08. Los Titulares de las Áreas deben 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. Las diferencias entre los resultados de las actividades de supervisión y las bases de referendo pueden indicar problemas de Control Interno, incluidos los cambios al Control Interno no documentados o posibles deficiencias de Control Interno.

1.09. Los Titulares de las Áreas deben identificar los cambios que han ocurrido en el control interno, derivados de modificaciones en el Municipio y en su entorno. Las partes externas también pueden contribuir con los Titulares de las Áreas 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. Los Titulares de las Áreas deben considerar si los controles actuales hacen frente de manera apropiada a los problemas identificados y, en su caso, modificar los controles.

II. Evaluar los problemas y corregir las deficiencias. Todos los servidores públicos del Municipio deben comunicar las deficiencias y problemas de control interno tanto a los responsables de adoptar medidas correctivas, como al Presidente Municipal y a los Titulares de las Áreas, a través de las líneas de reporte establecidas; *los Titulares de las Áreas son responsables 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 Municipio.

Informe sobre Problemas.

2.01. 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 los Titulares de las Áreas, las unidades especializadas, en su caso, y las instancias de supervisión, evalúen oportunamente dichas cuestiones.

2.02. 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 Presidente Municipal. Tales problemas pueden incluir:

- Problemas que afectan al conjunto de la estructura organizativa o se extienden fuera de la Administración Pública Municipal y recaen sobre los servicios tercerizados, contratistas o proveedores.
- Problemas que no pueden corregirse debido a intereses de los Titulares de las Áreas, como la información confidencial o sensible sobre actos de corrupción, abuso, desperdicio u otros actos ilegales.

2.03. En función de los requisitos legales o de cumplimiento, el Municipio 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 el Municipio está sujeta.

Evaluación de Problemas.

2.04. Los Titulares de las Áreas deben evaluar y documentar los problemas de control interno y debe determinar las acciones correctivas apropiadas para hacer frente oportunamente a los problemas y deficiencias detectadas. También deben evaluar los problemas que han sido identificados mediante sus actividades de supervisión o a través de la información proporcionada por el personal, y debe determinar si alguno de estos problemas reportados se ha convertido en una deficiencia de control interno. Estas deficiencias requieren una mayor evaluación y corrección por parte de los Titulares de las Áreas. Una deficiencia de Control Interno puede presentarse en su diseño, implementación o eficacia operativa, así como en sus procesos asociados. Los Titulares de las Áreas deben determinar, dado el tipo de deficiencia de Control Interno, las acciones correctivas apropiadas para remediar la deficiencia oportunamente. Adicionalmente, puede asignar responsabilidades y delegar autoridad para la apropiada remediación de las deficiencias de control interno.

Acciones Correctivas.

2.05. Los Titulares de las Áreas deben 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 *Presidente Municipal o los Titulares de las Áreas 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. El proceso de resolución de auditoria comienza cuando los resultados de las revisiones de control o evaluaciones son reportados a los Titulares de las Áreas, y se termina solo cuando las acciones pertinentes se han puesto en práctica para corregir las deficiencias identificadas, efectuar mejoras o

demostrar que los hallazgos y recomendaciones no justifican una acción por parte de los Titulares de las Áreas. Estos últimas, bajo la supervisión del Presidente Municipal, monitorea el estado de los esfuerzos de corrección realizados para asegurar que se llevan a cabo de manera oportuna.

Artículo 37. Los Titulares de las Áreas deberán analizar e identificar los planes, reglamentos, manuales, lineamientos, guías, políticas, protocolos, programas, acciones o procedimientos que deberán generar para cumplir con los principios y elementos de control de la Quinta Norma de Supervisión y Mejora Continua, de conformidad con sus facultades y atribuciones, con la finalidad de fortalecer el Control Interno en las Áreas del Municipio.

CAPÍTULO II
Responsables de su Aplicación y Vigilancia

A. Responsables de su aplicación

Artículo 38. Será responsabilidad del Presidente Municipal, Titulares de las Áreas y demás servidores públicos de la administración pública municipal, establecer y actualizar el Sistema de Control Interno *Institucional, 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 Disposiciones.

En la implementación, actualización y mejora del SCII, 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 Municipio.

B. Designación de Coordinador de Control Interno y Enlaces

Artículo 39. El Presidente Municipal designará, mediante oficio dirigido al Titular de la Contraloría Municipal, a un servidor público de nivel jerárquico inmediato inferior como Coordinador de Control Interno para asistirlo en la aplicación y seguimiento de las presentes Disposiciones, el nombramiento recaerá preferentemente en el Oficial Mayor, Director de Administración o equivalente. Los cambios en la designación anterior se informarán de la misma forma, dentro de los 10 días hábiles posteriores a que se efectúen.

Artículo 40. El Coordinador de Control Interno designará, mediante oficio dirigido al Titular de la Contraloría Municipal, a un Enlace de Control Interno, un Enlace de Administración de Riesgos y un Enlace de COCODI, quienes deberán tener un nivel jerárquico inmediato inferior a éste; una misma persona solo podrá ser enlace para máximo dos temas. Los cambios en las designaciones anteriores se informarán de la misma forma, dentro de los 10 días hábiles posteriores a que se efectúen.

C. De su vigilancia y asesoría

Artículo 41. La Contraloría Municipal conforme a sus respectivas atribuciones, serán responsables de vigilar la implementación y aplicación adecuada de las Disposiciones; adicionalmente otorgará la asesoría y apoyo que corresponda a los Titulares de las Áreas y demás servidores públicos para la implementación de su SCII.

CAPÍTULO III
Uso de Tecnologías de la Información y Comunicaciones

A. De las cuentas de correo estandarizadas

Artículo 42. El Coordinador de Control Interno y los Enlaces gestionarán la creación de cuentas de correo electrónico estandarizadas con el dominio del Municipio, en caso de que cuenten con uno, de lo contrario se crearan correos exclusivos para estos fines con cualquier proveedor de servicio de correo electrónico gratuito, su uso quedará bajo responsabilidad de los mismos.

En caso de que el Municipio cuente con su propio dominio, para el correo electrónico se deberá cumplir con lo siguiente:

Designación	Correo electrónico estandarizado
Coordinador de Control Interno	coordinadorci@
Enlace de Control Interno	enlacescii@
Enlace de Administración de Riesgos	enlaceari@
Enlace de COCODI	enlacecocodi@

En caso de que no cuenten con su propio dominio, los correos se crearan con la nomenclatura anterior, agregando el nombre del Municipio y, en caso de que el nombre ya este ocupado, se agregaran los números que sean necesarios.

