



**LAGOS**

**DE MORENO**

RECONSTRUYENDO LA CIUDAD

H. AYUNTAMIENTO 2018 - 2021

# Gaceta Oficial

DEL MUNICIPIO DE LAGOS DE MORENO, JALISCO.

**Órgano oficial de divulgación del Municipio de Lagos de Moreno, Jalisco.**

27 de mayo del 2021



**MODELO DEL MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO DEL MUNICIPIO DE LAGOS DE MORENO, JALISCO.**

**NÚMERO 33**



Ayuntamiento Constitucional  
de Lagos de Moreno, Jalisco.  
2018 - 2021

## MODELO DEL MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO DEL MUNICIPIO DE LAGOS DE MORENO, JALISCO.



### AUTORIZACIÓN DEL DOCUMENTO:

**Lic. José Ignacio Ángel Cervantes**  
Presidente Municipal Interino

**C. Martín Cedillo Facio**  
Coordinador General de Administración  
e Innovación Gubernamental

**Maestro Benjamín Pérez Luna**  
Contralor Municipal

### RESPONSABLES DE LA PUBLICACIÓN

**C. Hugo Zamora De Anda**  
Secretario General del Ayuntamiento

**Lic. Victor Hugo Espinoza Gutierrez**  
Dirección de Imagen de Gobierno

**Lic. Juan José Montero Tiscareño**  
Dirección de Comunicación Social



**LAGOS  
DE MORENO**  
RECONSTRUYENDO LA CIUDAD  
H. AYUNTAMIENTO 2018-2021



**LAGOS  
DE MORENO**  
RECONSTRUYENDO LA CIUDAD  
H. AYUNTAMIENTO 2018-2021

Oficio Número: CGAIG/01377/2021  
FECHA: 04/05/2021  
Lagos de Moreno Jalisco, Mayo 04 del 2021

LIC. HUGO ZAMORA DE ANDA  
SECRETARIO GENERAL  
PRESENTE

Sirva el presente para enviarle un cordial saludo, y al mismo solicitarle de la manera más atenta realizar el proceso de Impresión y Publicación en Gaceta oficial del: **"Modelo de Marco Integrado de Control Interno del Municipio de Lagos de Moreno, Jalisco"** de la Contraloría Municipal, y que se envía en formato digital.

Sin otro particular quedo a sus órdenes reiterándole mis consideraciones distinguidas.

**ATENTAMENTE**

**"I CENTENARIO DEL NATALICIO DEL ESCRITOR LAGUENSE ALFONSO DE ALBA MARTÍN  
(1921-1996)"**

  
C. Martín Cedillo Facio  
Coordinador General de

Administración e Innovación Gubernamental



C. DE ADMINISTRACIÓN  
H. AYUNTAMIENTO  
2018 - 2021  
LAGOS DE MORENO, JAL.

C.c.p. Archivo  
CGAIG/I.G.



PALACIO MUNICIPAL JUÁREZ  
CALLE FRANCISCO GONZÁLEZ LEÓN 37N.  
ZONA CENTRO C.P. 48400  
LAGOS DE MORENO, JALISCO.  
[www.lagosdemoreno.gob.mx](http://www.lagosdemoreno.gob.mx)

474 74 121 21  
474 74 121 00  
474 74 204 01



# INDICE

## MODELO DEL MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO DEL MUNICIPIO DE LAGOS DE MORENO, JALISCO.

1 PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA DEL MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO DEL MUNICIPIO DE LAGOS DE MORENO, JALISCO.....	3
2 DEFINICIONES.....	5
3 MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO.....	9
3.1. CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE CONTROL INTERNO.....	9
3.1.1. DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO.....	9
3.1.2. CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL INTERNO.....	10
3.1.3. OBJETIVOS DE CONTROL INTERNO.....	11
3.2. ESTABLECIMIENTO DEL CONTROL INTERNO.....	12
3.2.1. PRESENTACIÓN DEL PRESENTE MODELO.....	12
3.2.2. COMPONENTES, PRINCIPIOS Y PUNTOS DE INTERÉS DEL CONTROL INTERNO.....	13
3.2.3. EL CONTROL INTERNO Y EL MUNICIPIO.....	18
3.2.4. RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES EN EL CONTROL INTERNO.....	19
3.2.5. OBJETIVOS DEL MUNICIPIO.....	21
3.3. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.....	24
3.3.1. ELEMENTOS DE UN CONTROL INTERNO APROPIADO.....	24
3.3.2. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.....	24
3.4. CONSIDERACIONES ADICIONALES.....	26
3.4.1. SERVICIOS TERCERIZADOS.....	26
3.4.2. DEPENDENCIAS Y ENTIDADES GRANDES O PEQUEÑAS.....	27
3.4.3. COSTOS Y BENEFICIOS DEL CONTROL INTERNO.....	28
3.4.4. DOCUMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO.....	28
3.4.5. APLICACIÓN EN LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES.....	29
4. COMPONENTES DE CONTROL INTERNO.....	30
4.1. COMPONENTE 1. AMBIENTE DE CONTROL.....	30
4.1.1. Principio 1. Mostrar actitud de respaldo y compromiso.....	31
4.1.2. Principio 2 – Ejercer la responsabilidad de vigilancia.....	33
4.1.3. Principio 3 – Establecer la estructura, responsabilidad y autoridad.....	36
4.1.4. Principio 4 - Demostrar compromiso con la competencia profesional.....	39
4.1.5. Principio 5 – Establecer la estructura para el reforzamiento de la rendición de cuentas.....	41



# INDICE

## MODELO DEL MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO DEL MUNICIPIO DE LAGOS DE MORENO, JALISCO.

4.2. COMPONENTE 2. ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS .....	44
4.2.1. Principio 6 – Definir objetivos y tolerancias al riesgo .....	45
4.2.2. Principio 7 – Identificar, analizar y responder a los riesgos.....	47
4.2.3. Principio 8 – Considerar el riesgo de corrupción .....	50
4.2.4. Principio 9 – Identificar, analizar y responder al cambio.....	54
4.3. COMPONENTE 3. ACTIVIDADES DE CONTROL.....	56
4.3.1. Principio 10 – Diseñar actividades de control .....	56
4.3.2. Principio 11 – Diseñar actividades para los sistemas de información.....	63
4.3.3. Principio 12 – Implementar actividades de control .....	68
4.4. COMPONENTE 4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.....	70
4.4.1. Principio 13 – Usar información de calidad.....	70
4.4.2. Principio 14 – Comunicar internamente.....	72
4.4.3. Principio 15 – Comunicar externamente .....	74
4.5. COMPONENTE 5. SUPERVISIÓN.....	76
4.5.1. Principio 16 – Realizar actividades de supervisión.....	76
4.5.2. Principio 17 – Evaluar los problemas y corregir las deficiencias.....	79
AUTORIZACIÓN DEL DOCUMENTO.....	82
CERTIFICACIONES DE LEY.....	83

## 1. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA DEL MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO DEL MUNICIPIO DE LAGOS DE MORENO, JALISCO.

La implementación de un Sistema de Control Interno efectivo representa una herramienta fundamental que aporta elementos que, promueven la consecución de las metas y los objetivos institucionales; minimizan los riesgos; reducen la probabilidad de ocurrencia de actos de corrupción y fraudes, y consideran la integración de las tecnologías de la información y comunicaciones a los procesos que se llevan a cabo en las Dependencias y Entidades del Municipio; asimismo respalda la integridad y el comportamiento ético de las y los servidores públicos, y consolidan los procesos de rendición de cuentas y de transparencia gubernamentales.

Actualmente, en nuestro país se han desarrollado diversos esfuerzos en materia de control interno gubernamental:

1. La Secretaría de la Función Pública (SFP) publicó y actualizó, desde el año 2010 a la fecha, el *“ACUERDO por el que se emiten las Disposiciones en Materia de Control Interno y se expide el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno”* (Acuerdo de Control Interno), que tiene por objeto implementar y mejorar las disposiciones jurídicas reguladoras en materia de control interno para la Administración Pública Federal (APF). Asimismo, en un trabajo conjunto entre las instancias estatales correspondientes y la SFP, en 21 Entidades federativas, se publicaron diversos ordenamientos en materia de control interno, mismas que retoman, en su mayoría, la estructura y conceptos del Acuerdo de Control Interno emitido por la Secretaría de la Función Pública.

2. La Auditoría Superior de la Federación (ASF), para fortalecer las capacidades en la materia, llevó a cabo el *“Estudio de la Situación que Guarda el Sistema de Control Interno Institucional en el Sector Público Federal”* y el *“Estudio Técnico para la Promoción de la Cultura de Integridad en el Sector Público”*, así como los trabajos de análisis sobre los contenidos del Acuerdo de Control Interno y de los distintos ordenamientos emitidos a este respecto por los 21 estados que cuentan con tal instrumento.

3. El Sistema Nacional de Fiscalización (SNF), integrado por la SFP, las Entidades de Fiscalización y la ASF, considera como uno de sus objetivos impulsar adecuaciones a las disposiciones jurídicas tendentes a fortalecer la aplicación de

los recursos presupuestales y de los fondos federales, así como cambios estructurales en el ámbito jurídico que permitan incorporar mejores prácticas en la gestión gubernamental, para lo cual se crearon grupos de trabajo, entre los que se cuenta el Grupo de Trabajo de Control Interno, que continuará realizando actividades sobre el tema.

Entre las responsabilidades de este grupo, se encuentra: generar estrategias, en los tres órdenes de gobierno, de acuerdo con su ámbito de competencia, para homologar la normativa en materia de control interno; asegurar la fiscalización del control interno de las instituciones auditadas, en los programas de auditoría e identificar los cambios legales, estructurales y normativos que permitan fortalecer a las instancias de control.

En este contexto se propone el Modelo del Marco Integrado de Control Interno del Municipio de Lagos de Moreno, Jalisco, que adapta el diseño del modelo de control interno desarrollado por el Grupo de Trabajo de Control Interno del Sistema Nacional de Fiscalización, basado en los componentes, principios y puntos de interés que las mejores prácticas internacionales en la materia ponen de manifiesto.

De igual manera, el Modelo del Marco Integrado de Control Interno del Municipio de Lagos de Moreno, Jalisco, proporciona un modelo general para establecer, mantener y mejorar el Sistema de Control Interno en el Municipio, aportando distintos elementos para el cumplimiento de las categorías de objetivos institucionales (operación, información y cumplimiento).

Asimismo, el presente modelo servirá para emitir o actualizar guías y/o lineamientos con metodologías y acciones más específicas que proporcionen certidumbre y orden a la adopción y adaptación del control interno.

Estamos convencidos que la implementación del Modelo del Marco Integrado de Control Interno del Municipio de Lagos de Moreno, Jalisco, promoverá el mejoramiento de las funciones de la Administración Pública Municipal, y los resultados se traducirán en mejoras de la gestión gubernamental, la prevención y erradicación de la corrupción y el desarrollo de un sistema integral de rendición de cuentas.

## 2. DEFINICIONES

Para los efectos del presente Modelo del Marco Integrado de Control Interno del Municipio de Lagos de Moreno, Jalisco, se entenderá por:

### 2.1 Ayuntamiento.

El H. Ayuntamiento Constitucional de Lagos de Moreno, Jalisco.

### 2.2. Comité de Control Interno y Administración de Riesgos

El Comité de Control Interno y Administración de Riesgos del Municipio de Lagos de Moreno, Jalisco, que se encuentra reglamento en los Lineamientos de Control Interno del Municipio de Lagos de Moreno, Jalisco.

### 2.3. Competencia profesional.

Cualificación para llevar a cabo las responsabilidades asignadas. Requiere habilidades y conocimientos, que son adquiridos generalmente con la formación, 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.

### 2.4. Controles generales.

Políticas y procedimientos que se aplican a todos o a un segmento amplio de los sistemas de información institucionales; los controles generales incluyen la gestión de la seguridad, accesos lógicos y físicos, configuraciones, segregación de funciones y planes de contingencia.

### 2.5. Dependencia(s).

La(s) Dependencia(s) prevista(s) en el Reglamento de la Administración Pública Municipal de Lagos de Moreno, Jalisco.

### 2.6. Elusión de controles.

Omisión del cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos con la intención de obtener beneficios personales, simular el cumplimiento de ciertas condiciones o propiciar actividades comúnmente ilícitas.

### 2.7. Entidad o Entidades.

Los organismos públicos descentralizados, las empresas de participación municipal mayoritaria y los fideicomisos públicos.



## **2.8. Evaluación del Sistema de Control Interno.**

Proceso mediante el cual, personas servidoras públicas independientes a los responsables de los procesos susceptibles de evaluación o a través de externos, determinan la idoneidad, eficacia, eficiencia y en la aplicación del control interno en la Dependencia o Entidad, las Unidades Administrativas, los procesos, funciones y actividades, y definen e informan las debilidades del Sistema de Control Interno.

## **2.9. Indicadores de desempeño.**

Mediadas de evaluación del desempeño de la Dependencia o Entidad en el logro de los objetivos.

## **2.10. Información de calidad.**

Información proveniente de fuentes confiables y que es adecuada, actual, completa, exacta, accesible y proporcionada de manera oportuna.

## **2.11. Modelo.**

Modelo del Marco Integrado de Control Interno del Municipio de Lagos de Moreno, Jalisco.

## **2.12. Municipio.**

El Municipio de Lagos de Moreno, Jalisco.

## **2.13. Líneas de reporte.**

Líneas de comunicación, internas y externas, a todos los niveles en la Dependencia o Entidad que proporcionan métodos de comunicación que pueden circular en todas las direcciones al interior de la estructura organizacional.

## **2.14. Mejora continua.**

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.

## **2.15. Objetivos cualitativos.**

Objetivos no medibles en términos numéricos o de porcentaje que la Administración pueda necesitar para diseñar medidas de desempeño que señalen el nivel o grado de cumplimiento.

## **2.16. Objetivos cuantitativos.**

Objetivos medibles en términos numéricos o de porcentajes que la Administración pueda necesitar para diseñar medidas de desempeño que señalen el nivel o grado de cumplimiento.

## **2.17. Órgano Interno de Control.**

El Órgano Interno de Control del Municipio de Lagos de Moreno, Jalisco.

## **2.18. Planes de contingencia.**

Proceso definido para identificar y atender la necesidad de responder a los cambios repentinos en el personal y que puedan comprometer el Sistema de Control Interno.

## **2.19. Políticas.**

Declaraciones de responsabilidad respecto de los objetivos de los procesos, sus riesgos relacionados y el diseño, implementación y eficacia operativa de las actividades de control.

## **2.20. Presidente.**

La o el Presidente Municipal de Lagos de Moreno, Jalisco.

## **2.21. Puntos de Interés.**

Información adicional que proporciona una explicación más detallada respecto de los principios de los componentes y los requisitos de documentación y formalización para el desarrollo de un Sistema de Control Interno efectivo.

## **2.22. Riesgo.**

La probabilidad de ocurrencia y posible impacto de que un evento adverso, externo o interno, que obstaculice o impida el logro de los objetivos y metas institucionales.

## **2.23. Secretaría Técnica.**

La Secretaría Técnica del Órgano Interno de Control del Municipio de Lagos de Moreno, Jalisco.

## **2.24. Seguridad razonable.**

El supuesto en que la posibilidad de materialización de riesgo disminuye y la posibilidad de lograr los objetivos y metas institucionales se incrementan.

## **2.25. Sistema de Control Interno.**

Es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afecten a las Dependencias y Entidades.

## **2.26. Sistema de información.**

Personal, procesos, datos y tecnología, organizados para obtener, comunicar o disponer de la información.

## **2.27. Servicios tercerizados.**

Práctica que llevan a cabo las Dependencias o Entidades para contratar un bien o un servicio externo.

## **2.28. TIC's**

Tecnologías de Información y Comunicaciones.

## **2.29. Unidades Administrativas.**

Las áreas o unidades que conforman una Dependencia o Entidad, que coadyuvan en el cumplimiento de sus objetivos.

