



# MODELO DEL MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO DEL ESTADO DE TLAXCALA

**1. Modelo del Marco Integrado de Control Interno del Estado de Tlaxcala.**

**C. P. C. María Maricela Escobar Sánchez**, Contralor del Ejecutivo del Estado, con fundamento en lo dispuesto por los artículos 11 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Tlaxcala, 2, 4, 7 fracciones I y VII del Reglamento Interior de la Contraloría del Ejecutivo, y

**CONSIDERANDO**

Que el Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021, que estableció la presente administración, se ha propuesto impulsar un proceso de modernización que implica un cambio de actitudes y fomento a los valores éticos en la administración pública estatal, cuidando la estricta aplicación de la normatividad establecida, así como el mejoramiento del control y fiscalización de los recursos públicos, ejerciendo un Gobierno honesto, con el propósito de impulsar una mayor transparencia, en los resultados gubernamentales.

Por lo anterior, dicha función recae sobre el Titular y el personal que integra la dependencia y entidad, cuya tarea ineludible consiste, entre otras, en ejecutar una adecuada programación, seguimiento y control de los recursos públicos que impulsen el cumplimiento del mandato, la misión, visión y sus objetivos; que promuevan la rendición de cuentas, la transparencia y el combate a la corrupción, garantizando el mejoramiento continuo del desempeño gubernamental, así como la evaluación del mismo.

En este sentido, la implementación de un sistema de control interno efectivo representa una herramienta fundamental que aporta elementos que promueven la consecución de los objetivos de los entes públicos; minimizan los riesgos; reducen la probabilidad de ocurrencia de actos de corrupción y consideran la integración de las tecnologías de información a los procesos de los entes públicos; así mismo respaldan la integridad y el comportamiento ético de los servidores públicos, consolidando los procesos de rendición de cuentas y de transparencia gubernamental.

El Sistema Nacional de Fiscalización (SNF), integrado por la Secretaría de la Función Pública, la Auditoría Superior de la Federación, los Órganos Estatales de Control y las Entidades de Fiscalización Superior locales, considera como uno de sus objetivos impulsar adecuaciones a las disposiciones normativas tendientes a fortalecer la aplicación de los recursos presupuestales y de los fondos federales; y a 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 del sistema Nacional de Fiscalización que continuará realizando actividades sobre generar estrategias, en los tres órdenes de gobierno, de acuerdo a su ámbito de competencia, para homologar la normatividad en materia de control interno; asegurar la fiscalización de los entes públicos auditados, en los programas de auditoría e identificando los cambios legales, estructurales y normativos que permitan fortalecer a las instancias de control.

La implementación de este Modelo del Marco Integrado de Control Interno promoverá el mejoramiento de las funciones de las dependencias y entidades, los resultados se traducirán en mejoras de la gestión gubernamental, la prevención de la corrupción y el desarrollo de un sistema integral de rendición de cuentas.

Derivado de lo anterior, la administración pública estatal, requiere de voluntad y compromiso de los servidores públicos, con los valores éticos y principios, que aseguren razonablemente la aplicación del control interno, es

por ello que el presente Marco está dirigido a servidores públicos que tengan la posibilidad de decidir el grado de compromiso que se debe adoptar para implementar, aplicar y evaluar el control interno en las dependencias y entidades.

2. Para los efectos del presente Modelo del Marco Integrado de Control Interno para la administración pública del Estado de Tlaxcala, se entenderá por:

#### **Acción de Mejora.**

Las actividades determinadas e implementadas por el Titular y servidores públicos de las dependencias y entidades de la administración pública estatal, para fortalecer el sistema de control interno, así como para prevenir, disminuir, administrar y/o controlar los riesgos que pudieran obstaculizar el cumplimiento de los objetivos y metas.

#### **Administración.**

Personal de mandos Directivos, diferente al o a la Titular, directamente responsables de todas las actividades en la dependencia y entidad, incluyendo el diseño, la implementación y la eficacia operativa del control interno.