Designación	Correo electrónico estandarizado
Coordinador de Control Interno	coordinadorci.(nombre del municipio)@
Enlace de Control Interno	enlacescii.(nombre del municipio)@
Enlace de Administración de Riesgos	enlaceari.(nombre del municipio)@
Enlace de COCODI	enlacecocodi.(nombre del municipio)@

Las cuentas de correo estandarizadas son el medio oficial de comunicación; serán permanentes y transferibles a los servidores públicos que asuman cada designación; no deberán cancelarse y/o dar de baja, siendo responsabilidad del Coordinador de Control Interno y de cada Enlace, proveer lo necesario ante el área responsable de las tecnologías de la información para que las cuentas permanezcan activas.

CAPÍTULO IV
Responsabilidades y funciones en el Sistema de Control Interno Institucional

A. Responsabilidades y funciones

Artículo 43. El control interno es responsabilidad del Presidente Municipal, quien lo implementa con apoyo de Titulares de las Áreas y del resto de los servidores públicos, quienes deberán cumplir con las siguientes funciones:

I. **Genéricas**. Todos los servidores públicos del Municipio 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

b) Evaluar el SCII verificando el cumplimiento de las Normas Generales, 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 Presidente Municipal y los Titulares de las Áreas:

a) Determinarán las metas y objetivos del Municipio 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 para la consecución de los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo y del Plan Nacional de Desarrollo, los programas sectoriales, especiales y demás planes y programas, así como al cumplimiento de las disposiciones jurídicas y normativas aplicables;

b) Establecerán y mantendrán un SCII apropiado, operando y actualizado conforme a las Normas Generales de Control Interno, sus principios y elementos de control; además de supervisar periódicamente su funcionamiento;

c) El Presidente Municipal supervisará que la evaluación del SCII 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 Presidente Municipal aprobará el Programa de Trabajo de Control Interno y el Programa de Trabajo de Administración de Riesgos para garantizar el oportuno cumplimiento de las acciones comprometidas por los responsables de su atención;

f) El Presidente Municipal aprobará la metodología para la administración de riesgos.

g) El Presidente Municipal 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 institucional y acordará con el Coordinador de Control Interno la metodología de administración de riesgos.

h) El Presidente Municipal 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 Institucional

a) Ser el canal de comunicación e interacción entre el Presidente Municipal con los Titulares de las Áreas y la Contraloría Municipal en la implementación, actualización, supervisión, seguimiento, control y vigilancia del SCII;

b) Acordar con el Presidente Municipal las acciones para la implementación y operación del Modelo Municipal de Control Interno;

c) Coordinar la aplicación de la evaluación del SCII en los procesos prioritarios del Municipio;

d) Revisar con el Enlace del SCII y presentar para aprobación del Presidente Municipal el Informe Anual, el PTCI original y actualizado, y el Reporte de Avances Trimestral del PTCI.

En la Administración de Riesgos

e) Acordar con el Presidente Municipal la metodología de administración de riesgos, los objetivos institucionales a los que se deberá alinear el proceso y los riesgos institucionales que fueron identificados, incluyendo los de corrupción, en su caso; así como comunicar los resultados a las unidades administrativas del Municipio, 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 las áreas, al Titular de la Contraloría Municipal 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 Presidente Municipal, 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 Disposiciones y ser el canal de comunicación e interacción con el Presidente Municipal y el Enlace de Administración de Riesgos;

i) *Revisar los proyectos de Matriz y Mapa de Administración de Riesgos y el* PTAR, *conjuntamente con* el Enlace de Administración de Riesgos.

j) Revisar el Reporte de Avances Trimestral del PTAR y el Reporte Anual del Comportamiento de los Riesgos.

k) Presentar anualmente para firma del Presidente Municipal y el Enlace de Administración de Riesgos 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 en el Comité u Órgano de Gobierno, según corresponda.

n) Presentar los documentos descritos en el inciso k) de esta fracción III, en la primera sesión ordinaria *del ejercicio fiscal correspondiente, del Comité de Control y Desempeño Institucional, y sus* actualizaciones en las sesiones subsecuentes.

En el Comité de Control y Desempeño Institucional

o) Determinar, conjuntamente con el Presidente del COCODI 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 Municipio;

p) 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.

q) Solicitar al Enlace del Comité que incorpore la información que compete a las unidades administrativas del Municipio, 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 Institucional

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

b) *Definir las áreas administrativas y los procesos prioritarios en donde será aplicada la evaluación del* SCII;

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;

g) Integrar información para la elaboración del proyecto de Reporte de Avances Trimestral del cumplimiento del PTCI y presentarlo al Coordinador de Control Interno.

h) Publicar en la página oficial del Municipio el Informe Anual, el PTCI y los Reportes de Avances Trimestral, revisados y autorizados.

V. Del Enlace de Administración de Riesgos:

a) Ser el canal de comunicación e interacción con el Coordinador de Control Interno y las unidades administrativas responsables de la administración de riesgos;

b) Informar y orientar a las unidades administrativas sobre el establecimiento de la metodología de administración de riesgos determinada por el Municipio, las acciones para su aplicación y los objetivos institucionales a los que se deberá alinear dicho proceso, para que documenten la Matriz de Administración de Riesgos;

d) 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 institucionales 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.

e) Resguardar los documentos señalados en el inciso anterior que hayan sido firmados y sus respectivas actualizaciones;

f) Dar seguimiento permanente al PTAR y actualizar el Reporte de Avance Trimestral;

g) Agregar en la Matriz de Administración de Riesgos, el PTAR y el Mapa de Riesgos, los riesgos adicionales determinados por el Comité o el Órgano de Gobierno, según corresponda.

h) Incorporar en el Sistema Informático 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.

VI. Enlace del Comité de Control y Desempeño Institucional

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

b) Solicitar a las unidades administrativas del Municipio la información suficiente, relevante y competente para la integración de la carpeta electrónica con 10 días hábiles de anticipación a la celebración del Comité;

c) Remitir al Coordinador de Control Interno la información institucional consolidada para su revisión y validación;

d) Integrar la carpeta electrónica para su envío a los convocados, con cinco días hábiles de anticipación a la celebración de la sesión.

e) Registrar el seguimiento y atención de los acuerdos del Comité.

VII. De la Contraloría Municipal

En el Fortalecimiento del Sistema de Control Interno Institucional:

a) Ser la instancia de supervisión al fungir como la unidad independiente de los responsables directos de los procesos, que evalúa el adecuado diseño, implementación y operación del Control Interno.

b) Asesorar y apoyar al Municipio de forma permanente en el mantenimiento y fortalecimiento del SCII;

c) *Promover y vigilar que las acciones de mejora comprometidas en el PTCI, se cumplan en tiempo y* forma;

En la Administración de Riesgos:

d) Apoyar al Municipio de forma permanente, en las recomendaciones formuladas sobre el proceso de administración de riesgos;

e) Promover que las acciones de control que se comprometan en el PTAR, se orienten a: evitar, reducir, asumir, transferir o compartir los riesgos;

f) Emitir opiniones no vinculantes, a través de su participación en los equipos de trabajo que para tal efecto constituya el Enlace de Administración de Riesgos;

g) Evaluar el Reporte de Avances Trimestral del PTAR; y

h) Presentar en la primera sesión ordinaria del Comité su opinión y/o comentarios sobre el Reporte Anual de Comportamiento de los Riesgos.