## 3. MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO

### 3.1. CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE CONTROL INTERNO

#### 3.1.1. DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO

El control interno es un proceso efectuado por el Ayuntamiento, la o el Presidente, así como por las Dependencias y Entidades, con objeto de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de las metas y los objetivos institucionales y la salvaguarda de los recursos públicos, así como prevenir la corrupción. Estos objetivos y sus riesgos relacionados pueden ser clasificados en una o más de las siguientes categorías:

1. **Operación.** Se refiere a la eficacia, eficiencia y economía de las operaciones;
2. **Información.** Consiste en la confiabilidad de los informes internos y externos;  
y
3. **Cumplimiento.** Se relaciona con el apego a las disposiciones jurídicas y normativas.

Estas categorías son distintas, pero interactúan creando sinergias que favorecen el funcionamiento del Municipio para lograr su misión y mandato legal. Un objetivo particular puede relacionarse con más de una categoría, resolver diferentes necesidades y ser responsabilidad directa de diversas personas servidoras públicas.

El control interno incluye planes, métodos, programas, políticas y procedimientos utilizados para alcanzar el mandato, la misión, el plan estratégico, los objetivos y las metas institucionales. 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 lograr los resultados programados a través de la administración eficaz de todos sus recursos, como son los tecnológicos, materiales, humanos y financieros.



### **3.1.2. CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL INTERNO**

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 institucionales serán alcanzados.

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 de las Dependencias y Entidades. Es reconocido como una parte intrínseca de la gestión de procesos operativos para guiar las actividades del Municipio y no como un sistema separado dentro de ésta. En este sentido, el control interno se establece al interior de éste como una parte de la estructura organizacional para ayudar a la o al Presidente, Dependencias y Entidades y al resto de las y los servidores públicos a alcanzar los objetivos institucionales de manera permanente en sus operaciones.

Las y los servidores públicos son los que propician que el control interno funcione. La o el Presidente es responsable de asegurar, con el apoyo de Unidades Especializadas, asesorada en su caso, por el Órgano Interno de Control, que se cuenta con un control interno apropiado, con las siguientes características:

1. Es acorde con el tamaño, estructura, circunstancias específicas y mandato legal del Municipio;
2. Contribuye de manera eficaz, eficiente y económica a alcanzar las tres categorías de objetivos institucionales (operaciones, información y cumplimiento); y
3. 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, la o el Presidente, a través de las Dependencias y Entidades, deberá:

1. Establecer los objetivos institucionales de control interno; y
2. Asignar de manera clara a determinadas unidades o áreas, la responsabilidad de:
  - a) Implementar controles adecuados y suficientes en las Dependencias y Entidades;
  - b) Supervisar y evaluar periódicamente el control interno; y

- c) 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 Ayuntamiento es el primer responsable del control interno, pero todas y todos los servidores públicos de éste desempeñan un papel importante en la implementación y operación del control interno.

De esta manera, las Dependencias y Entidades son responsables 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 su Titular, asesorado en su caso, por la Secretaría Técnica del Órgano Interno de Control.

### **3.1.3. OBJETIVOS DE CONTROL INTERNO**

Los objetivos del control interno son:

- I. Proporcionar una seguridad razonable sobre el adecuado ejercicio, utilización o disposición de los recursos públicos, para el logro de objetivos y metas de las Dependencias y Entidades;
- II. Promover la efectividad, eficacia, eficiencia, economía, honradez y transparencia en las operaciones, programas, proyectos y calidad de los servicios que se brinden las Dependencias y Entidades a la ciudadanía;
- III. Medir la eficacia en el cumplimiento de los objetivos institucionales y prevenir desviaciones en la consecución de los mismos a través de indicadores;
- IV. Mantener un adecuado manejo de los recursos públicos y promover que su aplicación se realice con apego a la legalidad;
- V. Generar información financiera, presupuestal, contable y de operación; íntegra, veraz, confiable, transparente y oportuna;
- VI. Asegurar el cumplimiento del marco legal y normativo de control interno aplicable a las Dependencias y Entidades en la administración de los recursos y la ejecución de las operaciones, programas y proyectos;
- VII. Salvaguardar, preservar y mantener los recursos públicos en condiciones de integridad, transparencia y disponibilidad para los fines a que están destinados; y
- VIII. Existencia de procedimientos sustantivos y de apoyo para el logro de metas y objetivos, así como para la aplicación de los recursos.

Para el logro de los objetivos de control interno las Dependencias y Entidades deberán considerar lo siguiente:

- I. Contar con medios o mecanismos para conocer el avance en el logro de los objetivos y metas, así como para identificar, medir y evaluar los riesgos que pueden obstaculizar su consecución;
- II. Preparar y obtener la información financiera, presupuestal, contable y de gestión, con integridad, confiabilidad, oportunidad, suficiencia y transparencia;
- III. Cumplir con las leyes, reglamentos y demás disposiciones administrativas que rigen su funcionamiento;
- IV. Vincular el ejercicio del gasto con los objetivos y metas institucionales, fortaleciendo de manera permanente los procesos sustantivos y de apoyo para prevenir o corregir desviaciones u omisiones que afecten su debido cumplimiento; y
- V. Que los recursos están protegidos adecuadamente y en condiciones de disponibilidad.

## **3.2. ESTABLECIMIENTO DEL CONTROL INTERNO**

### **3.2.1. PRESENTACIÓN DEL PRESENTE MODELO**

El presente documento es aplicable al Municipio de Lagos de Moreno, Jalisco y tiene como finalidad proveer criterios para evaluar el diseño, la implementación y la eficacia operativa del control interno en el mismo y para determinar si el control interno es apropiado y suficiente para cumplir con las tres categorías de objetivos: operación, información y cumplimiento, incluyendo la protección de la integridad y la prevención de actos de corrupción en los diversos procesos realizados a su interior.

Cada Dependencia y Entidad debe tener un control interno acorde con su mandato, naturaleza, tamaño y las disposiciones jurídicas determinadas para cumplir con los objetivos para los que fue creada.

El Modelo del Marco Integrado de Control Interno del Municipio de Lagos de Moreno, Jalisco, es aplicable para todas las categorías de objetivos; sin embargo, su enfoque no es limitativo, ni pretende interferir o contraponerse con las disposiciones normativas aplicables. En la implementación de este modelo, las Dependencias y Entidades asumen la responsabilidad de diseñar políticas y procedimientos que se ajusten a las disposiciones jurídicas y normativas y a las circunstancias específicas de cada una, según sea el caso, así como de incluirlos como una parte inherente a sus operaciones.

## 3.2.2. COMPONENTES, PRINCIPIOS Y PUNTOS DE INTERÉS DEL CONTROL INTERNO

Las Dependencias y Entidades cuentan con un mandato particular, del que derivan sus atribuciones y obligaciones concretas. De igual modo, su operación se alinea al Plan Municipal de Desarrollo y Gobernanza, y demás planes y programas aplicables, así como a otros instrumentos vinculatorios en función de las disposiciones jurídicas aplicables.

Dentro de esa estructura de facultades y obligaciones, las Dependencias y Entidades formulan objetivos de control interno para asegurar, de manera razonable, que sus objetivos institucionales, contenidos en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), serán alcanzados de manera eficaz, eficiente y económica.

Las y los Titulares de las Dependencias y Entidades, asesorados de ser el caso, por la Secretaría Técnica del Órgano Interno de Control, en los casos que proceda, deben establecer objetivos de control interno a nivel de Dependencia o Entidad, Unidad, 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.

Aunque existen diferentes maneras de representar al control interno, este Modelo del Marco Integrado de Control Interno del Municipio de Lagos de Moreno, Jalisco, lo define como una estructura jerárquica de 5 componentes, 17 principios y diversos puntos de interés relevantes.



Fuente: Adaptado de las Normas de Control Interno en el Gobierno Federal, GAO.



Los componentes del control interno representan el nivel más alto en la jerarquía del Modelo del Marco Integrado de Control Interno del Municipio de Lagos de Moreno, Jalisco, los cuales deben ser diseñados e implementados adecuadamente y deben operar en conjunto y de manera sistemática, para que el control interno sea apropiado. Los cinco componentes de control interno son:

- 1. Ambiente de Control.** Es la base del control interno. Proporciona disciplina y estructura para apoyar al personal en la consecución de los objetivos institucionales.
- 2. Administración de Riesgos.** Es el proceso que evalúa los riesgos a los que se enfrenta la Dependencia o Entidad en la procuración del cumplimiento de sus objetivos. Esta evaluación provee las bases para identificar los riesgos, analizarlos, catalogarlos, priorizarlos y desarrollar respuestas que mitiguen su impacto en caso de materialización, incluyendo los riesgos de corrupción.
- 3. Actividades de Control.** Son aquellas acciones establecidas, a través de políticas y procedimientos, por los responsables de las Dependencias y Entidades para alcanzar los objetivos institucionales y responder a sus riesgos asociados, incluidos los de corrupción y los de sistemas de información
- 4. Información y Comunicación.** Es la información de calidad que las Dependencias y Entidades, y las y los demás servidores públicos generan, obtienen, utilizan y comunican para respaldar el Sistema de Control Interno y dar cumplimiento a su mandato legal.
- 5. Supervisión.** Son las actividades de vigilancia y evaluación periódicas a la eficacia, eficiencia y economía de los procesos realizados por las Dependencias y Entidades, auxiliadas por la Secretaría Técnica del Órgano Interno de Control, y en su caso, por las Unidades Especializadas. Las Entidades Fiscalizadoras Superiores, así como el Órgano Interno de Control y otros revisores externos proporcionan una supervisión adicional cuando revisan el control interno del Municipio, ya sea a nivel de Dependencia o Entidad, Unidad, función y/o actividades específicas. 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.

Los 17 principios respaldan el diseño, implementación y operación de los componentes asociados 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 de la Dependencia y Entidad.

Adicionalmente, el Modelo del Marco Integrado de Control Interno del Municipio de Lagos de Moreno, Jalisco, contiene información específica presentada como Puntos de Interés, los cuales tienen como propósito proporcionar material de orientación para el diseño, implementación y operación de los principios a los que se encuentran asociados. Los Puntos de Interés 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 Puntos de Interés también proporcionan antecedentes sobre cuestiones planteadas en el Modelo del Marco Integrado de Control Interno del Municipio de Lagos de Moreno, Jalisco.

Los puntos de interés se consideran relevantes para la implementación del presente modelo. Por su parte, las Dependencias y Entidades tienen la responsabilidad de conocerlos y entenderlos, así como de ejercer su juicio profesional para el cumplimiento del presente Modelo, en el entendido de que ésta establece procesos generales para el diseño, la implementación y la operación del control interno. A continuación, se mencionan cada uno de los 5 componentes de control interno y se detallan sus 17 principios asociados.

## **COMPONENTE 1. AMBIENTE DE CONTROL**

**Principio 1. Mostrar actitud de respaldo y compromiso.** El Ayuntamiento y las Dependencias y Entidades deben mostrar una actitud de respaldo y compromiso con la integridad, las disposiciones en materia de ética y de conducta, la prevención de irregularidades administrativas, de posibles conflictos de intereses y actos de corrupción.

**Principio 2. Ejercer la responsabilidad de vigilancia.** Las Dependencias y Entidades son responsables de supervisar el funcionamiento del control interno, con apoyo, en su caso, de la Secretaría Técnica del Órgano Interno de Control.

**Principio 3. Establecer la estructura, responsabilidad y autoridad.** El Ayuntamiento debe autorizar, conforme a las disposiciones jurídicas y normativas aplicables, la estructura organizacional de las Dependencias y Entidades, y éstas podrán asignar responsabilidades y delegar autoridad para alcanzar los objetivos institucionales, preservar la integridad, prevenir la corrupción y rendir cuentas de los resultados alcanzados.

**Principio 4. Demostrar compromiso con la competencia profesional.** La Coordinación General de Administración e Innovación Gubernamental, con apoyo

de las Dependencias y Entidades, son responsables de promover los medios necesarios para contratar, capacitar y retener profesionales competentes.

**Principio 5. Establecer la estructura para el reforzamiento de la rendición de cuentas.** Las Dependencias y Entidades deben evaluar el desempeño de su control interno y hacer responsable a todo el personal por sus obligaciones.

## COMPONENTE 2. ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

**Principio 6. Definir objetivos y tolerancias al riesgo.** La o el Presidente con apoyo de las Dependencias y Entidades, al formular el Plan Municipal de Desarrollo y Gobernanza, deben establecer de manera clara los objetivos institucionales que permitan identificar los riesgos y la tolerancia al riesgo.

**Principio 7. Identificar, analizar y responder a los riesgos.** Las Dependencias y Entidades deben identificar, analizar y responder a los riesgos asociados al cumplimiento de los objetivos institucionales, así como de los procesos por los que se obtienen los ingresos y se ejerce el gasto, entre otros.

**Principio 8. Considerar el riesgo de corrupción.** Las Dependencias y Entidades 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, en los diversos procesos que realizan.

**Principio 9. Identificar, analizar y responder al cambio.** Las Dependencias y Entidades deben identificar, analizar y responder a los cambios significativos que puedan impactar al control interno.

## COMPONENTE 3. ACTIVIDADES DE CONTROL

**Principio 10. Diseñar actividades de control.** Las Dependencias y Entidades deben diseñar, actualizar y garantizar la suficiencia e idoneidad de las actividades de control establecidas para lograr los objetivos institucionales y responder a los riesgos.

**Principio 11. Diseñar actividades para los Sistemas de Información.** Las Dependencias y Entidades con apoyo, en su caso, de la Dirección de Informática e Innovación Gubernamental deben diseñar los sistemas de información a fin de alcanzar los objetivos y responder a los riesgos.

**Principio 12. Implementar actividades de control.** Las Dependencias y Entidades deben implementar las actividades de control a través de procedimientos apropiados, suficientes e idóneos para enfrentar los riesgos a los que están expuestos sus procesos.

## COMPONENTE 4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

**Principio 13. Usar información de calidad.** Las Dependencias y Entidades deben implementar los medios que permitan a las Unidades Administrativas generar y utilizar información pertinente y de calidad para la consecución de los objetivos institucionales y el cumplimiento de las disposiciones aplicables a la gestión financiera.

**Principio 14. Comunicar internamente.** Las Dependencias y Entidades son responsables de que las Unidades Administrativas comuniquen internamente, por los canales apropiados y de conformidad con las disposiciones aplicables, la información de calidad necesaria para contribuir a la consecución de los objetivos institucionales y la gestión financiera.

**Principio 15. Comunicar externamente.** Las Dependencias y Entidades son responsables de que las Unidades Administrativas comuniquen externamente, por los canales apropiados y de conformidad con las disposiciones aplicables, la información de calidad necesaria para contribuir a la consecución de los objetivos institucionales y la gestión financiera.

## COMPONENTE 5. SUPERVISIÓN

**Principio 16. Realizar actividades de supervisión.** Las Dependencias y Entidades deben establecer actividades para la adecuada supervisión del control interno y la evaluación de sus resultados en todas sus Unidades Administrativas. Conforme a las mejores prácticas en la materia, en dichas actividades de supervisión podrá contribuir la Secretaría Técnica del Órgano Interno de Control, la que reporta sus resultados al Comité de Control Interno y Administración de Riesgos, a través de la o del Titular del Órgano Interno de Control.

**Principio 17. Evaluar los problemas y corregir las deficiencias.** Las Dependencias y Entidades son responsables de que se corrijan oportunamente las deficiencias de control interno detectadas.



### 3.2.3. EL CONTROL INTERNO Y EL MUNICIPIO

Existe una relación directa entre los objetivos del Municipio, los cinco componentes de control interno (con sus principios y puntos de interés) y la estructura organizacional. Los objetivos son los fines que debe alcanzar el Municipio, con base en su propósito, mandato y disposiciones jurídicas aplicables. Los cinco componentes de control interno son los requisitos necesarios que debe cumplir el Municipio para alcanzar sus objetivos institucionales. La estructura organizacional abarca a todas Dependencias y Entidades con sus Unidades Administrativas, los procesos, atribuciones, funciones y toda la estructura que el Municipio establece para alcanzar sus objetivos.

El Modelo del Marco Integrado de Control Interno del Municipio de Lagos de Moreno, Jalisco, presenta dicha relación en la forma de un cubo.



Fuente: Cubo adaptado del Informe Coso 2013.

Las tres categorías en las que se pueden clasificar los objetivos del Municipio son representadas por las columnas en la parte superior del cubo. Los cinco componentes del control interno son representados por las filas. La estructura organizacional es representada por la tercera dimensión del cubo.

Cada componente de control interno aplica a las tres categorías de objetivos y a la estructura organizacional.

El control interno es un proceso dinámico, integrado y continuo en el que los componentes interactúan entre sí desde la etapa de diseño, implementación y operación. Dos Dependencias o Entidades no pueden tener un control interno idéntico, debido a distintos factores como son, entre otros, la misión, las disposiciones jurídicas y normativas aplicables, los objetivos en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), su tamaño, la tolerancia al riesgo y las

tecnologías de información con que cuentan, así como el juicio profesional empleado por las y los responsables para responder a las circunstancias específicas.

### 3.2.4. RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES EN EL CONTROL INTERNO

El control interno es parte de las responsabilidades de la o del Presidente Municipal, quien cumple con éstas a través del apoyo de las Dependencias y Entidades y del resto de las y los servidores públicos del Municipio. Por ello, los cinco componentes del Modelo del Marco Integrado de Control Interno del Municipio de Lagos de Moreno, Jalisco, se presentan en el contexto de la o del Presidente o Ayuntamiento, y de las Dependencias y Entidades del Municipio. No obstante, todas y todos los servidores públicos son responsables del control interno. En general, las funciones y responsabilidades del control interno en el Municipio se pueden categorizar de la siguiente manera:

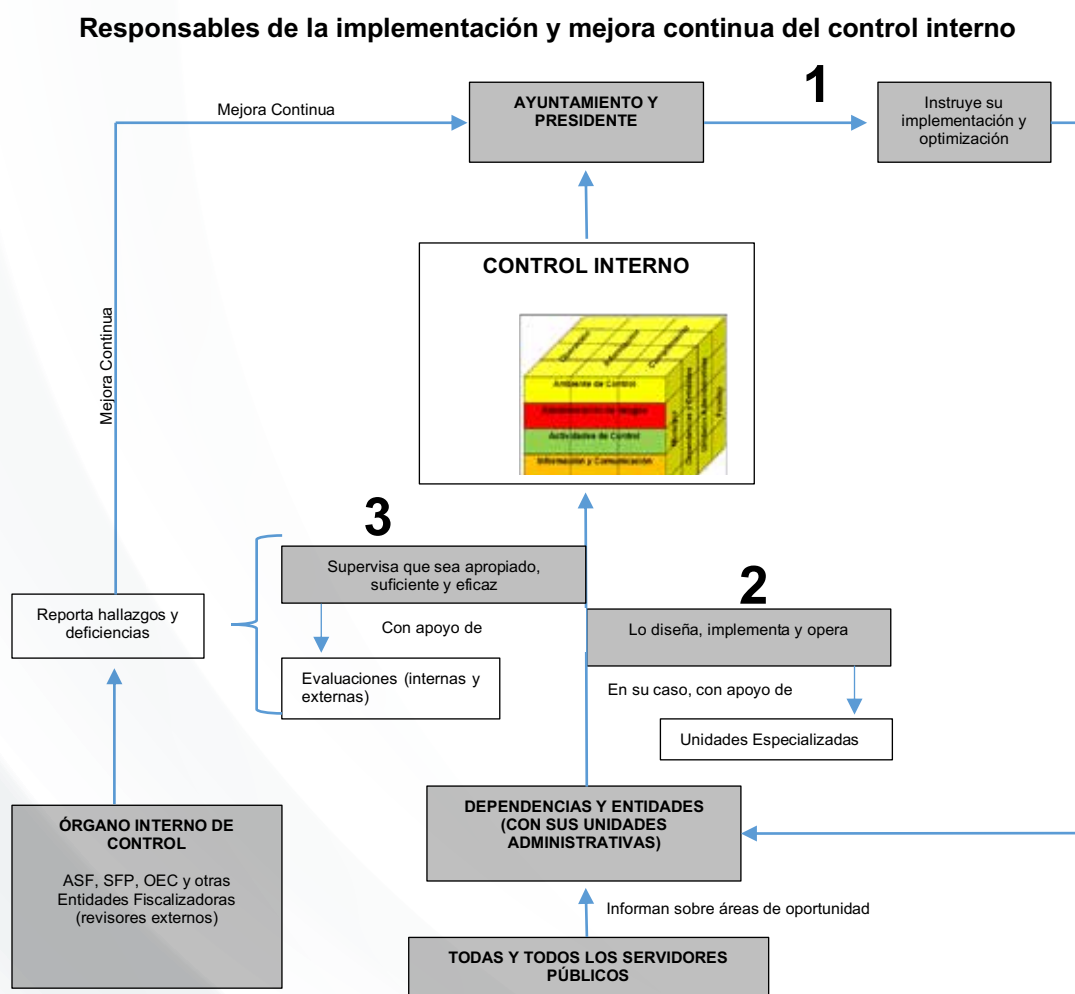
**a) Ayuntamiento y/o Presidente.** Es responsable de vigilar la dirección estratégica del Municipio y el cumplimiento de las obligaciones relacionadas con la rendición de cuentas, lo cual incluye supervisar, en general, que las Dependencias y Entidades diseñen, implementen y operen un control interno apropiado, con el apoyo, en su caso de la Secretaría Técnica del Órgano Interno de Control o Unidades Especializadas establecidas para tal efecto. Para ello, la Secretaría Técnica del Órgano Interno de Control apoya en la supervisión del control interno e informa de sus hallazgos y áreas de oportunidad al Comité de Control Interno y Administración de Riesgos, a través de la o del Titular del Órgano Interno de Control. Para efecto del presente modelo, la vigilancia por parte del Ayuntamiento, en su caso, o de la o del Presidente está implícita en cada componente y principio.

**b) Dependencias y Entidades.** Son directamente responsables de todas las actividades de control interno. Lo anterior incluye el diseño, la implementación y la eficacia operativa del control interno. La responsabilidad de las Dependencias y Entidades en materia de control interno varía de acuerdo con las atribuciones y funciones que tienen asignadas en la estructura organizacional. De igual modo, las Dependencias y Entidades, cuentan con el apoyo de las Unidades Especializadas, así como con la asesoría de la Secretaría Técnica del Órgano Interno de Control, para diseñar, implementar y operar el control interno en los procesos de los cuales son responsables, por lo que en dichos casos se trata de una responsabilidad que comparten las Dependencias y Entidades y las Unidades Especializadas. En estos casos de corresponsabilidad, deben existir en el Municipio líneas claras de autoridad que delimiten la responsabilidad de cada persona servidora pública, a fin de permitir una adecuada rendición de cuentas y la oportuna corrección de debilidades detectadas en el control interno.

**c) Servidores Públicos.** Todas y todos los servidores públicos del Municipio, distintos a la o al Presidente y a las y los Titulares de las Dependencias o Entidades, que apoyan en el diseño, implementación y operación del control interno, y son responsables de informar sobre cuestiones o deficiencias relevantes que hayan identificado en relación con los objetivos institucionales de operación, información, cumplimiento legal, salvaguarda de los recursos y prevención de la corrupción.

**d) Instancia de Supervisión.** El Órgano Interno de Control, a través de su Secretaría Técnica, es la unidad independiente de las y los responsables directos de los procesos, que evalúa el adecuado diseño, implementación y operación del control interno.

La siguiente Figura ilustra de manera general las responsabilidades institucionales en relación con el control interno.



El Órgano Interno de Control y otros órganos revisores externos no son responsables directos de la implementación, suficiencia e idoneidad del control

interno en las Dependencias y Entidades del Municipio. No obstante, derivado de las revisiones que practican para conocer su funcionamiento, realizan contribuciones favorables y promueven su fortalecimiento y mejora continua. La responsabilidad sobre el control interno recae sobre la o el Presidente y las Dependencias y Entidades del Municipio.

### 3.2.5. OBJETIVOS DEL MUNICIPIO

El Ayuntamiento con la participación de las Dependencias y Entidades, cuando proceda, podrá establecer objetivos para alcanzar el mandato, la misión y visión institucionales; los objetivos del Plan Municipal de Desarrollo y Gobernanza, los Programas Sectoriales, Especiales, Presupuestarios, Públicos y demás planes y programas, de acuerdo con los requerimientos y expectativas de la planeación estratégica y el cumplimiento de las disposiciones jurídicas y normativas. Se debe incluir el establecimiento de objetivos como parte del proceso de planeación estratégica.

Las Dependencias y Entidades, como parte del diseño del control interno, debe definir objetivos medibles y claros, así como normas e indicadores de desempeño que permitan identificar, analizar, evaluar su avance y responder a sus riesgos asociados.

### Categorías de objetivos

Los objetivos se pueden agrupar en una o más de las siguientes categorías:

- a) **Operación.** Eficacia en el logro de los objetivos institucionales, eficiencia en el uso y aplicación de los recursos y economía en las entradas necesarias para las operaciones y demás actividades.
- b) **Información.** Confiabilidad de los informes internos y externos.
- c) **Cumplimiento.** Apego a las disposiciones jurídicas y normativas aplicables, lo que incluye la salvaguarda de la legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad, eficiencia y prevención de la corrupción en el desempeño institucional.

### Objetivos de operación

Se relacionan con las actividades que permiten alcanzar el mandato legal, la misión y visión institucional. El mandato legal está definido por una serie de documentos jurídicos obligatorios que debe observar el Municipio, como pueden ser la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Constitución Política del

Estado de Jalisco, la Ley del Gobierno y la Administración Pública Municipal del Estado de Jalisco, el Reglamento de la Administración Pública Municipal de Lagos de Moreno, Jalisco, sus reglamentos interiores, entre otros de aplicación municipal.

En el Plan Municipal de Desarrollo y Gobernanza se deben precisar los objetivos y metas institucionales. 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.

A partir de los objetivos estratégicos, la o el Presidente, con el apoyo de las Dependencias y Entidades, deben establecer objetivos y metas específicos para cada una de ellas. Al vincular los objetivos con el mandato legal, misión y visión institucionales, se mejora la eficacia, la eficiencia y la economía de los programas operativos para alcanzar su mandato y se previene la posible ocurrencia de actos corruptos en el Municipio.

## **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:

- a) 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;
- b) 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; y
- c) Objetivos de Informes Internos Financieros y No Financieros.** Relativos a la recopilación y comunicación de la información necesaria para evaluar el desempeño del Municipio en el logro de sus objetivos y programas, los cuales son la base para la toma de decisiones al respecto.

## **Objetivos de Cumplimiento**

Estos objetivos son muy significativos. Las disposiciones jurídicas y normativas describen los objetivos, la estructura y los mecanismos para la consecución de los objetivos institucionales y el reporte del desempeño del Municipio.



Las Dependencias y Entidades deben considerar de manera integral los objetivos de cumplimiento legal y normativo, así como determinar qué controles diseñar, implementar y operar para que alcancen dichos objetivos eficazmente.

Como parte de la especificación de los objetivos de cumplimiento, el Municipio tiene determinadas leyes y regulaciones que le aplican.

## **Salvaguarda de los Recursos Públicos, Prevención de Posible Conflicto de Intereses y Prevención de Actos de Corrupción**

Un subconjunto de las tres categorías de objetivos es la salvaguarda de los recursos públicos, prevención de posible conflicto de intereses y de actos de corrupción. Las Dependencias y Entidades son responsables de establecer y mantener un control interno que:

- a) Proporcione una seguridad razonable sobre el adecuado ejercicio, utilización o disposición de los recursos públicos;
- b) Prevenga actos corruptos;
- c) Detecte y corrija oportunamente las irregularidades, en caso de que se materialicen; y
- d) Permita determinar, de manera clara, las responsabilidades específicas del personal que posibilitó o participó en la ocurrencia de las irregularidades.

## **Establecimiento de Objetivos Específicos**

A partir de los objetivos estratégicos, la o el Presidente debe desarrollar, con la participación de las Dependencias y Entidades, los objetivos específicos para toda la estructura organizacional.

La o el Presidente define objetivos específicos, con normas e indicadores de desempeño, que deben ser comunicados al personal responsable de su consecución. La o el Presidente, las Dependencias y Entidades, y las 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.

### **3.3. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

El propósito de esta sección es proporcionar a las Dependencias y Entidades, y a las instancias de supervisión, los elementos a considerar para evaluar si el control interno es apropiado.

#### **3.3.1. ELEMENTOS DE UN CONTROL INTERNO APROPIADO**

Un control interno apropiado proporciona una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos institucionales. Para ello es necesario que:

- a) Cada uno de los 5 componentes y los 17 principios de control interno sea diseñado, implementado y operado adecuadamente, conforme al mandato y circunstancias específicas de cada Dependencia o Entidad; y
- b) Los cinco componentes y los 17 principios operen en conjunto y de manera sistémica.

Si un principio o componente no cumple con estos requisitos o si los componentes no operan en conjunto de manera sistémica, el control interno no es apropiado.

#### **3.3.2. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

##### **Diseño e implementación**

Al evaluar el diseño del control interno, se debe determinar si los controles, por sí mismos y en conjunto con otros, permiten alcanzar los objetivos y responder a sus riesgos asociados. Para evaluar la implementación, las Dependencias y Entidades 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:

- a) Falta un control necesario para lograr un objetivo de control; y
- b) Un control existente está diseñado de modo que, incluso si opera de acuerdo con el diseño, el objetivo de control no puede alcanzarse.

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

## **Eficacia operativa**

Al evaluar la eficacia operativa del control interno, las Dependencias y Entidades deben determinar si se aplicaron controles de manera oportuna durante el periodo bajo revisión, la consistencia con la que éstos 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, las Dependencias y Entidades 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 la o el servidor público que ejecuta el control no posee la autoridad o la competencia profesional necesaria para aplicarlo eficazmente.

## **Efecto de las deficiencias en el control interno**

Las Dependencias y Entidades deben evaluar las deficiencias en los controles que fueron detectadas por medio de las autoevaluaciones continuas o mediante evaluaciones independientes, efectuadas por revisores internos y externos, es decir, por el Órgano Interno de Control y las Entidades de Fiscalización Superior, respectivamente. Una deficiencia de control interno existe cuando el diseño, la implementación o la operación de un control imposibilitan a las Dependencias y Entidades o a las demás personas servidoras públicas, en el desarrollo normal de sus funciones, la consecución de los objetivos de control y la respuesta a los riesgos asociados.

Las Dependencias y Entidades deben evaluar la relevancia de las deficiencias identificadas. Ésta 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 Municipal 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 institucional 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, fraude o transgresiones legales o a la integridad.

La Secretaría Técnica del Órgano Interno de Control podrá supervisar la adecuada evaluación que al efecto hayan realizado las Dependencias y Entidades 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. La evaluación de deficiencias varía en cada Dependencia y Entidad debido a las diferencias entre objetivos institucionales.

Las Dependencias y Entidades 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, las Dependencias y Entidades deben considerar el impacto que las deficiencias identificadas tienen sobre los requisitos de documentación; pueden considerar los puntos de interés asociados con los principios como parte del informe ejecutivo.

Si un principio no se encuentra diseñado, implementado y operando eficazmente, el componente respectivo es ineficaz e inapropiado.

Con base en los resultados del informe de cada principio, las Dependencias y Entidades concluyen si el diseño, la implementación y la eficacia operativa de cada uno de los cinco componentes de control interno es apropiada. También deben considerar si los cinco componentes operan eficaz y apropiadamente en conjunto. Si uno o más de los cinco componentes no son apropiadamente diseñados, implementados y operados, o si no se desarrolla 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.

## **3.4. CONSIDERACIONES ADICIONALES**

### **3.4.1. SERVICIOS TERCERIZADOS**

En caso que las Dependencias y Entidades contraten a terceros autorizados para desempeñar 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, para efectos del Modelo del Marco Integrado de Control Interno del Municipio de Lagos de Moreno, Jalisco, estos actores externos son referidos como “servicios tercerizados”. No obstante, las

Dependencias y Entidades conservan la responsabilidad sobre el desempeño de las actividades realizadas por los servicios tercerizados.

En consecuencia, las Dependencias y Entidades deben entender los controles que cada servicio tercerizado ha diseñado, implementado y operado para realizar los procesos operativos contratados, así como el modo en que el control interno de dichos terceros impacta en el control interno.