En el Comité de Control y Desempeño Institucional:

h) Incorporar en la carpeta electrónica del Comité la información de su competencia, establecida en el Artículo 105 de los presentes Lineamientos Generales.

La Contraloría Municipal no es responsable directa de la implementación, suficiencia e idoneidad del Control Interno en el Municipio. No obstante, derivado de las revisiones que practica para conocer su funcionamiento, realiza contribuciones favorables y promueve su fortalecimiento y mejora continua. La responsabilidad sobre el Control Interno recae sobre el Presidente Municipal y los Titulares de las Áreas.

CAPÍTULO V
Evaluación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno

Sección I
Evaluación del Sistema de Control Interno Institucional

A. Del propósito de la Evaluación del SCII

Artículo 44. Un Control Interno apropiado proporciona una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos del Municipio. Para ello es necesario que:

I. Cada uno de las 5 Normas Generales y los 17 principios del Control Interno sea diseñado, implementado y operado adecuadamente, conforme al mandato y circunstancias específicas del Municipio.

II. Las cinco Normas Generales y los 17 principios operen en conjunto y de manera sistémica.

Si un principio o una Norma General no cumple con estos requisitos o si las normas generales no operan en conjunto de manera sistémica, el Control Interno no es apropiado.

B. Aspectos de la Evaluación del SCII

Artículo 45. Al evaluar el diseño del Control Interno, se debe determinar si los controles, por si mismos y en conjunto con otros, permiten alcanzar los objetivos y responder a sus riesgos asociados. Para evaluar la implementación, los Titulares de las Áreas deben determinar si el control existe y si se ha puesto en operación. Un control no puede ser efectivamente implementado si su diseño es deficiente.

Una deficiencia en el diseño ocurre cuando:

I. Falta un control necesario para lograr un objetivo de control;

II. Un control existente está diseñado de modo que, incluso si opera de acuerdo al diseño, el objetivo de control no puede alcanzarse; y

III. Existe una deficiencia en la implementación cuando un control, adecuadamente diseñado, se establece de manera incorrecta.

Artículo 46. Al evaluar la eficacia operativa del Control Interno, los Titulares de las áreas deben determinar si se aplicaron controles de manera oportuna durante el periodo bajo revisión, la consistencia con la que estos fueron aplicados, así como el personal que los aplicó y los medios utilizados para ello.

Si se utilizaron controles sustancialmente diferentes en distintas etapas del periodo bajo revisión, los Titulares de las Áreas deben evaluar la eficacia operativa de manera separada por cada procedimiento individual de control aplicado. Un control carece de eficacia operativa si no fue diseñado e implementado eficazmente.

Una deficiencia en la operación se presenta cuando un control diseñado adecuadamente, se ejecuta de manera distinta a como fue diseñado, o cuando el servidor público que ejecuta el control no posee la autoridad o la competencia profesional necesaria para aplicarlo eficazmente.

Artículo 47. Los Titulares de las Áreas deben evaluar las deficiencias en los controles que fueron detectadas por medio de las evaluaciones continuas (autoevaluaciones) o mediante evaluaciones independientes, efectuadas por revisores internos y externos, generalmente, los auditores internos y la Contraloría Municipal respectivamente. Una deficiencia de Control Interno existe cuando el diseño, la implementación y la operación de los controles, imposibilitan a los Titulares de las Áreas, así como los demás servidores públicos en el desarrollo normal de sus funciones, la consecución de los objetivos de control y la respuesta a los riesgos asociados.

Artículo 48. Los Titulares de las Áreas deben evaluar la relevancia de las deficiencias identificadas. La relevancia se refiere a la importancia relativa de una deficiencia en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Para definir la relevancia de las deficiencias, se debe evaluar su efecto sobre la consecución de los objetivos, tanto a nivel institución como de transacción. También se debe evaluar la relevancia de las deficiencias considerando la magnitud del impacto, la probabilidad de ocurrencia y la naturaleza de la deficiencia.

La magnitud del impacto hace referencia al efecto probable que la deficiencia tendría en el cumplimiento de los objetivos, y en ella inciden factores como el tamaño, la recurrencia y la duración del impacto de la deficiencia.

Una deficiencia puede ser más significativa para un objetivo que para otro. La probabilidad de ocurrencia se refiere a la posibilidad de que la deficiencia efectivamente se materialice e impacte la capacidad de la Administración Pública Municipal para cumplir con sus objetivos.

La naturaleza de la deficiencia involucra factores como el grado de subjetividad de la deficiencia y si ésta surge por corrupción, o transgresiones legales o a la integridad. El Presidente Municipal debe supervisar, con apoyo de la Contraloría Municipal, la adecuada evaluación que al efecto hayan realizado los Titulares de las Áreas respecto de las deficiencias identificadas.

Las deficiencias deben ser evaluadas tanto individualmente como en conjunto. Al evaluar la relevancia de las deficiencias, se debe considerar la correlación existente entre diferentes deficiencias o grupos de éstas.

Artículo 49. Los Titulares de las Áreas deben determinar si cada uno de los 17 principios se ha diseñado, implementado y operado apropiadamente, así como elaborar un informe ejecutivo al respecto. Como parte de este informe, los Titulares de las Áreas deben considerar el impacto que las deficiencias identificadas tienen sobre los requisitos de documentación. Los Titulares de las Áreas pueden considerar los elementos de control interno asociados con los principios como parte del informe ejecutivo.

Si un principio no se encuentra diseñado, implementado y operando eficazmente, la Norma General respectiva es ineficaz e inapropiada.

Con base en los resultados del informe ejecutivo de cada principio, los Titulares de las Áreas concluyen si el diseño, la implementación y la eficacia operativa de cada uno de las cinco Normas Generales de Control Interno son apropiadas.

Artículo 50. Los Titulares de las Áreas deben considerar si las cinco Normas Generales operan eficaz y apropiadamente en conjunto. Si una o más de las cinco Normas Generales no son apropiadamente diseñadas, implementadas y operadas, o si no se desarrollan de manera integral y sistémica, entonces el Control Interno no es efectivo. Tales determinaciones dependen del juicio profesional, por lo que se debe ejercer con sumo cuidado y diligencia profesionales, y sobre la base de conocimientos, competencias y aptitudes técnicas y profesionales adecuadas y suficientes.

C. De la Evaluación del SCII

Artículo 51. El SCII deberá ser evaluado anualmente, en el mes de noviembre de 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.

Artículo 52. Para evaluar el SCII, 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 el Municipio conforme a su mandato y características, a fin de conocer el estado que guarda su SCII.

Artículo 53. El Municipio determinará los procesos prioritarios (sustantivos y administrativos) para la *evaluación del SCII, preferentemente cuando éstos se encuentren debidamente mapeados y formalmente* incorporados en su Manual de Procedimientos. 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.

Artículo 54. 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 *programas sectoriales, regionales, institucionales, especiales y/o transversales.*

b) Contribuye al cumplimiento de la visión, misión y objetivos estratégicos del Municipio.

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.

Artículo 55. El Municipio deberá elaborar y remitir mediante oficio, en el mes de noviembre de cada año, a la Contraloría Interna, una matriz en donde señale los criterios adoptados para seleccionar los procesos prioritarios (sustantivos y administrativos), de conformidad con lo establecido en el Artículo 54 de los presentes Lineamientos Generales, en los cuales se realizó la evaluación del SCII, para ello podrá utilizar el siguiente formato:

Nombre del Proceso Prioritario	Tipo Sustantivo/ Administrativo	Unidad Responsable (Dueña del proceso)	Criterios de Selección							
			a)	b)	c)	d)	e)	f)	g)	h)
Proceso 1										
Proceso 2										
Proceso 3										
Proceso 4										
Proceso 5										

Artículo 56. La evaluación del SCII 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 Norma. Ambiente de Control

1. Los *servidores públicos de la Administración Pública Municipal, conocen y aseguran en su área de* trabajo el cumplimiento de metas y objetivos, visión y misión institucionales (Institucional);

2. Los objetivos y metas institucionales 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 (Institucional);

3. El Municipio cuenta con un Comité de Ética y de Prevención de Conflictos de Interés formalmente establecido para difundir y evaluar el cumplimiento del Código de Ética y de Conducta; se cumplen con las reglas de integridad para el ejercicio de la función pública y sus lineamientos generales (Institucional);

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 (Institucional);

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 (Institucional);

7. El manual de organización y de procedimientos de las unidades administrativas que intervienen en los procesos está alineado a los objetivos y metas institucionales 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 institucionales.

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 Institucionales;

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 Institucionales, 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;

23. En las operaciones y etapas automatizadas de los procesos se cancelan oportunamente los accesos autorizados del personal que causó baja, tanto a espacios físicos como a TIC's; y

24. Se cuenta con un programa de tecnologías de la información tendiente a la sistematización de los procesos del Municipio. (Institucional TIC's).

Cuarta. Informar y Comunicar

25. 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;

26. 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 institucionales, cumplan con las políticas, lineamientos y criterios institucionales establecidos;

27. 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;

28. Se cuenta con el registro de acuerdos y compromisos, correspondientes a los procesos, aprobados en las reuniones de Comités Institucionales y de grupos de alta dirección, así como de su seguimiento, a fin de que se cumplan en tiempo y forma;

29. Se tiene implantado un mecanismo específico para el registro, análisis y atención oportuna y suficiente de quejas y denuncias (Institucional); y

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

Quinta. Supervisión y Mejora Continua

31. 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;

32. 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

33. Se llevan a cabo evaluaciones del control interno de los procesos sustantivos y administrativos por parte del Presidente Municipal y los Titulares de las Áreas, Contraloría Municipal o de una instancia independiente para determinar la suficiencia y efectividad de los controles establecidos.

Artículo 57. 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 SCII.

D. Evaluación de elementos de control adicionales

Artículo 58. Con el propósito de fortalecer el SCII y que sea adaptable a las particularidades del Municipio, el Coordinador de Control Interno podrá incorporar en la evaluación del SCII e implementación de los 17 Principios, elementos de control adicionales a los descritos en el Artículo 56 de los presentes Lineamientos Generales, los cuales deberán basarse en los específicos detallados en los Artículos 15, 18, 21, 24 y 27 de los presentes Lineamientos Generales, mismos que retoman lo establecido en el MICI.

Artículo 59. La Contraloría Municipal podrá recomendar la incorporación de elementos de control adicionales en razón de las deficiencias que llegará a identificar en el SCII, sin embargo, será el Coordinador de Control Interno quien valorará la viabilidad y pertinencia de la inclusión de dichos elementos de control adicionales.

Artículo 60. 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.

A. De su presentación

Artículo 61. Con base en los resultados obtenidos de la aplicación de la evaluación, el Presidente Municipal presentará con su firma autógrafa un Informe Anual:

I. A la Contraloría Municipal, acompañado de la evidencia, en medio electrónico, que respalda el grado de madurez del SCII, a más tardar el 31 de enero de cada año;

II. Al Comité en la primera sesión ordinaria,

El Informe Anual deberá presentar adicionalmente la firma de revisión del Coordinador de Control Interno y de elaboración del Enlace del SCII

B. De los apartados que lo integran

Artículo 62. El Informe Anual se integrará con los siguientes apartados:

I. Aspectos relevantes derivados de la evaluación del SCII:

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

II. Debilidades o áreas de oportunidad en el Sistema de Control Interno Institucional;

III. 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 PTCI del ejercicio

inmediato anterior.

IV. Compromiso de cumplir en tiempo y forma las acciones de mejora que conforman el PTCI.

La evaluación del SCII y el PTCI deberán anexarse al Informe Anual y formarán parte integrante del mismo.

Sección III.
Integración y seguimiento del Programa de Trabajo de Control Interno.

A. Integración del PTCI y Acciones de Mejora

Artículo 63. El PTCI deberá contener las acciones de mejora determinadas para fortalecer los elementos de control de cada norma general, identificados con inexistencias o insuficiencias en el SCII, 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.

El PTCI deberá presentar la firma de autorización del Presidente Municipal, de revisión del Coordinador de Control Interno y de elaboración del Enlace del SCII.

Artículo 64. Las acciones de mejora deberán concluirse a más tardar el 31 de diciembre de cada año, en caso contrario, se documentarán y presentarán en el Comité las justificaciones correspondientes, a fin de que se determine, mediante acuerdo, la reprogramación o replanteamiento de las mismas para su conclusión y determinar las nuevas acciones de mejora que serán integradas al PTCI.

Artículo 65. La evidencia documental y/o electrónica suficiente que acredite la implementación de las acciones de mejora y/o avances reportados sobre el cumplimiento del PTCI, deberá ser resguardada por los servidores públicos responsables de su implementación y será enviada a la Contraloría Municipal, en medio electrónico, con los reportes de avances trimestrales.

B. Actualización del PTCI

Artículo 66. El PTCI podrá ser actualizado con motivo de las recomendaciones formuladas por el Titular de la Contraloría Municipal, 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 Municipio.

El PTCI actualizado y debidamente firmado deberá presentarse a más tardar en la segunda sesión ordinaria del Comité para su conocimiento y posterior seguimiento.