Las Dependencias y Entidades deben determinar si los controles internos establecidos por los servicios tercerizados son apropiados para asegurar que alcancen sus objetivos y respondan a los riesgos asociados, o si se deben establecer controles complementarios en el control interno de éste.

Las Dependencias y Entidades deben considerar, entre otros, los siguientes criterios al determinar el grado de supervisión que requerirán las actividades realizadas por los servicios tercerizados:

- a) La naturaleza de los servicios contratados y los riesgos que representan;
- b) Las normas de conducta de los servicios tercerizados;
- c) La calidad y la frecuencia de los esfuerzos de los servicios tercerizados por mantener las normas de conducta en su personal;
- d) La magnitud y complejidad de las operaciones de los servicios tercerizados y su estructura organizacional; y
- e) 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.

### **3.4.2. DEPENDENCIAS Y ENTIDADES GRANDES O PEQUEÑAS**

Los 17 principios aplican tanto a Dependencias como a Entidades grandes y pequeñas. Sin embargo, las Dependencias o Entidades pequeñas pueden tener diferentes enfoques de implementación. Éstas, generalmente tienen ventajas particulares, que pueden contribuir a que su control interno sea apropiado. Asimismo, pueden incluir un mayor nivel de participación en los procesos operativos y una interacción directa con el personal.

No obstante, una Dependencia o Entidad pequeña enfrenta mayores retos en la segregación de funciones debido a la concentración de responsabilidades y autoridades en su estructura organizacional. Sin embargo, deben responder a este



riesgo mediante el diseño apropiado del control interno, por ejemplo, añadiendo niveles adicionales de revisión para procesos operativos clave; efectuando revisiones aleatorias a las transacciones y su documentación soporte; practicando conteos periódicos a los activos o supervisando las conciliaciones.

### **3.4.3. COSTOS Y BENEFICIOS DEL CONTROL INTERNO**

El control interno provee amplios beneficios al Municipio. Proporciona a las y los responsables de los procesos operativos una mayor confianza respecto del cumplimiento de sus objetivos, brinda retroalimentación sobre qué tan eficaz es su operación y ayuda a reducir los riesgos asociados con el cumplimiento de los objetivos institucionales. Se deben considerar diversos factores de costos relacionados con los beneficios esperados al diseñar e implementar controles internos. La complejidad de la determinación del costo-beneficio depende de la interrelación de los controles con los procesos operativos. Cuando los controles están integrados con los procesos operativos, es difícil aislar tanto sus costos como sus beneficios.

Las Dependencias y Entidades deben decidir cómo evaluar el costo-beneficio del establecimiento de un control interno apropiado mediante distintos enfoques. Sin embargo, el costo por sí mismo no es una razón suficiente para evitar la implementación de controles internos. Las consideraciones del costo-beneficio respaldan la capacidad de la Dependencia o Entidad para diseñar, implementar y operar apropiadamente un control interno que equilibre la asignación de recursos en relación con las áreas de mayor riesgo, la complejidad u otros factores relevantes.

### **3.4.4. DOCUMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

La documentación y formalización son una parte importante y necesaria del control interno. El tipo y naturaleza de la documentación y formalización varían según el tamaño y complejidad de los procesos operativos del Municipio. Las Dependencias y Entidades utilizan el juicio profesional, la debida diligencia y las disposiciones jurídicas y normativas aplicables para determinar el tipo de documentación y formalización requerido para el control interno, éstas últimas son necesarias para lograr que el control interno sea eficaz y apropiadamente diseñado, implementado y operado. Las Dependencias y Entidades deben cumplir, como mínimo, con los siguientes requisitos de documentación y formalización del control interno:

- a) Documentar, formalizar y actualizar oportunamente su control interno;

- b) Documentar y formalizar, mediante políticas y procedimientos, las responsabilidades de todo el personal respecto del control interno;
- c) Documentar y formalizar los resultados de las autoevaluaciones y las evaluaciones independientes para identificar problemas, debilidades o áreas de oportunidad en el control interno; y
- d) Evaluar, documentar, formalizar y completar, oportunamente, las acciones correctivas correspondientes para la resolución de las deficiencias identificadas.

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 la Dependencia o Entidad identifica 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.

### **3.4.5. APLICACIÓN EN LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES**

El Modelo del Marco Integrado de Control Interno del Municipio de Lagos de Moreno, Jalisco, está diseñado para aplicarse como un modelo de control interno para todas las Dependencias y Entidades, debiéndose adaptar en lo aplicable a su realidad operativa y circunstancias específicas, principios y puntos de interés previstos en el presente modelo.

## 4. COMPONENTES DE CONTROL INTERNO

### 4.1. COMPONENTE 1. AMBIENTE DE CONTROL

Es la base del control interno. Proporciona la disciplina y estructura que impactan a la calidad de todo el control interno. Influye en la definición de los objetivos y la constitución de las actividades de control. El Ayuntamiento, o en su caso, la o el Presidente y las Dependencias y Entidades deben establecer y mantener un ambiente de control en todo el Municipio, que implique una actitud de respaldo hacia el control interno.

#### Principios:

- 1. Mostrar actitud de respaldo y compromiso.** El Ayuntamiento y las Dependencias y Entidades deben mostrar una actitud de respaldo y compromiso con la integridad, las disposiciones en materia de ética y de conducta, la prevención de irregularidades administrativas, de posibles conflictos de intereses y actos de corrupción.
- 2. Ejercer la responsabilidad de vigilancia.** Las Dependencias y Entidades son responsables de supervisar el funcionamiento del control interno, con apoyo, en su caso, de la Secretaría Técnica del Órgano Interno de Control.
- 3. Establecer la estructura, responsabilidad y autoridad.** El Ayuntamiento debe autorizar, conforme a las disposiciones jurídicas y normativas aplicables, la estructura organizacional de las Dependencias y Entidades, y éstas podrán asignar responsabilidades y delegar autoridad para alcanzar los objetivos institucionales, preservar la integridad, prevenir la corrupción y rendir cuentas de los resultados alcanzados.
- 4. Demostrar compromiso con la competencia profesional.** La Coordinación General de Administración e Innovación Gubernamental, con apoyo de las Dependencias y Entidades, son responsables de promover los medios necesarios para contratar, capacitar y retener profesionales competentes.
- 5. Establecer la estructura para el reforzamiento de la rendición de cuentas.** Las Dependencias y Entidades deben evaluar el desempeño de su control interno y hacer responsable a todo el personal por sus obligaciones.

## **4.1.1. Principio 1. Mostrar actitud de respaldo y compromiso**

El Ayuntamiento y las Dependencias y Entidades deben mostrar una actitud de respaldo y compromiso con la integridad, las disposiciones en materia de ética y de conducta, la prevención de irregularidades administrativas, de posibles conflictos de intereses y actos de corrupción.

### **Puntos de Interés**

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

- 4.1.1.1. Actitud de respaldo del Ayuntamiento y las Dependencias y Entidades;
- 4.1.1.2. Disposiciones en materia de ética y de conducta;
- 4.1.1.3. Apego a las disposiciones en materia ética y de conducta;
- 4.1.1.4. Programa de Promoción de la Integridad, de Prevención de Posibles Conflictos de Intereses y Actos de Corrupción, de ser el caso; y
- 4.1.1.5. Apego, supervisión y actualización continua del programa de promoción de la integridad, de prevención de posibles conflictos de intereses y de la corrupción.

#### **4.1.1.1. Actitud de respaldo del Ayuntamiento y las Dependencias y Entidades.**

El Ayuntamiento y las y los Titulares de las Dependencias y Entidades deben demostrar la importancia de la integridad, las disposiciones en materia de ética y de conducta en sus directrices, actitudes y comportamiento. Asimismo deberán guiar a través del ejemplo sobre los valores, la filosofía y el estilo operativo del Municipio, lo cual es fundamental para lograr un control interno apropiado y eficaz.

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

La actitud de respaldo de las y los Titulares de las Dependencias y Entidades 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.

#### **4.1.1.2. Disposiciones en materia de ética y de conducta**

Las Dependencias y Entidades deben establecer directrices para comunicar las expectativas en materia de integridad, y de las disposiciones en materia de ética y de conducta. Todas y todos los servidores públicos del Municipio deben utilizar los valores éticos y las normas de conducta para equilibrar las necesidades y preocupaciones de los diferentes grupos de interés. Las disposiciones en materia de ética y de conducta deben guiar las directrices y actitudes de las y los servidores públicos hacia el logro de sus objetivos.

Las Dependencias y Entidades, deben definir las expectativas que guarda el Municipio respecto del cumplimiento de las disposiciones en materia de ética y de conducta; asimismo, deben considerar la utilización de políticas, principios de operación o directrices para comunicarlas.

#### **4.1.1.3. Apego a las disposiciones en materia ética y de conducta;**

Las Dependencias y Entidades deben establecer procesos para evaluar el desempeño de las y los servidores públicos respecto de las disposiciones en materia de ética y de conducta del Municipio y atender oportunamente cualquier desviación que se identifique. Asimismo deben utilizar las disposiciones en materia de ética y de conducta, como base para evaluar el apego a los principios, los valores éticos y las reglas de integridad, así como las reglas concretas en las y los servidores públicos.

Las evaluaciones pueden consistir en autoevaluaciones y evaluaciones externas. Las y 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 Comité de Ética y Prevención de Conflictos de Interés del Municipio de Lagos de Moreno, Jalisco, debe evaluar el apego de las Dependencias y Entidades a las disposiciones en materia de ética y de conducta.

Las Dependencias y Entidades deben determinar el nivel de tolerancia para las desviaciones. Para tal efecto, puede establecerse un nivel de tolerancia cero para el incumplimiento de ciertas disposiciones en materia de ética y de conducta, mientras que el incumplimiento de otras puede atenderse mediante advertencias a las y los servidores públicos. Asimismo, debe establecer un proceso para la



evaluación del apego a las disposiciones en materia de ética y de conducta por parte de las y los servidores públicos, que permita corregir dichas desviaciones.

Las Dependencias y Entidades deben atender el incumplimiento a las disposiciones en materia de ética y de conducta de manera oportuna y consistente; y dependiendo de la gravedad de la desviación determinada a través del proceso de evaluación, debe tomar las acciones apropiadas y, en su caso, aplicar las leyes y reglamentos correspondientes. Las disposiciones en materia de ética y de conducta que rigen al personal, deben mantenerse consistentes en todo el Municipio.

#### **4.1.1.4. Programa de Promoción de la Integridad, de Prevención de Posibles Conflictos de Intereses y Actos de Corrupción, de ser el caso**

El Comité de Ética y Prevención de Conflictos de Interés del Municipio de Lagos de Moreno, Jalisco, deberá articular un Programa de Promoción de la Integridad, Prevención de Conflictos de Intereses y Actos de Corrupción que considere como mínimo la capacitación continua en la materia para todo el personal; la difusión adecuada del Código de Ética de los Servidores Públicos del Municipio de Lagos de Moreno, Jalisco y del Código de Conducta de los Servidores Públicos del Municipio de Lagos de Moreno, Jalisco; el establecimiento y difusión de los mecanismos y operación de la línea de denuncia anónima y confidencial de los hechos contrarios a la integridad, de ser el caso; así como promover la atención y seguimiento de los mecanismos determinados por las autoridades competentes en materia de conflictos de intereses y prevención de actos de corrupción.

#### **4.1.1.5. Apego, supervisión y actualización continua del programa de promoción de la integridad, de prevención de posibles conflictos de intereses y de la corrupción**

El Comité de Ética y Prevención de Conflictos de Interés del Municipio de Lagos de Moreno, Jalisco deberá asegurar una supervisión continua sobre la aplicación efectiva y apropiada del Programa de Promoción de la Integridad, de Prevención de Posibles Conflictos de Intereses y Actos de Corrupción, 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.

#### **4.1.2. Principio 2. Ejercer la responsabilidad de vigilancia.**

Las Dependencias y Entidades son responsables de supervisar el funcionamiento del control interno, con apoyo, en su caso, de la Secretaría Técnica del Órgano Interno de Control.

## **Puntos de Interés**

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

- 4.1.2.1 Estructura de vigilancia
- 4.1.2.2 Vigilancia general del control interno
- 4.1.2.3 Corrección de deficiencias

### **4.1.2.1 Estructura de vigilancia**

El Ayuntamiento es el responsable de establecer una estructura de vigilancia adecuada en función de las disposiciones jurídicas aplicables y a la estructura y características del Municipio. Los informes de hallazgos y deficiencias reportados por el Órgano Interno de Control y otras Entidades Fiscalizadoras ya sea internas o externas, son la base para la corrección de las deficiencias detectadas.

## **Responsabilidades del Ayuntamiento**

El Ayuntamiento debe vigilar las operaciones del Municipio, ofrecer orientación constructiva a las Dependencias y Entidades y, cuando proceda, tomar decisiones de vigilancia para asegurar que el Municipio logre sus objetivos en línea con el Programa de Promoción de la Integridad, de Prevención de Posibles Conflictos de Intereses y Actos de Corrupción.

## **Requisitos de un Ayuntamiento**

- I. Actuar con neutralidad, independencia y objetividad técnica para cumplir con las responsabilidades de vigilancia en el Municipio;
- II. Comprender los objetivos del Municipio, sus riesgos asociados y las expectativas de sus grupos de interés;
- III. Demostrar experiencia, conocimientos especializados y capacidades técnicas y profesionales apropiadas para realizar su función de vigilancia, particularmente en materia de control interno, administración de riesgos y prevención de la corrupción;
- IV. Demostrar pericia para vigilar y deliberar el control interno en el Municipio;
- V. Actuar en apego de las disposiciones en materia de ética y de conducta; así como con liderazgo, pensamiento crítico, resolución de problemas y competencias especializadas en prevención, disuasión y detección de faltas a la integridad, conflicto de intereses y prevención de la corrupción;
- VI. Considerar la participación de personal con otras habilidades especializadas, que permitan la discusión, ofrezcan orientación constructiva a la o al

Presidente y favorezcan la toma de decisiones adecuadas. Algunas habilidades especializadas pueden incluir:

- Dominio de temas de control interno (por ejemplo, el escepticismo profesional, perspectivas sobre los enfoques para identificar y responder a los riesgos, y evaluación de la eficacia del control interno);
- Experiencia en planeación estratégica, incluyendo el conocimiento de la misión y visión institucional, los programas clave y los procesos operativos relevantes;
- Pericia financiera, incluyendo el proceso para la preparación de informes financieros (por ejemplo, la Ley General de Contabilidad Gubernamental y los requisitos para la emisión de información financiera, contable y programática presupuestaria);
- Sistemas y tecnología relevantes (por ejemplo, la comprensión de riesgos y oportunidades de los sistemas críticos);
- Pericia legal y normativa (por ejemplo, entendimiento de las disposiciones jurídicas y normativas aplicables); y
- Pericia en programas y estrategias para la salvaguarda de los recursos; la prevención, disuasión y detección de hechos de corrupción, y la promoción de ambientes de integridad.

**VII.** Revisar a detalle y cuestionar las actividades realizadas por la o el Presidente y las Dependencias y Entidades, y deben presentar puntos de vista alternativos, así como tomar acciones ante irregularidades, probables o reales.

#### 4.1.2.2. Vigilancia general del control interno

La Secretaría Técnica del Órgano Interno de Control, debe vigilar de manera general, el diseño, implementación y operación del control interno realizado por las Dependencias y Entidades.

Las responsabilidades del Ayuntamiento y del Órgano Interno de Control respecto del control interno son, entre otras, las siguientes:

- 1. Ambiente de Control.** Establecer y promover la integridad, las disposiciones en materia de ética y de conducta, así como la estructura de vigilancia; desarrollar expectativas de competencia profesional y mantener la rendición de cuentas ante todas y todos los miembros del Ayuntamiento, en su caso, o de la o del Presidente y de las principales partes interesadas.
- 2. Administración de Riesgos.** Vigilar la evaluación de los riesgos que amenazan el logro de objetivos, incluyendo el impacto potencial de los cambios significativos, la corrupción, y la elusión de controles por parte de cualquier persona servidora pública.

3. **Actividades de Control.** Vigilar a las Dependencias y Entidades en el desarrollo y ejecución de las actividades de control.
4. **Información y Comunicación.** Analizar y discutir la información relativa al logro de los objetivos institucionales.
5. **Supervisión.** Examinar la naturaleza y alcance de las actividades de supervisión de las Dependencias y Entidades, así como las evaluaciones realizadas por ésta y las acciones correctivas implementadas para remediar las deficiencias identificadas.