C. Reportes de Avances Trimestral del PTCI

Artículo 67. El seguimiento al cumplimiento de las acciones de mejora del PTCI deberá realizarse periódicamente por el Coordinador de Control Interno para informar trimestralmente al Presidente Municipal 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 u Órgano de Gobierno, 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 y del Enlace del Sistema de Control Interno Institucional.

Artículo 68. El Coordinador de Control Interno deberá presentar dicho reporte:

I. Al Titular de la Contraloría Municipal, dentro de los 15 días hábiles posteriores al cierre de cada trimestre, para que esa instancia pueda emitir su informe de evaluación, y

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

D. Informe de Evaluación de la Contraloría Municipal al Reporte de Avances Trimestral del PTCI.

Artículo 69. El Titular la Contraloría Municipal 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 *Presidente Municipal 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.

Sección IV.
Evaluación de la Contraloría Municipal al Informe Anual y PTCI.

A. Informe de Resultados

Artículo 70. El Titular de la Contraloría Municipal evaluará el Informe Anual y el PTCI, debiendo presentar con su firma autógrafa el Informe de Resultados:

I. Al Presidente Municipal, a más tardar el último día hábil del mes de febrero, y

II. Al Comité, en su primera sesión ordinaria.

B. De su contenido y criterios para su elaboración

Artículo 71. El Informe de Resultados de la evaluación del Titular de la Contraloría Municipal deberá contener su opinión sobre los siguientes aspectos:

I. La evaluación aplicada por el Municipio 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 Institucional;

IV. Conclusiones y recomendaciones.

Los servidores públicos responsables de las Unidades Administrativas y/o procesos del Municipio deberán atender, en todo momento, los requerimientos de información que les formule la Contraloría Interna, en cumplimiento a las obligaciones y atribuciones que le otorgan a éste las presentes Disposiciones.

TÍTULO TERCERO.
METODOLOGÍA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

CAPÍTULO I
Proceso de Administración de Riesgos

A. Inicio del proceso

Artículo 72. El proceso de administración de riesgos deberá iniciarse a más tardar en el último trimestre de cada año, con la conformación de un grupo de trabajo en el que participen los titulares de todas las áreas del Municipio, el Titular de la Contraloría Municipal, el Coordinador de Control Interno y el Enlace de Administración de Riesgos, con objeto de definir las acciones a seguir para integrar la Matriz y el PTAR, *las cuales deberán reflejarse en un cronograma que especifique las actividades a realizar, designación de* responsables y fechas compromiso para la entrega de productos.

B. Formalización y etapas de la metodología

Artículo 73. La metodología de administración de riesgos que aplicará el Municipio, y de la cual se documentará su aplicación en una Matriz de Administración de Riesgos, está conformada por las siguientes etapas:

I. Comunicación y consulta. *Se realizará con el propósito de:*

1) Establecer un contexto apropiado;

2) Asegurar que los objetivos, metas y procesos del Municipio 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;

4) Constituir un grupo de trabajo en donde estén representadas todas las áreas de la Administración Pública Municipal para el adecuado análisis de los riesgos.

Esta etapa se llevará a cabo conforme a lo siguiente:

a) Considerar el Plan Municipal de Desarrollo, identificar y definir tanto las metas y objetivos del Municipio como los procesos prioritarios (sustantivos y administrativos), así como los actores *directamente involucrados en el proceso de administración de riesgos.*

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.

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 Municipio, a nivel internacional, nacional y regional.*

b) Describir las situaciones intrínsecas al Municipio 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 Municipio, 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.

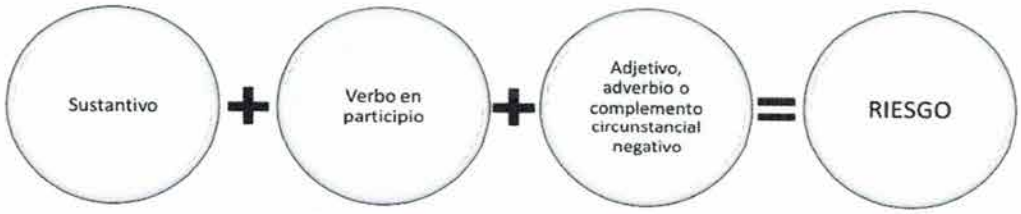
d) Describir el comportamiento histórico de los riesgos identificados en ejercicios anteriores, tanto en lo relativo a su incidencia efectiva como en el impacto que, en su caso, hayan tenido sobre el logro de los objetivos institucionales.

III. Evaluación de Riesgos. Se realizará conforme a lo siguientes:

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

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; cuestionarios; análisis de indicadores de gestión, desempeño o de riesgos; análisis comparativo y registros tanto de riesgos materializados como de resultados y estrategias aplicadas en años anteriores.

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 institucionales.



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:

i. Estratégico: Afecta negativamente el cumplimiento de la misión, visión, objetivos y metas institucionales.
ii. Directivo: Impacta negativamente en la operación de los procesos, programas y proyectos de la Administración Pública Municipal.
iii. 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 de las Áreas, 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:

i. Humano: Se relacionan con las personas (internas o externas), que participan directa o *indirectamente en los programas, proyectos, procesos, actividades o tareas.*
ii. Financiero Presupuestal: Se refieren a los recursos financieros y presupuestales necesarios para el logro de metas y objetivos.
iii. 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.
iv. TIC´s: Se relacionan con los sistemas de información y comunicación automatizados;
v. Material: Se refieren a la Infraestructura y recursos materiales necesarios para el logro de las metas y objetivos.
vi. 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.
vii. Entorno: Se refieren a las condiciones externas a la organización, que pueden incidir en el logro de las metas y objetivos.

e) Tipo de factor de riesgo: Se identificará el tipo de factor conforme a lo siguiente:

i. Interno: Se encuentra relacionado con las causas o situaciones originadas en el ámbito de *actuación del Municipio;*
ii. Externo: Se refiere a las causas o situaciones fuera del ámbito de competencia del Municipio.

f) **Identificación de los posibles efectos de los riesgos**. Se describirán las consecuencias que incidirán en el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, en caso de materializarse el riesgo identificado;

g) 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 Municipio 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 Municipio
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 institucionales. 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 institucional.
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 institucionales.
3		
2	Menor	Riesgo que puede ocasionar pequeños o nulos efectos en la Administración Pública Municipal.
1		

h) 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	Probabilidad de Ocurrencia	Descripción
10	Recurrente	Probabilidad de ocurrencia muy alta. Se tiene la seguridad de que el riesgo se materialice, tiende a estar entre 90% y 100%
9		
8	Probable	Probabilidad de ocurrencia alta. Está entre 75% a 89% la seguridad de que se materialice el riesgo.
7		
6	Moderado	Probabilidad de ocurrencia media. Está entre 51% a 74% la seguridad de que se materialice el riesgo.
5		

Escala de valor	Probabilidad de Ocurrencia	Descripción
4	Bajo	Probabilidad de ocurrencia baja. Está entre 25% a 50% la seguridad de que se materialice el riesgo.
3		
2	Menor	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 expuesto el Municipio 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:
   - i. Está documentado: Que se encuentra descrito.
   - ii. Está formalizado: Se encuentra autorizado por servidor público facultado.
   - iii. Se aplica: Se ejecuta consistentemente el control, y
   - iv. 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 expuesto el Municipio 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 deficiente, 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, el Municipio 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 opciones y/o 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 sí 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.

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:

i. **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.

ii. **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.

iii. **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 Municipio, 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 de las Instituciones.

C. De los Riesgos de Corrupción

Artículo 74. *En la identificación de riesgos de corrupción se aplicará la metodología general de* administración riesgos descrita en él, tomando en consideración para las etapas que se enlistan los siguientes aspectos:

I. Comunicación y consulta. Para la identificación de los riesgos de corrupción, las instituciones deberán considerar los procesos financieros, presupuestales, de contratación, de información y documentación, investigación y sanción, así como los trámites y servicios internos y externos.

II. 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.

III. 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 Fracción III del Artículo 73, referente a 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 de la Administración Pública Municipal, 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.

D. Tolerancia al Riesgo

Artículo 75. Los Titulares de las Áreas deberán definir la tolerancia a los riesgos identificados para los objetivos estratégicos definidos por la Administración Pública Municipal. 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 Presidente Municipal y Coordinador de Control Interno, en caso que se exceda en el riesgo el nivel de tolerancia establecido.

Artículo 76. 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 que integran el Municipio.

E. Servicios tercerizados

Artículo 77. Los Titulares de las Áreas conservaran la responsabilidad sobre el desempeño de las actividades realizadas por los servicios tercerizados que contraten para realizar algunos procesos operativos para el Municipio, 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 que involucre dichos servicios, solicitarán al responsable del servicio, la identificación de riesgos y diseño de control respecto del trabajo que desempeña, con objeto de entender y analizar la implementación y operación de los controles, así como el modo en que el control interno de dichos terceros impacta en el control interno del Municipio.

Artículo 78. Los Titulares de las Áreas deben determinar si los controles internos establecidos por los servicios tercerizados son apropiados para asegurar que el Municipio alcance sus objetivos y responda a los riesgos asociados, o si se deben establecer controles complementarios en el control interno de la Administración Pública Municipal.

Artículo 79. Los Titulares de las Áreas deben considerar, entre otros, los siguientes criterios al determinar el grado de supervisión que requerirán las actividades realizadas por los servicios tercerizados:

I. La naturaleza de los servicios contratados y los riesgos que representan;

II. Las normas de conducta de los servicios tercerizados;

III. La calidad y la frecuencia de los esfuerzos de los servicios tercerizados por mantener las normas de conducta en su personal;

IV. La magnitud y complejidad de las operaciones de los servicios tercerizados y su estructura organizacional; y

V. El alcance, suficiencia e idoneidad de los controles de los servicios tercerizados para la consecución de los objetivos para los que fueron contratados, y para responder a los riesgos asociados con las actividades contratadas.

CAPÍTULO II
Seguimiento de la Administración de Riesgos

A. Programa de Trabajo de Administración de Riesgos

Artículo 80. Para la implementación y seguimiento de las estrategias y acciones, se elaborará y concluirá el Programa de Trabajo de Administración de Riesgos, a más tardar el último día hábil de diciembre de cada año, debidamente firmado por el Presidente Municipal, el Coordinador de Control Interno y el Enlace de Administración de Riesgos 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:

i. Área Responsable;
ii. Responsable de su implementación;
iii. *Las fechas de inicio y término, y*
iv. Medios de verificación.

B. Reporte de Avances Trimestral del PTAR

Artículo 81. El seguimiento al cumplimiento de las acciones de control del PTAR deberá realizarse periódicamente por el Coordinador de Control Interno y el Enlace de Administración de Riesgos para informar trimestralmente al Presidente Municipal 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;

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 del Enlace de Administración de Riesgos.

Artículo 82. El Coordinador de Control Interno deberá presentar el Reporte de Avances Trimestral del PTAR:

a) Al Titular de la Contraloría Municipal, dentro de los 15 días hábiles posteriores al cierre de cada trimestre para fines del informe de evaluación, y

b) Al Comité 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.

C. Evidencia documental del PTAR

Artículo 83. 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 deberán enviarse, en medio electrónico, a la Contraloría Municipal con los Reportes de Avances Trimestrales.

D. Informe de Evaluación de la Contraloría Municipal al Reporte de Avances Trimestral del PTAR

Artículo 84. El Titular de la Contraloría Municipal realizará un informe de evaluación de cada uno de los aspectos del Reporte de Avances Trimestral del PTAR, el cual presentará como sigue:

I. Al Presidente Municipal, dentro de los 15 días hábiles posteriores a la recepción del reporte de avance trimestral del PTAR, y

II. *Al Comité en las sesiones inmediatas posteriores al cierre de cada trimestre.*

E. Del Reporte Anual de Comportamiento de los Riesgos

Artículo 85. 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.

Artículo 86. El Reporte Anual del comportamiento de los riesgos, deberá fortalecer el proceso de administración de riesgos y el Presidente Municipal lo informará al Comité en su primera sesión ordinaria de cada ejercicio fiscal.

TÍTULO CUARTO
COMITÉ DE CONTROL Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL

CAPÍTULO I
De los Objetivos del Comité

A. De los objetivos del Comité

Artículo 87. El Presidente Municipal instalará y encabezará el Comité de Control y Desempeño Institucional, 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 institucionales con el 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 SCII, 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 instancias de fiscalización, atendiendo la causa raíz de las mismas;

VII. Revisar el cumplimiento de programas del Municipio y temas transversales;

VIII. Agregar valor a la gestión institucional, 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.

CAPÍTULO II
De la Integración del Comité

A. De la integración del Comité

Artículo 88. El Municipio constituirá un Comité, que será encabezado por el Presidente Municipal, el cual se integrará con los siguientes miembros propietarios que tendrán voz y voto:

I. El Presidente: Presidente Municipal.

II. El Vocal Ejecutivo: Titular de la Contraloría Municipal.

III. Vocales:

a) El Titular del área responsable de programación y presupuesto o equivalente

b) El Titular del área responsable de indicadores de resultados

c) El Titular del área Jurídica o equivalente

d) El Titular del área de Tecnologías de la Información o equivalente

e) El Coordinador de Control Interno (cuando no participe como Presidente suplente)

El Comité deberá estar integrado por un número impar, en caso de tener que incluir a otro integrante para cumplir con esta disposición, el Presidente Municipal nombrará a un servidor público para que se integre como Vocal, siendo preferentemente el Titular del área responsable de obra pública del Municipio.

Artículo 89. Los órganos administrativos descentralizados, del Municipio en caso de que existan formarán parte del Comité, invariablemente la información relativa a estos órganos deberá ser incluida en el orden del día de las sesiones.