#### **4.1.2.3. Corrección de deficiencias**

La Secretaría Técnica del Órgano Interno de Control también puede contribuir proporcionando información a las Dependencias y Entidades para dar seguimiento a la corrección de las deficiencias detectadas en el control interno.

Las Dependencias y Entidades deben informar al Comité de Control Interno y Administración de Riesgos, a través del Órgano Interno de Control, sobre aquellas deficiencias identificadas en el control interno; quien a su vez, las evalúa y les proporciona orientación para la corrección de tales deficiencias. El Comité de Control Interno y Administración de Riesgos también debe proporcionar orientación cuando una deficiencia atraviesa los límites organizacionales, o cuando los intereses de las y los miembros de las Dependencias y Entidades pueden entrar en conflicto con los esfuerzos de corrección. En los momentos que sea apropiado y autorizado, el Comité de Control Interno y Administración de Riesgos, puede ordenar la creación de grupos de trabajo para hacer frente o vigilar asuntos específicos críticos para el logro de los objetivos del Municipio.

El Comité de Control Interno y Administración de Riesgos, es responsable de monitorear la corrección de las deficiencias y de proporcionar orientación a las Dependencias y Entidades sobre los plazos para corregirlas.

#### **4.1.3. Principio 3 – Establecer la estructura, responsabilidad y autoridad**

El Ayuntamiento debe autorizar, conforme a las disposiciones jurídicas y normativas aplicables, la estructura organizacional de las Dependencias y Entidades, y éstas podrán asignar responsabilidades y delegar autoridad para alcanzar los objetivos institucionales, preservar la integridad, prevenir la corrupción y rendir cuentas de los resultados alcanzados.

## **Puntos de Interés**

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

- 4.1.3.1. Estructura organizacional.
- 4.1.3.2. Asignación de responsabilidad y delegación de autoridad.
- 4.1.3.3. Documentación y formalización del control interno.

### **4.1.3.1. Estructura Organizacional**

El Ayuntamiento debe instruir a las Dependencias y Entidades y, en su caso, a las unidades especializadas, el establecimiento de la estructura organizacional necesaria para permitir la planeación, ejecución, control y evaluación del Municipio en la consecución de sus objetivos. Las Dependencias y Entidades, para cumplir con este objetivo, deben desarrollar responsabilidades generales a partir de los objetivos institucionales que les permitan lograr sus objetivos y responder a sus riesgos asociados.

Las Dependencias y Entidades deben desarrollar y actualizar la estructura organizacional con entendimiento de las responsabilidades generales, y debe asignar estas responsabilidades a las distintas Unidades Administrativas para fomentar 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 de corrupción.

Como parte del establecimiento de una estructura organizacional actualizada, las Dependencias y Entidades deben considerar el modo en que las Unidades Administrativas interactúan a fin de cumplir con sus responsabilidades. Asimismo deben establecer líneas de reporte dentro de la estructura organizacional, a fin de que las unidades puedan comunicar la información de calidad necesaria para el cumplimiento de los objetivos. Las líneas de reporte deben definirse en todos los niveles en el Municipio y deben proporcionar métodos de comunicación que pueden circular en todas las direcciones al interior de la estructura organizacional. Las Dependencias y Entidades también deben considerar las responsabilidades generales que tienen frente a terceros interesados, y deben establecer líneas de comunicación y emisión de informes que permitan al Municipio comunicar y recibir información de las fuentes externas.

El Ayuntamiento debe evaluar periódicamente la estructura organizacional de las Dependencias y Entidades 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.



## **4.1.3.2. Asignación de responsabilidad y delegación de autoridad**

Para alcanzar los objetivos institucionales, la o el Presidente debe asignar responsabilidad y delegar autoridad a los puestos clave en el Municipio. Un puesto clave es aquella posición dentro de la estructura organizacional que tiene asignada una responsabilidad general respecto del Municipio. Usualmente, los puestos clave pertenecen a posiciones altas de las Dependencias y Entidades dentro del Municipio.

Las Dependencias y Entidades deben considerar las responsabilidades generales asignadas a cada Unidad Administrativa, 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 retiene la obligación de cumplir con las responsabilidades generales asignadas a sus Unidades Administrativas.

La o el Presidente debe determinar qué nivel de autoridad necesitan los puestos clave para cumplir con sus obligaciones. También debe delegar autoridad sólo en la medida requerida para lograr los objetivos. Como parte de la delegación de autoridad, las Dependencias y Entidades deben considerar que exista una apropiada segregación de funciones al interior de las Unidades Administrativas y en la estructura organizacional. La segregación de funciones ayuda a prevenir la corrupción, el fraude, desperdicio, abuso y otras irregularidades en el Municipio, 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.

## **4.1.3.3. Documentación y formalización del control interno**

Las Dependencias y Entidades deben desarrollar y actualizar la documentación y formalización de su control interno.

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

Las Dependencias y Entidades 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 las y los responsables de su funcionamiento y que pueden ser supervisadas y evaluadas por el Órgano Interno de Control y otras Entidades Fiscalizadoras tanto internas como externas.

La extensión de la documentación necesaria para respaldar el diseño, implementación y eficacia operativa de los cinco componentes del control interno depende del criterio de las Dependencias y Entidades, del mandato municipal y de las disposiciones jurídicas aplicables. Las Dependencias y Entidades deben considerar el costo-beneficio de los requisitos de la documentación y formalización, así como el tamaño, naturaleza y complejidad de la misma 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.

#### **4.1.4. Principio 4 - Demostrar compromiso con la competencia profesional**

La Coordinación General de Administración e Innovación Gubernamental, con apoyo de las Dependencias y Entidades, son responsables de promover los medios necesarios para contratar, capacitar y retener profesionales competentes.

##### **Puntos de Interés**

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

- 4.1.4.1 Expectativas de competencia profesional
- 4.1.4.2 Atracción, desarrollo y retención de profesionales
- 4.1.4.3 Planes y preparativos para la sucesión y contingencias

##### **4.1.4.1 Expectativas de competencia profesional**

La Coordinación General de Administración e Innovación Gubernamental y las Dependencias y Entidades deben establecer expectativas de competencia profesional sobre los puestos clave y los demás cargos requeridos por el Municipio para lograr sus objetivos. La competencia profesional es el conjunto de conocimientos y capacidades comprobables de una persona servidora pública 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.

La Coordinación General de Administración e Innovación Gubernamental y las Dependencias y Entidades deben contemplar los estándares de conducta, las responsabilidades asignadas y la autoridad delegada al establecer expectativas. Asimismo, deben establecer las expectativas de competencia profesional para los puestos clave y para el resto del personal, a través de políticas al interior del sistema de control interno.

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 las y los servidores públicos idóneos. La Coordinación General de Administración e Innovación Gubernamental debe evaluar la competencia profesional del personal, lo cual contribuye a la obligación municipal 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, debe evaluar las competencias de las y los Titulares de las Dependencias y Entidades, así como contribuir a la evaluación general del personal del Municipio.

#### **4.1.4.2. Atracción, desarrollo y retención de profesionales**

La Coordinación General de Administración e Innovación Gubernamental debe atraer profesionales competentes para lograr los objetivos del Municipio. Por lo tanto, debe:

- Seleccionar y contratar. Efectuar procedimientos para determinar si una o un candidato en particular se ajusta a las necesidades del Municipio y tiene las competencias profesionales para el desempeño del puesto.

Las Dependencias y Entidades deben desarrollar y retener profesionales competentes para lograr los objetivos del Municipio. Por lo tanto, debe:

- Capacitar. Permitir a las y los servidores públicos desarrollar competencias profesionales apropiadas para los puestos clave, reforzar las normas de conducta, difundir el Programa de Promoción de la Integridad, de Prevención de Posibles Conflictos de Intereses y Actos de Corrupción, y brindar una formación basada en las necesidades del puesto.
- Guiar. Proveer orientación en el desempeño del personal con base en las disposiciones en materia de ética y de conducta, el Programa de Promoción de la Integridad, de Prevención de Posibles Conflictos de Intereses y Actos de Corrupción, 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.

#### **4.1.4.3. Planes y preparativos para la sucesión y contingencias**

Las Dependencias y Entidades deben 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 Dependencia o Entidad de reemplazar profesionales competentes en el largo plazo, en tanto que los planes de contingencia deben identificar y atender la necesidad municipal de responder a los cambios repentinos en el personal que impactan al Municipio y que pueden comprometer el control interno.

Las Dependencias y Entidades deben definir los cuadros de sucesión para los puestos clave, así como seleccionar y capacitar a las y los candidatos que asumirán los puestos clave.

Si las Dependencias y Entidades utilizan servicios tercerizados para cumplir con las responsabilidades asignadas a puestos clave, deben evaluar si éstos pueden continuar con los puestos clave y debe identificar otros servicios tercerizados para tales puestos. Asimismo, deben implementar procesos para asegurar que se comparta el conocimiento con las y los nuevos candidatos, en su caso.

Las Dependencias y Entidades 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 estén vacantes, impactan la formalidad y profundidad del plan de contingencia.

#### **4.1.5. Principio 5 – Establecer la estructura para el reforzamiento de la rendición de cuentas**

Las Dependencias y Entidades deben evaluar el desempeño de su control interno y hacer responsable a todo el personal por sus obligaciones.

#### **Puntos de Interés**

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

- 4.1.5.1. Establecimiento de una estructura para responsabilizar al personal por sus obligaciones de control interno
- 4.1.5.2. Consideración de las presiones por las responsabilidades asignadas al personal

#### **4.1.5.1. Establecimiento de una estructura para responsabilizar al personal por sus obligaciones de control interno**

Las Dependencias y Entidades deben establecer una estructura que permita, de manera clara y sencilla, responsabilizar a todo el personal por el desempeño de su cargo y por sus obligaciones, lo cual forma parte de la obligación de rendición de cuentas municipal. La responsabilidad por el cargo desempeñado y la obligación de rendición de cuentas es promovida por la actitud de respaldo y compromiso de la o del Presidente a través de las Dependencias y Entidades, con la competencia profesional, la integridad, las disposiciones en materia de ética y 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.

Las Dependencias y Entidades 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, aplicadas por las autoridades competentes.

Las Dependencias y Entidades deben establecer una estructura organizacional que permita responsabilizar a todas y todos los servidores públicos por el desempeño de sus obligaciones de control interno. El Presidente debe responsabilizar a las Dependencias y Entidades por el desempeño de sus funciones en materia de control interno.

En caso de que el Ente Público establezca incentivos para el desempeño del personal, debe reconocer que tales estímulos pueden provocar consecuencias no deseadas, por lo que debe evaluarlos a fin de que se encuentren alineados a las disposiciones en materia de ética y de conducta del Municipio.

Las Dependencias y Entidades deben responsabilizar a las organizaciones de servicios que contraten por las funciones de control interno relacionadas con las actividades tercerizadas que realicen. Asimismo, deben comunicar a los servicios tercerizados los objetivos institucionales y sus riesgos asociados, las disposiciones en materia de ética y de conducta del Municipio, 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.

Las Dependencias y Entidades, bajo la supervisión del Presidente deben 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 las y los supervisores hasta acciones disciplinarias implementadas por el Órgano Interno de Control, dependiendo de la relevancia de las deficiencias identificadas en el control interno.

#### **4.1.5.2. Consideración de las presiones por las responsabilidades asignadas al personal**

Las Dependencias y Entidades deben equilibrar las presiones excesivas sobre el personal del Municipio. Las presiones pueden suscitarse debido a metas demasiado altas, establecidas por éstas, 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.

Las Dependencias y Entidades son responsables de evaluar las presiones sobre el personal para ayudar a las y los empleados a cumplir con sus responsabilidades asignadas, en alineación con las disposiciones en materia de ética y de conducta, los principios éticos y el Programa de Promoción de la Integridad, de Prevención de Posibles Conflictos de Intereses y Actos de Corrupción. 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.

## 4.2. COMPONENTE 2. ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Después de haber establecido un ambiente de control efectivo, las Dependencias y Entidades deben evaluar los riesgos a los que se enfrentan para el logro de sus objetivos. Esta evaluación proporciona las bases para el desarrollo de respuestas al riesgo apropiadas. Asimismo, deben evaluar los riesgos que enfrentan tanto de fuentes internas como externas.

La existencia de las diversas Dependencias y Entidades del Municipio se determina por el cumplimiento de metas y objetivos 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. La administración de riesgos permite al Ayuntamiento, en su caso, o a la o al Presidente, tratar efectivamente a la incertidumbre, a los riesgos y oportunidades asociados, mejorando así la capacidad de generar valor. Por lo tanto, es responsabilidad de las Dependencias y Entidades, valorar su probabilidad e impacto y diseñar estrategias para administrarlos.

### Principios:

- 6. Definir objetivos y tolerancias al riesgo.** La o el Presidente con apoyo de las Dependencias y Entidades, al formular el Plan Municipal de Desarrollo y Gobernanza, deben establecer de manera clara los objetivos institucionales que permitan identificar los riesgos y la tolerancia al riesgo.
- 7. Identificar, analizar y responder a los riesgos.** Las Dependencias y Entidades deben identificar, analizar y responder a los riesgos asociados al cumplimiento de los objetivos institucionales, así como de los procesos por los que se obtienen los ingresos y se ejerce el gasto, entre otros.
- 8. Considerar el riesgo de corrupción.** Las Dependencias y Entidades 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, en los diversos procesos que realizan.
- 9. Identificar, analizar y responder al cambio.** Las Dependencias y Entidades deben identificar, analizar y responder a los cambios significativos que puedan impactar al control interno.

## **4.2.1. Principio 6 – Definir objetivos y tolerancias al riesgo**

La o el Presidente con apoyo de las Dependencias y Entidades, al formular el Plan Municipal de Desarrollo y Gobernanza, deben establecer de manera clara los objetivos institucionales que permitan identificar los riesgos y la tolerancia al riesgo.

### **Puntos de Interés**

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

**4.2.1.1.** Definición de objetivos

**4.2.1.2.** Tolerancia al riesgo

#### **4.2.1.1. Definición de objetivos**

Las Dependencias y Entidades 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.

Las Dependencias y Entidades deben definir los objetivos en términos específicos de manera que sean comunicados y entendidos en todos los niveles. Esto involucra la clara definición de qué debe ser alcanzado, quién debe alcanzarlo, cómo será alcanzado y qué límites de tiempo existen para lograrlo. Todos los objetivos pueden ser clasificados de manera general en una o más de las siguientes tres categorías: de operación, de información y de cumplimiento. Los objetivos de información son, además, categorizados como internos o externos y financieros o no financieros. Las Dependencias y Entidades deben definir los objetivos en alineación con el mandato, la misión y visión institucional, con el plan estratégico y con otros planes y programas aplicables, así como con las metas de desempeño.

Las Dependencias y Entidades deben definir objetivos en términos medibles 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. Los objetivos medibles deben definirse de una forma cuantitativa y/o cualitativa que permita una medición razonablemente consistente.

Las Dependencias y Entidades deben considerar los requerimientos externos y las expectativas internas al definir los objetivos que permiten el diseño del control interno. El Ayuntamiento debe definir los requerimientos externos al establecer las regulaciones y normas que el Municipio debe cumplir. Las Dependencias y Entidades deben identificar, entender e incorporar estos requerimientos dentro de los objetivos institucionales. Adicionalmente, deben 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, de Prevención de Posibles Conflictos de Intereses y Actos de Corrupción, la función de supervisión, la estructura organizacional y las expectativas de competencia profesional del personal.

Las Dependencias y Entidades 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 Nacional de Desarrollo, el Plan Estatal de Desarrollo, los Programas Sectoriales, Especiales, Presupuestarios, Públicos y demás planes, programas y disposiciones aplicables. Esta consistencia permite a las Dependencias y Entidades identificar y analizar los riesgos asociados con el logro de sus objetivos.

Las Dependencias y Entidades 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 las Dependencias y Entidades podrían necesitar diseñar medidas de desempeño que indiquen el nivel o grado de cumplimiento, como algo fijo.