B. De los Invitados

Artículo 90. Se podrán incorporar al Comité como invitados:

a) Los responsables de las áreas del Municipio competentes de los asuntos a tratar en la sesión;

b) Los servidores públicos del Municipio que por las funciones que realizan, están relacionados con los asuntos a tratar en la sesión respectiva para apoyar en su atención y solución;

c) Personas externas, expertas en asuntos relativos al Municipio, cuando el caso lo amerite, a propuesta de los miembros del Comité con autorización del Presidente;

d) El auditor externo;

e) Los Titulares de los órganos administrativos desconcentrados del Municipio;

g) Los Enlaces del Sistema de Control Interno, de Administración de Riesgos y del Comité.

Artículo 91. Los invitados señalados en el Artículo 90 participarán en el Comité con voz pero sin voto, quienes podrán proponer a consideración del Comité, riesgos de atención inmediata y/o de corrupción no reflejados en la Matriz de Administración Riesgos, para su atención oportuna.

C. De los suplentes

Artículo 92. Los miembros propietarios podrán nombrar a su respectivo suplente de nivel jerárquico inmediato inferior, quienes intervendrán en las ausencias de aquellos.

Para fungir como suplentes, los servidores públicos deberán contar con acreditación por escrito del miembro propietario dirigida al Vocal Ejecutivo, de la que se dejará constancia en el acta y en la carpeta electrónica correspondiente. Los suplentes asumirán en las sesiones a las que asistan las funciones que corresponden a los propietarios.

CAPÍTULO III
Atribuciones del Comité y Funciones de los Miembros

A. De las atribuciones del Comité

Artículo 93. El Comité tendrá las atribuciones siguientes:

I. Aprobar el Orden del Día;

II. Aprobar acuerdos para fortalecer el SCII, particularmente con respecto a:

a) El Informe Anual;

b) El cumplimiento en tiempo y forma de las acciones de mejora del PTCI, así como su reprogramación o replanteamiento;

c) Las recomendaciones contenidas en el Informe de Resultados del Titular de la Contraloría Municipal 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 PTAR, con base en la Matriz de Administración de Riesgos y el Mapa de Riesgos, así como de las actualizaciones;

b) El Reporte de Avances Trimestral del PTAR;

c) El análisis del resultado anual del comportamiento de los riesgos, y

d) La recurrencia de las observaciones derivadas de las auditorías o revisiones practicadas por la Contraloría Interna o por otras instancias externas de fiscalización.

IV. Aprobar acuerdos para fortalecer el desempeño institucional, 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 del Programa Municipal de Desarrollo, los programas sectoriales, institucionales y/o especiales y de sus indicadores relacionados, y

c) La revisión del cumplimiento de los programas y temas transversales, mediante el análisis del avance en el logro de los indicadores relacionados a los mismos.

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 el Comité de Ética y de Prevención de Conflictos de Interés por conductas contrarias al Código de Ética y al Código de Conducta;

VI. Tomar conocimiento del análisis del desempeño del Municipio, que elabore el Titular de la Contraloría Municipal, así como de la MIR de los programas presupuestarios responsabilidad del Municipio aprobados para el ejercicio fiscal de que se trate, estableciendo los acuerdos que procedan;

VII. *Dar seguimiento a los acuerdos y recomendaciones aprobados e impulsar su cumplimiento en* tiempo y forma;

VIII. Aprobar el calendario de sesiones ordinarias;

IX. Ratificar las actas de las sesiones, y

X. Las demás necesarias para el logro de los objetivos del Comité.

B. De las funciones del Presidente del Comité

Artículo 94. 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 Municipio;

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. 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.

C. De las funciones de los miembros propietarios

Artículo 95. 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 Institucional, para su oportuna atención.

D. De las funciones del Vocal Ejecutivo

Artículo 96. El Vocal Ejecutivo del Comité tendrá las funciones siguientes:

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. Revisar y validar, conjuntamente con el Coordinador de Control Interno y/o Enlace del Comité, que la información institucional fue integrada en la carpeta electrónica por el Enlace del Comité para su envío a los convocados, con cinco días hábiles de anticipación a la fecha de convocatoria de la sesión;

V. Presentar por sí, o en coordinación con los Titulares de las Áreas, 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 áreas del Municipio.

IX. Presentar en la segunda sesión ordinaria del Comité el análisis del desempeño del Municipio.

CAPÍTULO IV
Políticas de Operación

Sección I.
De las sesiones

A. Del tipo de sesiones y periodicidad

Artículo 97. *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 institucional, debiendo celebrarse preferentemente al inicio de la jornada laboral, con objeto de no interrumpir la continuidad de las labores.

Artículo 98. 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.

B. De las convocatorias

Artículo 99. La convocatoria, la propuesta del Orden del Día y la carpeta electrónica, 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.

C. Del calendario de sesiones

Artículo 100. 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.

D. Del desarrollo de las sesiones y registro de asistencia

Artículo 101. Las sesiones podrán llevarse a cabo de manera presencial, virtual o ambas a través de videoconferencia u otros medios similares que permitan analizar, plantear y discutir en tiempo real, los asuntos y sus alternativas de solución.

Artículo 102. En cada reunión se registrará la asistencia de los participantes, recabando las firmas correspondientes. En el caso de las sesiones virtuales bastará con su firma autógrafa en el acta.

E. Del quorum legal

Artículo 103. 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

A. De la Orden del Día

Artículo 104. 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 del Municipio, en particular sobre los aspectos relevantes vinculados con el desempeño institucional 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.

Artículo 105. El 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 determinará las acciones conducentes en el ámbito de sus atribuciones.

V. *Cédula de problemáticas o situaciones críticas. La cédula deberá ser elaborada por el Vocal Ejecutivo* a sugerencia de los miembros o invitados del Comité, cuando existan o se anticipen posibles incumplimientos normativos y/o desviaciones negativas en programas presupuestarios o en cualquier otro tema vinculado al desempeño institucional, derivado de los cambios en el entorno interno o externo del Municipio, con el fin de identificar riesgos que no estén incluidos en la Matriz de Administración de Riesgos Institucional o bien debilidades de control interno adicionales a las obtenidas en la evaluación del control interno, que deban ser incorporadas y atendidas con acciones de mejora en el PTCI o en el PTAR.