#### **4.2.1.2. Tolerancia al riesgo**

Las Dependencias y Entidades 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. Asimismo 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.

Las Dependencias y Entidades 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 las y los usuarios; implican consideraciones tanto cualitativas como cuantitativas para atender las necesidades de las y 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 las y 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.

Las Dependencias y Entidades también deben evaluar si las tolerancias al riesgo permiten el diseño apropiado de control interno al considerar si son consistentes con los requerimientos y las expectativas de los objetivos definidos. Como en la definición de objetivos, deben considerar las tolerancias al riesgo en el contexto de las leyes, regulaciones y normas aplicables al Municipio, así como a las disposiciones en materia de ética y de conducta, el Programa de Promoción de la Integridad, de Prevención de Posibles Conflictos de Intereses y Actos de Corrupción, la estructura de supervisión, la estructura organizacional y las expectativas de competencia profesional. Si las tolerancias al riesgo para los objetivos definidos no son consistentes con estos requerimientos y expectativas, la o el Presidente debe revisar las tolerancias al riesgo para lograr dicha consistencia.

#### **4.2.2. Principio 7 – Identificar, analizar y responder a los riesgos**

Las Dependencias y Entidades deben identificar, analizar y responder a los riesgos asociados al cumplimiento de los objetivos institucionales, así como de los procesos por los que se obtienen los ingresos y se ejerce el gasto, entre otros.

#### **Puntos de Interés**

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

**4.2.2.1.** Identificación de riesgos

**4.2.2.2.** Análisis de riesgos

**4.2.2.3.** Respuesta a los riesgos



## **4.2.2.1. Identificación de riesgos**

Las Dependencias y Entidades deben identificar riesgos a los que se enfrentan para proporcionar una base para analizarlos. La administración de riesgos es la identificación y análisis de riesgos asociados con el mandato municipal, el Plan Municipal de Desarrollo y Gobernanza 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.

Para identificar riesgos, las Dependencias y Entidades 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 las Dependencias y Entidades no responden ante el riesgo. El riesgo residual es el riesgo que permanece después de la respuesta de las Dependencias y Entidades al riesgo inherente. La falta de respuesta por parte de las Dependencias y Entidades a ambos riesgos puede causar deficiencias graves en el control interno.

Las Dependencias y Entidades deben considerar todas las interacciones significativas dentro del Municipio y con las partes externas, cambios en su ambiente interno y externo 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.

Las Dependencias y Entidades deben considerar esos factores tanto a nivel municipal como a nivel de transacciones a fin de identificar de manera completa los riesgos que afectan el logro de los objetivos.

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

## **4.2.2.2. Análisis de riesgos**

Las Dependencias y Entidades 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.

Las Dependencias y Entidades 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. Asimismo deben estimar la importancia de un

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

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, las Dependencias y Entidades 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 según la Dependencia o Entidad, su mandato y misión, y 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 Dependencia o Entidad.
- 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.

#### **4.2.2.3. Respuesta a los riesgos**

Las Dependencias y Entidades deben diseñar respuestas a los riesgos analizados de tal modo que éstos se encuentren dentro de la tolerancia definida para los objetivos. Asimismo deben diseñar todas las respuestas al riesgo con base en la relevancia del riesgo y la tolerancia establecida. Estas respuestas al riesgo pueden incluir:

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

Con base en la respuesta al riesgo seleccionada, las Dependencias y Entidades deben diseñar acciones específicas de atención, como un Programa de Trabajo de Administración de Riesgos, el cual proveerá mayor garantía de que éstas alcanzarán sus objetivos. Los indicadores del desempeño son usados para evaluar si las acciones de respuesta derivadas del Programa de Trabajo de Administración de Riesgos permiten a las Dependencias y Entidades alcanzar sus objetivos, quienes deben efectuar evaluaciones periódicas de riesgos con el fin de asegurar la efectividad de las acciones de control propuestas para mitigarlos.

#### 4.2.3. Principio 8 – Considerar el riesgo de corrupción

Las Dependencias y Entidades 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, en los diversos procesos que realizan.

La corrupción, por lo general, implica la obtención ilícita por parte de una persona servidora pública de algo de valor, a cambio de la realización de una acción ilícita o contraria a la integridad.

Las Dependencias y Entidades, 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, contrataciones públicas, obra pública, remuneraciones, licencias, permisos, programas federalizados, entre otros, e informar oportunamente al Órgano Interno de Control sobre la presencia de dichos riesgos.

El Programa de Promoción de la integridad, de Prevención de Posibles Conflictos de Intereses y Actos de Corrupción, debe considerar la administración de riesgos de corrupción permanente en el Municipio, así como los mecanismos para que cualquier persona servidora pública o tercero pueda informar de manera confidencial y anónima sobre la incidencia probable de actos u omisiones que puedan derivar en responsabilidad administrativa o de corrupción dentro del

Municipio. El Órgano Interno de Control es responsable de que dichas denuncias sean investigadas oportunamente y, en su caso, se corrijan las fallas que dieron lugar a la presencia del riesgo de corrupción. El Comité de Control Interno y Administración de Riesgos debe evaluar la aplicación efectiva del Programa de Promoción de la Integridad, de Prevención de Posibles Conflictos de Intereses y Actos de Corrupción en el Municipio, 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 permitan la posible materialización de actos de corrupción u otras irregularidades que atentan contra la salvaguarda de los recursos públicos y la apropiada actuación de las y los servidores públicos.

## **Puntos de Interés**

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

- 4.2.3.1.** Tipos de corrupción
- 4.2.3.2.** Factores de riesgo de corrupción
- 4.2.3.3.** Respuesta a los riesgos de corrupción

### **4.2.3.1. Tipos de Corrupción**

Las Dependencias y Entidades 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:

- Informes Financieros Fraudulentos. Consistentes en errores intencionales u omisiones de cantidades o revelaciones en los estados financieros para engañar a las y los usuarios de los estados financieros. Esto podría incluir la alteración intencional de los registros contables, la tergiversación de las transacciones o la aplicación indebida y deliberada de los principios y disposiciones de contabilidad.
- Apropiación indebida de activos. Entendida como el robo de activos del Municipio. Esto podría incluir el robo de la propiedad, la malversación de los ingresos o pagos fraudulentos.
- Conflicto de intereses. Que implica la intervención, por motivo del encargo de la o del servidor público, en la atención, tramitación o resolución de asuntos en los que tenga interés personal, familiar o de negocios.
- Utilización de los recursos asignados y las facultades atribuidas para fines distintos a los legales.

- Pretensión de la o del servidor público de obtener beneficios adicionales a las contraprestaciones comprobables que el Municipio le otorga por el desempeño de su función.
- Participación indebida de la o el servidor público en la selección, nombramiento, designación, contratación, promoción, suspensión, remoción, cese, rescisión del contrato o sanción de cualquier persona servidora pública, cuando tenga interés personal, familiar o de negocios en el caso, o pueda derivar alguna ventaja o beneficio para ella o para un tercero.
- Aprovechamiento del cargo o comisión de la o del servidor público para inducir a que otra u otro servidor público o tercero efectúe, retrase u omita realizar algún acto de su competencia, que le reporte cualquier beneficio, provecho o ventaja indebida para sí o para un tercero.
- Coalición con otras u otros servidores públicos o terceros para obtener ventajas o ganancias ilícitas.
- Intimidación de la o del servidor público o extorsión para presionar a otro a realizar actividades ilegales o ilícitas.
- Comisión de delitos relacionados con la o el servicio público, tales como desvío y aprovechamiento indebido de atribuciones y facultades; enriquecimiento ilícito; delitos cometidos en la administración de justicia y en otros ramos del poder público, entre otros previstos en la normatividad de la materia.

Además de la corrupción, las Dependencias y Entidades deben considerar que pueden ocurrir otras transgresiones a la integridad, por ejemplo: el desperdicio o el abuso. El desperdicio es el acto de usar o gastar recursos de manera exagerada, extravagante o sin propósito. El abuso involucra un comportamiento deficiente o impropio, contrario al comportamiento que una persona servidora pública 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.

#### **4.2.3.2. Factores de riesgo de corrupción**

Las Dependencias y Entidades deben considerar los factores de riesgo de corrupción, fraude, abuso, desperdicio y otras irregularidades. Estos factores no implican necesariamente la existencia de un acto corrupto o fraude, pero están usualmente presentes cuando éstos ocurren.

Este tipo de factores incluyen:



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

Las Dependencias y Entidades deben utilizar los factores de riesgo para identificar los riesgos de corrupción, fraude, abuso, desperdicio y otras irregularidades. Si bien, el riesgo de corrupción puede ser mayor cuando los tres factores de riesgo están presentes, uno o más de estos factores podrían indicar un riesgo de corrupción. También se debe utilizar la información provista por partes internas y externas para identificar los riesgos de corrupción, fraude, abuso, desperdicio y otras irregularidades. Lo anterior incluye quejas, denuncias o sospechas de este tipo de irregularidades, reportadas por los auditores internos, el personal del Municipio o las partes externas que interactúan con el Municipio, entre otros.

#### **4.2.3.3. Respuesta a los riesgos de corrupción**

Las Dependencias y Entidades deben analizar y responder a los riesgos de corrupción, fraude, abuso, desperdicio y otras irregularidades identificadas a fin de que sean efectivamente mitigados. Estos riesgos son analizados mediante el mismo proceso de análisis de riesgos efectuado para todos los demás riesgos identificados. Asimismo deben analizar los riesgos de conflicto de intereses, corrupción, fraude, abuso, desperdicio y otras irregularidades identificados 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 las Dependencias y Entidades eludan los controles. El Comité de Control Interno y Administración de Riesgos debe revisar que las evaluaciones y la administración del riesgos, de conflicto de intereses, corrupción, fraude, abuso, desperdicio y otras irregularidades efectuadas por la propia Dependencia o Entidad, sean apropiadas, así como el riesgo de que eludan los controles.

Las Dependencias y Entidades deben responder a los riesgos de corrupción, fraude, abuso, desperdicio y otras irregularidades mediante el mismo proceso de respuesta desarrollado para todos los riesgos institucionales analizados. Asimismo deben

diseñar una respuesta general al riesgo y acciones específicas para atender este tipo de irregularidades. Esto posibilita la implementación de controles anticorrupción, los cuales 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 conflictos de intereses, corrupción, fraude, abuso, desperdicio y otras irregularidades, las Dependencias y Entidades deben desarrollar respuestas más avanzadas para identificar los riesgos relativos a que su personal eluda los controles. Adicionalmente, cuando el conflicto de intereses, la corrupción, fraude, abuso, desperdicio u otras irregularidades han sido detectados, es necesario revisar el proceso de administración de riesgos.

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

#### **4.2.4. Principio 9 – Identificar, analizar y responder al cambio**

Las Dependencias y Entidades deben identificar, analizar y responder a los cambios significativos que puedan impactar al control interno.

#### **Puntos de Interés**

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

- 4.2.4.1** Identificación del cambio
- 4.2.4.2** Análisis y respuesta al cambio

##### **4.2.4.1. Identificación del cambio**

Como parte de la administración de riesgos o un proceso similar, las Dependencias y Entidades 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.

Las condiciones que afectan al Municipio y su ambiente continuamente cambian. Las Dependencias y Entidades deben prevenir y planear acciones ante cambios

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

#### **4.2.4.2. Análisis y respuesta al cambio**

Como parte de la administración de riesgos, las Dependencias y Entidades 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 al Municipio 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. Las Dependencias y Entidades 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.

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

## 4.3. COMPONENTE 3. ACTIVIDADES DE CONTROL

Son las acciones que establecen las Dependencias y Entidades mediante procedimientos para alcanzar los objetivos y responder a los riesgos en el control interno, lo cual incluye los sistemas de información municipal.

### Principios

- 10. Diseñar actividades de control.** Las Dependencias y Entidades deben diseñar, actualizar y garantizar la suficiencia e idoneidad de las actividades de control establecidas para lograr los objetivos institucionales y responder a los riesgos.
- 11. Diseñar actividades para los Sistemas de Información.** Las Dependencias y Entidades con apoyo, en su caso, de la Dirección de Informática e Innovación Gubernamental deben diseñar los sistemas de información a fin de alcanzar los objetivos y responder a los riesgos.
- 12. Implementar actividades de control.** Las Dependencias y Entidades deben implementar las actividades de control a través de procedimientos apropiados, suficientes e idóneos para enfrentar los riesgos a los que están expuestos sus procesos.

### 4.3.1. Principio 10 – Diseñar actividades de control

Las Dependencias y Entidades deben diseñar, actualizar y garantizar la suficiencia e idoneidad de las actividades de control establecidas para lograr los objetivos institucionales y responder a los riesgos.

### Puntos de Interés

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

- 4.3.1.1** Respuesta a los objetivos y riesgos
- 4.3.1.2** Diseño de las actividades de control apropiadas
- 4.3.1.3** Diseño de actividades de control en varios niveles
- 4.3.1.4** Segregación de funciones

## 4.3.1.1. Respuesta a los objetivos y riesgos

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

El control interno puede clasificarse como sigue:

- A. Controles preventivos:** Mecanismos específicos de control que tienen el propósito de anticiparse a la posibilidad de que ocurran situaciones no deseadas o inesperadas que pudieran afectar al logro de los objetivos y metas, por lo que son más efectivos que los detectivos y los correctivos.
- B. Controles detectivos:** Elementos específicos de control que operan en el momento en que los eventos o transacciones están ocurriendo e identifican las omisiones o desviaciones antes de que concluya un proceso determinado.
- C. Controles correctivos:** Mecanismos específicos de control que poseen el menor grado de efectividad y operan en la etapa final de un proceso, el cual permite identificar y corregir o subsanar en algún grado omisiones o desviaciones.

## 4.3.1.2. Diseño de actividades de control apropiadas

Las Dependencias y Entidades deben diseñar las actividades de control apropiadas para asegurar el correcto funcionamiento del control interno, las cuales ayudan a cumplir con sus responsabilidades y a enfrentar apropiadamente a los riesgos identificados en la ejecución de sus procesos. A continuación, se presentan de manera enunciativa, más no limitativa, las actividades de control que pueden ser útiles para la Dependencia o Entidad:

- a) Revisiones del desempeño actual;
- b) Revisiones a nivel función o actividad;
- c) Administración del capital humano;
- d) Controles sobre el procesamiento de la información;



- e) Controles físicos sobre los activos y bienes vulnerables;
- f) Establecimiento y revisión de normas e indicadores de desempeño;
- g) Segregación de funciones;
- h) Ejecución apropiada de transacciones;
- i) Registro de transacciones con exactitud y oportunidad;
- j) Restricciones de acceso a recursos y registros, así como rendición de cuentas sobre éstos; y
- k) Documentación y formalización apropiada de las transacciones y el control interno.

## **a) Revisiones del desempeño actual.**

La Dependencia o Entidad identifica sus logros más importantes y los compara contra los planes, objetivos y metas establecidos.

## **b) Revisiones a nivel función o actividad.**

La Dependencia o Entidad compara el desempeño actual contra los resultados planeados o esperados en determinadas funciones clave y analiza las diferencias significativas.

## **c) Administración del capital humano**

La gestión efectiva de la fuerza de trabajo de la Dependencia o Entidad, 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. Las Dependencias y Entidades 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. La Dependencia o Entidad debe proporcionar supervisión calificada y continua para asegurar que los objetivos de control interno son alcanzados. Asimismo, deben diseñar evaluaciones de desempeño y retroalimentación, complementadas por un sistema de incentivos efectivo, lo cual ayuda a las y los servidores públicos a entender la conexión entre su desempeño y el éxito de la misma. Como parte de la planeación del capital humano, la Dependencia o Entidad debe considerar de qué manera retiene a las y 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**

La Dependencia o Entidad debe 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. La Dependencia o Entidad, con apoyo de la Dirección de Patrimonio realizan el inventario de activos para controlar los registros.

## **f) Establecimiento y revisión de normas e indicadores de desempeño**

La Dependencia o Entidad debe establecer actividades para revisar los indicadores. Éstas pueden incluir comparaciones y evaluaciones que relacionan diferentes conjuntos de datos entre sí para que se puedan efectuar los análisis de relaciones y se adopten las medidas correspondientes. Asimismo deben diseñar controles enfocados en validar la idoneidad e integridad de las normas e indicadores de desempeño.

## **g) Segregación de funciones**

La Dependencia o Entidad debe dividir o segregar las atribuciones y funciones principales entre las y los diferentes servidores públicos para reducir el riesgo de error, mal uso, corrupción, fraude, abuso, desperdicio y otras irregularidades. Esto incluye separar las responsabilidades para autorizar transacciones, procesarlas y registrarlas, revisar las transacciones y manejar cualquier activo relacionado, de manera que ninguna o 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 las y los servidores públicos que actúan dentro del alcance de su autoridad. Éste es el principal medio para asegurarse de que sólo las transacciones válidas para el intercambio,

transferencia, uso u compromiso de recursos son iniciadas o efectuadas. La Dependencia o Entidad debe comunicar claramente las autorizaciones al personal.

## **i) Registro de transacciones con exactitud y oportunidad**

La Dependencia o Entidad debe asegurarse de que las transacciones se registran puntualmente para conservar su relevancia y valor para el control de las operaciones y la toma de decisiones. Esto se aplica a todo el proceso o ciclo de vida de una transacción o evento, desde su inicio y autorización hasta su clasificación final en los registros. Además, 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**

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

## **k) Documentación y formalización apropiada de las transacciones y el control interno**

La Dependencia o Entidad debe documentar claramente el control interno y todas las transacciones y demás eventos significativos. Asimismo, debe asegurarse de que la documentación esté disponible para su revisión. La documentación y formalización debe realizarse con base en las directrices correspondientes. La documentación formalizada y los registros deben ser administrados y conservados adecuadamente, y por los plazos mínimos que establezcan las disposiciones legales en la materia.

El control interno del Municipio debe ser flexible para permitir a las Dependencias y Entidades moldear las actividades de control a sus necesidades específicas. Las actividades de control específicas de la Dependencia o Entidad pueden ser diferentes de las que utiliza otra, como consecuencia de muchos factores, los cuales pueden incluir: riesgos concretos y específicos que enfrentan; 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.

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

Las Dependencias y Entidades 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, las Dependencias y Entidades deben diseñar actividades de control tanto preventivas como detectivas para esa transacción, proceso, Unidad Administrativa o función.

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

#### **4.3.1.3. Diseño de actividades de control en varios niveles**

La Dependencia o Entidad debe diseñar actividades de control en los niveles adecuados de la estructura organizacional, para asegurar la adecuada cobertura de los objetivos y los riesgos en las operaciones. Los procesos operativos transforman las entradas en salidas para lograr los objetivos institucionales. Asimismo deben diseñar actividades de control a nivel municipal, a nivel transacción o ambos, dependiendo del nivel necesario para garantizar que la Dependencia o Entidad cumpla con sus objetivos y conduzca los riesgos relacionados.

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

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. Las Dependencias y Entidades 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.

Al elegir entre actividades de control a nivel municipal o de transacción, las Dependencias y Entidades deben evaluar el nivel de precisión necesario para que cumpla con sus objetivos y enfrente los riesgos relacionados. Para determinar el nivel de precisión necesario para las actividades de control, 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 sólo indirectamente.

#### 4.3.1.4. Segregación de funciones

Las Dependencias y Entidades 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.

La segregación de funciones contribuye a prevenir corrupción, fraudes, desperdicio y abusos en el control interno. Las Dependencias y Entidades 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 elusión de controles. Si la Dependencia o Entidad, tiene la posibilidad de eludir las actividades de control, dicha situación se constituye en un posible medio para la realización de actos corruptos y genera que el control interno no sea apropiado ni eficaz. La elusión de controles cuenta con mayores posibilidades de ocurrencia cuando diversas



responsabilidades, incompatibles entre sí, las realiza una sola persona servidora pública. Las Dependencias y Entidades 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 personas servidoras públicas se confabulan para eludir los controles.

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

#### **4.3.2. Principio 11 – Diseñar actividades para los sistemas de información**

Las Dependencias y Entidades con apoyo, en su caso, de la Dirección de Informática e Innovación Gubernamental deben diseñar los sistemas de información a fin de alcanzar los objetivos y responder a los riesgos.

##### **Puntos de Interés**

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

- 4.3.2.1.** Desarrollo de los sistemas de información
- 4.3.2.2.** Diseño de los tipos de actividades de control apropiadas
- 4.3.2.3.** Diseño de la infraestructura de las TIC's
- 4.3.2.4.** Diseño de la administración de la seguridad
- 4.3.2.5.** Diseño de la adquisición, desarrollo y mantenimiento de las TIC's

##### **4.3.2.1. Desarrollo de los sistemas de información**

La Dirección de Informática e Innovación Gubernamental debe desarrollar los sistemas de información de tal manera que se cumplan los objetivos institucionales y se responda apropiadamente a los riesgos asociados.

Asimismo, debe 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. De igual manera, este sistema 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, las Dependencias y Entidades deben definir las responsabilidades, asignarlas a los puestos clave y delegar autoridad para lograr los objetivos. Como parte del componente de administración de riesgos, éstas deben identificar los riesgos relacionados con el Municipio y sus objetivos, incluyendo los servicios tercerizados, la tolerancia al riesgo y las respuestas a éstos. Las Dependencias y Entidades deben diseñar actividades de control para cumplir con las responsabilidades definidas y generar las respuestas a los riesgos identificados en los sistemas de información.

La Dirección de Informática e Innovación Gubernamental debe 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.

Las Dependencias y Entidades también deben corroborar que el procesamiento de información satisface 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.

#### **4.3.2.2. Diseño de los tipos de actividades de control apropiadas**

Las Dependencias y Entidades deben diseñar actividades de control apropiadas en los Sistemas de Información para garantizar la cobertura de los objetivos de procesamiento de la información en los procesos operativos. En los Sistemas de

Información, existen dos tipos principales de actividades de control: generales y de aplicación.

**a) Los controles generales** (a nivel municipal, de sistemas y de aplicaciones) son 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.

**b) Los controles de aplicación**, también 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.

#### **4.3.2.3. Diseño de la infraestructura de las TIC'S**

Las Dependencias y Entidades 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. Las Dependencias y Entidades deben evaluar sus objetivos y los riesgos asociados al diseño de las actividades de control sobre la infraestructura de las TIC's.

Las Dependencias y Entidades deben mantener la evaluación de los cambios en el uso de las TIC's y debe diseñar nuevas actividades de control cuando estos cambios se incorporan en la infraestructura de las TIC's. Asimismo 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, 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.

#### 4.3.2.4. Diseño de la administración de la seguridad

Las Dependencias y Entidades 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 irrefutabilidad y autenticidad de la información. Disponibilidad significa que los datos, informes y demás información pertinente se encuentra lista y accesible para las y los usuarios cuando sea necesario.

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. Las Dependencias y Entidades 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, fraude o vandalismo).

La Dirección de Informática e Innovación Gubernamental, debe evaluar las amenazas de seguridad a las TIC's, tanto de fuentes internas como externas. Las amenazas externas son especialmente importantes cuando se depende de las redes de telecomunicaciones e Internet. Este tipo de amenazas se han vuelto frecuentes en el entorno institucional y empresarial altamente interconectado de hoy, y requiere un esfuerzo continuo para enfrentar estos riesgos. Las amenazas internas pueden provenir de exempleadas o exempleados, o empleadas 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 de del Municipio y sus procesos.

Las Dependencias y Entidades, con apoyo de la Dirección de Informática e Innovación Gubernamental deben diseñar actividades de control para limitar el acceso de las y 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 las y los usuarios autorizados el uso



de las aplicaciones o funciones acordes con sus responsabilidades asignadas; por ello, las Dependencias y Entidades deben promover la adecuada segregación de funciones, así como diseñar otras actividades de control para actualizar los derechos de acceso, cuando las y los empleados cambian de funciones o dejan de formar parte del Municipio. También deben diseñar controles de derechos de acceso cuando los diferentes elementos de las TIC's están conectados entre sí.

#### **4.3.2.5. Diseño de la adquisición, desarrollo y mantenimiento de las TIC's**

La Dirección de Informática e Innovación Gubernamental debe diseñar las actividades de control para la adquisición, desarrollo y mantenimiento de las TIC's. o en su caso, puede utilizar un modelo de Ciclo de Vida del Desarrollo de Sistemas (CVDS) en el diseño de las actividades de control. El CVDS proporciona una estructura para un nuevo diseño de las TIC'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, la Dirección de Informática e Innovación Gubernamental debe diseñar las actividades de control sobre los cambios en la tecnología. Esto puede implicar el requerimiento de autorización para realizar solicitudes de cambio, la revisión de los cambios, las aprobaciones correspondientes y los resultados de las pruebas, así como el diseño de protocolos para determinar si los cambios se han realizado correctamente. Dependiendo del tamaño y complejidad de la Dependencia o Entidad, el desarrollo y los cambios en las TIC's pueden ser incluidos en el CVDS o en metodologías distintas. La Dirección de Informática e Innovación Gubernamental debe evaluar los objetivos y los riesgos de las nuevas tecnologías en el diseño de las actividades de control sobre el CVDS.

Las Dependencias y Entidades, a través de la Dirección de Informática e Innovación Gubernamental pueden adquirir software de TIC's, por lo que deben 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.

Otra alternativa es la contratación de servicios tercerizados para el desarrollo de las TIC's. En cuanto a un CVDS desarrollado internamente, las Dependencias y Entidades deben diseñar actividades de control para lograr los objetivos y enfrentar los riesgos relacionados. La Dirección de Informática e Innovación Gubernamental debe evaluar los riesgos que la utilización de servicios tercerizados representa para la integridad, exactitud y validez de la información presentada a los servicios tercerizados y ofrecida por éstos.

La Dirección de Adquisiciones y Proveeduría debe documentar y formalizar el análisis y definición, respecto del desarrollo de sistemas automatizados, la



adquisición de tecnología, el soporte y las instalaciones físicas, previo a la selección de proveedores que reúnan requisitos y cumplan los criterios en materia de TIC's. Asimismo, las Dependencias y Entidades, a través de la Dirección de Informática e Innovación Gubernamental deben 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.

### **4.3.3. Principio 12 – Implementar actividades de control**

Las Dependencias y Entidades deben implementar las actividades de control a través de procedimientos apropiados, suficientes e idóneos para enfrentar los riesgos a los que están expuestos sus procesos.

#### **Puntos de Interés**

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

**4.3.3.1.** Documentación y formalización de responsabilidades a través de políticas

**4.3.3.2.** Revisiones periódicas a las actividades de control

#### **4.3.3.1. Documentación y formalización de responsabilidades a través de políticas**

Las Dependencias y Entidades deben documentar, a través de políticas, manuales, lineamientos y otros documentos de naturaleza similar las responsabilidades de control interno en la Dependencia o Entidad.

Las Dependencias y Entidades deben documentar mediante políticas para cada Unidad Administrativa 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 Administrativa determina el número de las políticas necesarias para el proceso operativo que realiza, basándose en los objetivos y los riesgos relacionados a éstos, con la supervisión de la o del Titular de la Dependencia o Entidad y en su caso, con la orientación de la Secretaría Técnica del Órgano Interno de Control. Cada Unidad Administrativa también debe documentar las políticas con un nivel eficaz, apropiado y suficiente de detalle para permitir a la Dependencia o Entidad, así como a la

Secretaría Técnica del Órgano Interno de Control la supervisión apropiada de las actividades de control.

El personal de las Unidades Administrativas que ocupa puestos clave puede definir con mayor amplitud las políticas a través de los procedimientos del día a día, dependiendo de la frecuencia del cambio en el entorno operativo y la complejidad del proceso operativo. Los procedimientos pueden incluir el periodo de ocurrencia de la actividad de control y las acciones correctivas de seguimiento a realizar por el personal competente en caso de detectar deficiencias. Las Dependencias y Entidades deben comunicar al personal las políticas y procedimientos para que éste pueda implementar las actividades de control respecto de las responsabilidades que tiene asignadas.

#### **4.3.3.2. Revisiones periódicas a las actividades de control**

Las Dependencias y Entidades 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 Dependencia o Entidad, éstas 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.

## 4.4. COMPONENTE 4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Las Dependencias y Entidades utilizan información de calidad para respaldar el control interno. La información y comunicación eficaces son vitales para la consecución de los objetivos institucionales. Por otro lado requieren tener acceso a comunicaciones relevantes y confiables en relación con los eventos internos y externos.

### Principios

- 13. Usar información de calidad.** Las Dependencias y Entidades deben implementar los medios que permitan a las Unidades Administrativas generar y utilizar información pertinente y de calidad para la consecución de los objetivos institucionales y el cumplimiento de las disposiciones aplicables a la gestión financiera.
- 14. Comunicar internamente.** Las Dependencias y Entidades son responsables de que las Unidades Administrativas comuniquen internamente, por los canales apropiados y de conformidad con las disposiciones aplicables, la información de calidad necesaria para contribuir a la consecución de los objetivos institucionales y la gestión financiera.
- 15. Comunicar externamente.** Las Dependencias y Entidades son responsables de que las Unidades Administrativas comuniquen externamente, por los canales apropiados y de conformidad con las disposiciones aplicables, la información de calidad necesaria para contribuir a la consecución de los objetivos institucionales y la gestión financiera.

#### 4.4.1. Principio 13 – Usar información de calidad

Las Dependencias y Entidades deben implementar los medios que permitan a las Unidades Administrativas generar y utilizar información pertinente y de calidad para la consecución de los objetivos institucionales y el cumplimiento de las disposiciones aplicables a la gestión financiera.

#### Puntos de Interés

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

- 4.4.1.1. Identificación de los requerimientos de información**

#### 4.4.1.2. Datos relevantes de fuentes confiables

#### 4.4.1.3. Datos procesados en información de calidad

##### **4.4.1.1. Identificación de los requerimientos de información**

Las Dependencias y Entidades 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 las y los usuarios internos y externos. Asimismo deben definir los requisitos de información con puntualidad suficiente y apropiada, así como con la especificidad requerida para el personal pertinente.

Las Dependencias y Entidades deben identificar los requerimientos de información en un proceso continuo que se desarrolla en todo el control interno. Conforme ocurre un cambio en la Dependencia o Entidad, en sus objetivos y riesgos, deben modificar los requisitos de información según sea necesario para cumplir con los objetivos y hacer frente a los riesgos modificados.

##### **4.4.1.2. Datos relevantes de fuentes confiables**

Las Dependencias y Entidades deben obtener datos relevantes de fuentes confiables tanto internas como externas, de manera oportuna, y en función de los requisitos de información identificados y establecidos. Los datos relevantes tienen una conexión lógica con los requisitos de información identificados y establecidos. Las fuentes internas y externas confiables proporcionan datos que son razonablemente libres de errores y sesgos. Las Dependencias y Entidades 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. También deben obtener los datos en forma oportuna con el fin de que puedan ser utilizados de manera apropiada. Su utilización debe ser supervisada.

##### **4.4.1.3. Datos procesados en información de calidad**

Las Dependencias y Entidades 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. Asimismo deben considerar estas características, así como los objetivos de

procesamiento, al evaluar la información procesada; también deben efectuar revisiones cuando sea necesario, a fin de garantizar que la información es de calidad. Las Dependencias y Entidades deben utilizar información de calidad para tomar decisiones informadas y evaluar el desempeño institucional en cuanto al logro de sus objetivos clave y el enfrentamiento de sus riesgos asociados.

Las Dependencias y Entidades 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.

#### **4.4.2. Principio 14 – Comunicar internamente**

Las Dependencias y Entidades son responsables de que las Unidades Administrativas comuniquen internamente, por los canales apropiados y de conformidad con las disposiciones aplicables, la información de calidad necesaria para contribuir a la consecución de los objetivos institucionales y la gestión financiera

##### **Puntos de Interés**

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

**4.4.2.1. Comunicación en toda la Administración**

**4.4.2.2. Métodos apropiados de comunicación**

##### **4.4.2.1. Comunicación en toda la Administración**

Las Dependencias y Entidades deben comunicar información de calidad, utilizando las líneas de reporte y autoridad establecidas. Tal información debe comunicarse hacia abajo, lateralmente y hacia arriba, mediante líneas de reporte, es decir, en todos los niveles de la Administración.

Las Dependencias y Entidades 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, se deben asignar responsabilidades de control interno para las funciones clave.