VI. Presentación del Análisis del Desempeño del Municipio que elabora el Titular de las Contraloría Municipal.

VII. Desempeño Institucional.

a) Programas Presupuestarios. Se deberán identificar e informar los programas presupuestarios que representen el 80% del presupuesto original del Municipio y muestren variaciones superiores a 10 puntos porcentuales al comparar: (1) el presupuesto ejercido contra el modificado y (2) el cumplimiento de las metas alcanzadas contra las programadas, señalando las causas, riesgos y acciones específicas a seguir para su regularización.

b) Proyectos de Inversión Pública. Se deberán identificar e informar los proyectos de inversión pública que presenten variaciones superiores a 10 puntos porcentuales, al comparar el avance acumulado: (1) del presupuesto ejercido contra el programado, (2) del físico alcanzado contra el programado, y (3) del físico contra el financiero, señalando las causas, riesgos y acciones específicas a seguir para su regularización.

c) Pasivos contingentes. Es necesario que, en su caso, se informe al Comité sobre el impacto en el cumplimiento de metas y objetivos institucionales. Considerando que su materialización pudiera representar un riesgo financiero para el Municipio e incidir de manera importante en su flujo de efectivo y ejercicio presupuestal (incluir los pasivos laborales y los correspondientes a juicios jurídico-contenciosos). En su caso, señalar las estrategias procesales para su atención, su avance y los abogados externos que están contratados, así como su trámite correspondiente.

d) Plan Institucional de Tecnologías de Información. Informar, en su caso, de manera ejecutiva las dificultades o situaciones que causan problemas para su cumplimiento y las acciones de solución emprendidas.

Considerando la integración y objetivos del Comité, se deberá evitar la presentación en este apartado de estadísticas, aspectos y asuntos eminentemente informativos.

VIII. Programas con Padrones de Beneficiarios.

a) Listado de programas de beneficiarios (Presentación en la Primera Sesión Ordinaria).

b) Informar el avance y, en su caso, los rezagos en la integración de los Padrones de Beneficiarios de los programas comprometidos al periodo, el número de beneficiarios y, cuando aplique, el monto total de los apoyos.

IX. *Seguimiento al Informe Anual de actividades del Comité de Ética y de Prevención de Conflictos de* Interés.

X. Seguimiento al establecimiento y actualización del Sistema de Control Interno Institucional:

a) Informe Anual, PTCI e Informe de Resultados del Titular de la Contraloría Municipal derivado de la evaluación al Informe Anual (Presentación en la Primera Sesión Ordinaria).

b) Reporte de Avances Trimestral del PTCI. Se deberá incluir el total de acciones de mejora concluidas y su contribución como valor agregado para corregir debilidades o insuficiencias de control interno o fortalecer el Sistema de Control Interno; así como las pendientes sin avance y el porcentaje de avance en cada una de las que se encuentran en proceso.

c) Aspectos relevantes del Informe de verificación de la Contraloría Municipal al Reporte de Avances Trimestral del PTCI.

XI. Proceso de Administración de Riesgos Institucional.

a) Matriz, Mapa y Programa de Trabajo de Administración de Riesgos, así como Reporte Anual del Comportamiento de los Riesgos (Presentación en la Primera Sesión Ordinaria).

b) Reporte de Avance Trimestral del PTAR. Se deberá incluir el total de acciones de control concluidas y 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; así como la situación y porcentaje de avance en cada una de las que se encuentran en proceso y las pendientes sin avance.

c) Aspectos relevantes del Informe de evaluación de la Contraloría Municipal al Reporte de Avances Trimestral del PTAR.

XII. Aspectos que inciden en el control interno o en la presentación de actos contrarios a la integridad. La presentación de quejas, denuncias, inconformidades y procedimientos administrativos de responsabilidades, así como de las observaciones determinadas por las instancias fiscalizadoras, puede significar que en la Administración Pública Municipal existen debilidades o insuficiencias de control interno o actos contrarios a la integridad, o bien situaciones que tienen repercusiones en la gestión del Municipio, por lo que sólo deberá presentarse:

a) Breve descripción de las quejas, denuncias e inconformidades recibidas que fueron procedentes, indicando, en su caso, su impacto económico, las repercusiones en la operación de la Administración Pública Municipal y su vinculación con actos contrarios a la integridad; y, en lo relativo a los procedimientos administrativos de responsabilidades, los que involucren a servidores públicos de los primeros tres niveles, los motivos y sanciones aplicadas.

b) La descripción de las observaciones recurrentes determinadas por las diferentes instancias fiscalizadoras, identificando las causas que las originan y acciones para evitar que se continúen presentando; así como, aquellas pendientes de solventar con antigüedad mayor a seis meses, ya que su falta de atención y cumplimiento inciden mayormente en una eficiente gestión y adecuado desempeño institucional.

XIII. 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 Comité.

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

A petición expresa, antes o durante la sesión del Comité, cualquiera de sus miembros o invitados, podrán solicitar se incorporen a la Orden del Día asuntos trascendentales para el desarrollo institucional.

Sección III.
De los Acuerdos.

A. Requisitos de los Acuerdos

Artículo 106. 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 Municipio. Cuando la solución de la problemática de un acuerdo dependa de terceros ajenos al Municipio, 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;

IV. Determinar el impacto negativo de no cumplir el acuerdo en tiempo y forma, respecto de aspectos y programas sustantivos del Municipio.

Artículo 107. 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.

B. Envío de Acuerdos para su atención

Artículo 108. 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.

C. Reprogramación de atención de acuerdos

Artículo 109. 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.

Sección IV.
De las Actas.

A. Requisitos del Acta

Artículo 110. 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;

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 de la Administración Pública Municipal que participen en la sesión la firmarán sólo cuando sean responsables de atender acuerdos.

B. Elaboración del acta y de su revisión

Artículo 111. 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.

TRANSITORIOS

PRIMERO. Estos Lineamientos Generales entrarán en vigor al día siguiente de su Aprobación por el Ayuntamiento Municipal.

SEGUNDO. Dentro de los cuarenta días posteriores al inicio de vigencia de los presentes Lineamientos, se instalará el Comité de Control y Desempeño Institucional.

TERCERO. Se contará con un plazo de 30 días naturales, a partir de la entrada en vigor de los presentes Lineamientos para que el Municipio realice la selección de procesos, aplique la Evaluación de Control Interno, elabore el Informe Anual del Estado que Guarda el Sistema de Control Interno y el Programa de Trabajo de Control Interno, así como también, el Mapa de Riesgos, el Reporte Anual del Comportamiento de los Riesgos y el Programa de Trabajo de Administración de Riesgos.

Los programas de trabajo tendrán una vigencia a partir de su fecha de elaboración y por lo que reste del ejercicio fiscal.

Por excepción, solo se realizará un Reporte de Avances a los programas de trabajo, al finalizar el ejercicio fiscal y será presentado en la primera sesión ordinaria del Comité.

CUARTO. Se deja sin efecto toda disposición que contravenga lo establecido en los presentes Lineamientos a partir de su aprobación por el Ayuntamiento Municipal.

QUINTO. El cumplimiento a lo establecido en el presente Acuerdo se realizará con los recursos humanos, materiales y presupuestarios que tengan asignadas las áreas del Municipio, por lo que no implicará la creación de estructuras ni la asignación de recursos adicionales.