Las Dependencias y Entidades deben recibir información de calidad sobre los procesos operativos del Municipio, la cual fluye por las líneas de reporte y autoridades apropiadas para que el personal apoye a la Dependencia y Entidad en la consecución de sus objetivos institucionales.

El Ayuntamiento, en su caso, o la o el Presidente deben recibir información de calidad que fluya hacia arriba por las líneas de reporte, proveniente de las Dependencias y Entidades y demás personal. La información relacionada con el control interno que es comunicada al Ayuntamiento o a la o al Presidente, la cual 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.

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 al Municipio establecer líneas de comunicación separadas, como líneas éticas de denuncia, para la comunicación de información confidencial o sensible. Las Dependencias y Entidades deben informar a las y los servidores públicos 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.

#### 4.4.2.2. Métodos apropiados de comunicación

Las Dependencias y Entidades deben seleccionar métodos apropiados para comunicarse internamente. Asimismo, debe considerar una serie de factores en la selección de los métodos apropiados de comunicación, entre los que se encuentran:

- **Audiencia.** Las y 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.

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

## **4.4.3. Principio 15 – Comunicar externamente**

Las Dependencias y Entidades son responsables de que las Unidades Administrativas comuniquen externamente, por los canales apropiados y de conformidad con las disposiciones aplicables, la información de calidad necesaria para contribuir a la consecución de los objetivos institucionales y la gestión financiera.

### **Puntos de Interés**

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

**4.4.3.1.** Comunicación con partes externas

**4.4.3.2.** Métodos apropiados de comunicación

#### **4.4.3.1. Comunicación con partes externas**

Las Dependencias y Entidades 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.

Las Dependencias y Entidades 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. También deben incluir en esta información la comunicación relativa a los eventos y actividades que impactan el control interno.

Las Dependencias y Entidades deben recibir información de partes externas a través de las líneas de reporte establecidas y autorizadas. La información comunicada a las Dependencias y Entidades 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. Las Dependencias y Entidades 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.

El Ayuntamiento, en su caso, o la o el Presidente deben recibir información de partes externas a través de las líneas de reporte establecidas y autorizadas. La información comunicada al Ayuntamiento o a la o al Presidente, 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.

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 al Municipio establecer líneas separadas de comunicación, como líneas éticas de denuncia, para comunicar información confidencial o sensible. Las Dependencias y Entidades 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.

#### 4.4.3.2. Métodos apropiados de comunicación

Las Dependencias y Entidades deben seleccionar métodos apropiados para comunicarse externamente. Asimismo, deben considerar una serie de factores en la selección de métodos apropiados de comunicación, entre los que se encuentran:

- **Audiencia.** Las y 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.

Con base en la consideración de los factores, la o el Presidente, en su caso, o las Dependencias y Entidades 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.

El Municipio debe comunicar sobre su desempeño a distintas instancias y autoridades, de acuerdo con las disposiciones aplicables, así como rendir cuentas a la ciudadanía sobre su actuación y desempeño. Las Dependencias y Entidades deben tener en cuenta los métodos apropiados para comunicarse con una audiencia tan amplia.

## 4.5. COMPONENTE 5. SUPERVISIÓN

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

### Principios

- 16. Realizar actividades de supervisión.** Las Dependencias y Entidades deben establecer actividades para la adecuada supervisión del control interno y la evaluación de sus resultados en todas sus Unidades Administrativas. Conforme a las mejores prácticas en la materia, en dichas actividades de supervisión podrá contribuir la Secretaría Técnica del Órgano Interno de Control, la que reporta sus resultados al Comité de Control Interno y Administración de Riesgos, a través de la o del Titular del Órgano Interno de Control.
- 17. Evaluar los problemas y corregir las deficiencias.** Las Dependencias y Entidades son responsables de que se corrijan oportunamente las deficiencias de control interno detectadas.

### 4.5.1. Principio 16 – Realizar actividades de supervisión

Las Dependencias y Entidades deben establecer las actividades de supervisión del control interno y evaluar sus resultados.

#### Puntos de Interés

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

- 4.5.1.1. Establecimiento de bases de referencia**

## 4.5.1.2. Supervisión del control interno

### 4.5.1.3. Evaluación de Resultados

#### 4.5.1.1. Establecimiento de bases de referencia

La Secretaría Técnica del Órgano Interno de Control establecerá las bases de referencia para supervisar el control interno. Estas bases comparan el estado actual del control interno contra el diseño efectuado por las Dependencias y Entidades. Las bases de referencia representan la diferencia entre los criterios de diseño del control interno y el estado del control interno en un punto específico en el tiempo. En otras palabras, las líneas o bases de referencia revelan debilidades y deficiencias detectadas en el control interno de la Dependencia o Entidad.

Una vez establecidas las bases de referencia, las Dependencias y Entidades deben utilizarlas como criterio en la evaluación del control interno, y debe realizar cambios para reducir la diferencia entre las bases y las condiciones reales. Las Dependencias y Entidades pueden reducir esta diferencia de dos maneras. Por una parte, puede cambiar el diseño del control interno para enfrentar mejor los objetivos y los riesgos institucionales y, por la otra, puede mejorar la eficacia operativa del control interno. Como parte de la supervisión, la Secretaría Técnica del Órgano Interno de Control determinará cuándo revisar las bases de referencia, mismas que servirán para evaluaciones de control interno subsecuentes.

#### 4.5.1.2. Supervisión del control interno

Las Dependencias y Entidades deben supervisar el control interno a través de autoevaluaciones y evaluaciones independientes. Las autoevaluaciones están integradas a las operaciones de la Dependencia o Entidad, 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.

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

De igual manera, el Órgano Interno de Control a través de su Secretaría Técnica, así como otras Entidades Fiscalizadoras internas y externas podrán realizar



evaluaciones al diseño y eficacia operativa del control interno implementados por las Dependencias y Entidades.

El Comité de Control Interno y Administración de Riesgos, en su caso, podrá proponer al Ayuntamiento la incorporación de evaluaciones independientes para supervisar el diseño y la eficacia operativa del control interno en un momento determinado, o de una función o proceso específico. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones independientes dependen, principalmente, de la administración de riesgos, la eficacia del monitoreo permanente y la frecuencia de cambios dentro de la Dependencia o Entidad y en su entorno. Las evaluaciones independientes pueden tomar la forma de autoevaluaciones, las cuales incluyen a la evaluación entre pares; talleres conformados por las y los propios servidores públicos y moderados por un facilitador externo especializado, o evaluaciones de funciones cruzadas, entre otros.

Las evaluaciones independientes también podrán incluir 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, en su caso, 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.

Las Dependencias y Entidades conservan la responsabilidad de supervisar si el control interno es eficaz y apropiado para los procesos asignados a los servicios tercerizados. También deben utilizar autoevaluaciones, evaluaciones independientes o una combinación de ambas para obtener una seguridad razonable sobre la eficacia operativa de los controles internos respecto los procesos asignados a los servicios tercerizados. Estas actividades de seguimiento relacionadas con los servicios tercerizados pueden ser realizadas ya sea por la propia Dependencia o Entidad, o por personal externo, y revisadas posteriormente por la misma.

El Comité de Interno de Control y Administración de Riesgos podrá ordenar la modificación de las acciones de control implementadas por las Dependencias y Entidades, en caso de que consideren que su diseño y eficacia es inoperante para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

#### **4.5.1.3. Evaluación de resultados**

Las Dependencias y Entidades deben evaluar y documentar los resultados de las autoevaluaciones y de las evaluaciones independientes para identificar problemas en el control interno. Asimismo, deben utilizar estas evaluaciones para determinar si el control interno es eficaz y apropiado. Las diferencias entre los resultados de las actividades de supervisión y las bases de referencia pueden indicar problemas de

control interno, incluidos los cambios al control interno no documentados o posibles deficiencias de control interno.

Las Dependencias y Entidades deben identificar los cambios que han ocurrido en el control interno, o bien los cambios que son necesarios implementar, derivados de modificaciones en la Dependencia o Entidad y en su entorno.

La Secretaría Técnica del Órgano Interno de Control también puede contribuir con las Dependencias y Entidades a identificar problemas en su control interno. Por ejemplo, las quejas o denuncias de la ciudadanía y el público en general, o de los cuerpos revisores o reguladores externos, pueden indicar áreas en el control interno que necesitan mejorar.

Las Dependencias y Entidades, y el Comité de Control Interno y Administración de Riesgos deben considerar si los controles actuales hacen frente de manera apropiada a los problemas identificados y, en su caso, modificar los controles.

#### **4.5.2. Principio 17 – Evaluar los problemas y corregir las deficiencias**

Las Dependencias y Entidades, asesoradas de ser el caso por la Secretaría Técnica del Órgano Interno de Control, deben corregir de manera oportuna las deficiencias de control interno identificadas.

#### **Puntos de Interés**

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

**4.5.2.1.** Informe sobre problemas

**4.5.2.2.** Evaluación de problemas

**4.5.2.3.** Acciones correctivas

#### **4.5.2.1. Informe sobre problemas**

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 las Dependencias y Entidades, las unidades especializadas, en su caso, la Secretaría Técnica del Órgano Interno de Control, evalúen oportunamente dichas cuestiones.

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 Comité de Control Interno y Administración de Riesgos a través del Órgano Interno de Control. Tales problemas pueden incluir:

- Problemas que afectan al conjunto de la estructura organizacional o se extienden fuera del Municipio y recaen sobre los servicios tercerizados, contratistas o proveedores.
- Problemas que no pueden corregirse debido a intereses de las Dependencias y Entidades, como la información confidencial o sensible sobre actos de corrupción, fraudes, abuso, desperdicio u otros actos ilegales.

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.

#### **4.5.2.2. Evaluación de problemas**

Las Dependencias y Entidades deben evaluar y documentar los problemas de control interno y deben 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 las Dependencias y Entidades. Una deficiencia de control interno puede presentarse en su diseño, implementación o eficacia operativa, así como en sus procesos asociados. Las Dependencias y Entidades, y el Órgano Interno de Control, 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.

#### **4.5.2.3. Acciones correctivas**

Las Dependencias y Entidades 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, la o el Titular de la Dependencia o Entidad, debe revisar la pronta corrección de las deficiencias, comunicar las medidas correctivas al nivel apropiado de la estructura organizacional, y delegar al personal apropiado

la autoridad y responsabilidad para realizar las acciones correctivas. El proceso de resolución de la evaluación comienza cuando los resultados de ésta son reportados a las Dependencias y Entidades, y se termina sólo cuando las acciones pertinentes se han puesto en práctica para (1) corregir las deficiencias identificadas, (2) efectuar mejoras o (3) demostrar que los hallazgos y recomendaciones no justifican una acción por parte de las Dependencias y Entidades. Ésta última, bajo la supervisión del Comité de Control Interno y Administración de Riesgos, monitorea el estado de los esfuerzos de corrección realizados para asegurar que se llevan a cabo de manera oportuna.



## AUTORIZACIÓN DEL DOCUMENTO:

ELABORÓ	AUTORIZARON	
 <b>Mtro. Benjamin Pérez Luna</b> Contralor Municipal  D. CONTRALORIA	 <b>Lic. Tecutli José Guadalupe Gómez Villalobos</b> Presidente Constitucional de Lagos de Moreno, Jalisco  LAGOS DE MORENO	 <b>C. Martín Cedillo Facio</b> Coordinador General de Administración e Innovación  C. DE ADMINISTRACIÓN




 PALACIO MUNICIPAL, JIAREZ  
 CARR. FEDERAL GUATELERO LEON-LA  
 JIAREZ, JALISCO, C.P. 47400  
 TEL. DE ASESORIA JURÍDICA  
[www.lagosdemoreno.gob.mx](http://www.lagosdemoreno.gob.mx)


 474 74 121 21  
 474 74 131 00  
 474 74 304 01





## CERTIFICACIONES DE LEY

EL QUE SUSCRIBE EL LICENCIADO HUGO ZAMORA DE ANDA, EN MI CARÁCTER DE SECRETARIO GENERAL DEL H. AYUNTAMIENTO DEL MUNICIPIO DE LAGOS DE MORENO, JALISCO. CON FUNDAMENTO EN EL ARTÍCULO 13, SEGUNDO PÁRRAFO DEL REGLAMENTO DE LA GACETA OFICIAL DEL MUNICIPIO DE LAGOS DE MORENO, JALISCO, CERTIFICA Y HACE CONSTAR QUE, EN ATENCIÓN Y DANDO CUMPLIMIENTO AL OFICIO NÚMERO CGAIG/01377/2021, RECIBIDO EN LA SECRETARIA GENERAL EL DIA 14 DE MAYO DEL 2021, PROCEDENTE DE LA COORDINACIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN E INNOVACIÓN GUBERNAMENTAL Y CON LA AUTORIZACIÓN DE LOS TITULARES, A) PRESIDENTE MUNICIPAL INTERINO LICENCIADO JOSÉ IGNACIO ÁNGEL CERVANTES, B) CONTRALOR MUNICIPAL MAESTRO BENJAMIN PÉREZ LUNA Y C) COORDINADOR GENERAL DE ADMINISTRACIÓN E INNOVACIÓN GUBERNAMENTAL C. MARTIN CEDILLO FACÍO, EMITEN EL MODELO DEL MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO DEL MUNICIPIO DE LAGOS DE MORENO, JALISCO. Y EN USO DE MIS ATRIBUCIONES Y FACULTADES DOY FE.



LICENCIADO HUGO ZAMORA DE ANDA  
SECRETARIO GENERAL DEL AYUNTAMIENTO

Para su publicación y observancia, promulgo El presente MODELO DEL MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO DEL MUNICIPIO DE LAGOS DE MORENO, JALISCO. A los 27 veintisiete días del mes de mayo del año 2021 dos mil veintiuno.

Por lo tanto, de conformidad con lo dispuesto en los artículos 40, 42 fracciones IV, V y VI, artículo 47 fracción V y correlativos de la Ley del Gobierno y la Administración Pública Municipal del Estado de Jalisco, y el artículo 4 cuarto del Reglamento de la Gaceta Oficial del Municipio de Lagos de Moreno, Jalisco, mando se imprima, publique, circule y se le dé el debido Cumplimiento.



LICENCIADO HUGO ZAMORA DE ANDA  
SECRETARIO GENERAL DEL AYUNTAMIENTO

EL QUE SUSCRIBE EL LICENCIADO HUGO ZAMORA DE ANDA, EN MI CARÁCTER DE SECRETARIO GENERAL DEL H. AYUNTAMIENTO DEL MUNICIPIO DE LAGOS DE MORENO, JALISCO, PARA LOS EFECTOS PRECISADOS EN LA FRACCIÓN V DEL ARTÍCULO 42 DE LA LEY DEL GOBIERNO Y LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL DEL ESTADO DE JALISCO Y 18 DEL REGLAMENTO DE LA GACETA OFICIAL DEL MUNICIPIO DE LAGOS DE MORENO, JALISCO, EN ATENCIÓN AL TRANSITORIO DEL PRESENTE ORDENAMIENTO, CERTIFICA Y HACE CONSTAR: QUE UN EJEMPLAR DE LO PRESENTADO: EL MODELO DEL MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO DEL MUNICIPIO DE LAGOS DE MORENO, JALISCO. FUE FIJADO EL DIA 27 VEINTISIETE DE MAYO DEL AÑO 2021 DOS MIL VEINTIUNO, EN LOS ESTRADOS DEL EDIFICIO DE LA PRESIDENCIA MUNICIPAL DE LAGOS DE MORENO, JALISCO, Y PUBLICÁNDOSE EN LA GACETA OFICIAL DEL MUNICIPIO DE LAGOS DE MORENO, JALISCO, DOY FE.



LICENCIADO HUGO ZAMORA DE ANDA  
SECRETARIO GENERAL DEL AYUNTAMIENTO

Fecha de presentación: 14 de mayo del 2021

Fecha de publicación: 27 de mayo del 2021

Fecha para entrar en vigor: 28 de mayo del 2021



Ayuntamiento Constitucional  
de Lagos de Moreno, Jalisco.  
2018 - 2021

R E C O N S T R U Y E N D O   L A   C I U D A D

[www.ldm.gob.mx](http://www.ldm.gob.mx)