#### **Administración de Riesgos.**

El proceso realizado por las dependencias y entidades, que tiene como propósito identificar los riesgos a que están expuestas, en el desarrollo de sus actividades, y analizar, evaluar, atender, monitorear y comunicar los riesgos asociados con la finalidad de definir las estrategias y acciones que permitan controlarlos y asegurar el logro de los objetivos y metas de los entes públicos de una manera razonable.

#### **Competencia Profesional.**

Cualificación para llevar a cabo las responsabilidades asignadas. Requiere habilidades y conocimientos, que son adquiridos generalmente con la formación y experiencia profesional y certificaciones. Se expresa en la actitud y el comportamiento de los individuos para llevar a cabo sus funciones y cumplir con sus responsabilidades.

#### **Controles a Nivel de los Entes Públicos.**

Tienen un efecto generalizado en el sistema de control interno de los entes públicos; los controles a nivel dependencia y entidad pueden incluir controles relacionados con el proceso de evaluación de riesgos, ambiente de control, organizaciones de servicios, elusión de controles y supervisión.

#### **Controles Generales.**

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

**Debilidad y/o Deficiencia del Control Interno.**

La insuficiencia o inexistencia identificada en el sistema de control interno en las dependencias y entidades mediante la supervisión, verificación y evaluación interna y/o de los órganos de control y fiscalización, que pueden evitar que se aprovechen las oportunidades y/u ocasionar que los riesgos se materialicen.

**Dependencias.**

Las que con este carácter define el artículo 11 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Tlaxcala.

**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.

**Entidades.**

Las que señala el artículo 52 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Tlaxcala, y el artículo 2 de la Ley de las Entidades Paraestatales del Estado de Tlaxcala.

**Evaluación del Sistema de Control Interno.**

Proceso mediante el cual se determina el grado de eficacia y de eficiencia, con que se cumplen los elementos de control del sistema de control interno institucional en sus tres niveles: estratégico, directivo y operativo, para asegurar el cumplimiento de los objetivos del control interno.

**Indicadores de Desempeño.**

Es una medida que describe el grado de cumplimiento de los objetivos de un plan, programa o proyecto.

**Información de Calidad.**

Proveniente de fuentes confiables, adecuada, actual, completa, exacta, accesible y proporcionada de manera oportuna.

**Líneas de Reporte.**

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

**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.

**Objetivos Cualitativos.**

No medibles en términos numéricos o de porcentaje, que la Dirección puede necesitar para diseñar medidas de desempeño que señalen el nivel o grado de cumplimiento, al comparar la situación de la dependencia y entidad con periodos anteriores.

**Objetivos Cuantitativos.**

Las normas e indicadores de desempeño pueden ser un porcentaje específico o un valor numérico.

**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.

**Poder Ejecutivo.**

Es el responsable de la gestión diaria del Estado, concibe y ejecuta políticas generales de acuerdo con las cuales las leyes tienen que ser aplicadas.

**Planes de Contingencia y Sucesión.**

Proceso definido para identificar y atender la necesidad de la dependencia y entidad, respondiendo a los cambios repentinos en el personal que pueden comprometer el sistema de control interno.

**Puntos de Interés.**

Información adicional que proporciona una explicación más detallada respecto de los principios y los requisitos de documentación y formalización para el desarrollo de un sistema de control interno efectivo.

**Revisión de Control.**

Es una actividad sistemática, estructurada, objetiva y de carácter preventivo, orientada a identificar debilidades de control interno y riesgos, para asegurar de manera razonable el cumplimiento de las metas y objetivos de las dependencias y entidades, como son la eficiencia y eficacia de las operaciones, información financiera, contable y presupuestal confiable y oportuna, en cumplimiento con la normativa aplicable, así como la salvaguarda de los recursos públicos.

**Riesgo.**

El evento adverso e incierto (externo o interno) que, derivado de la combinación de su probabilidad de ocurrencia y el posible impacto, pudiera obstaculizar o impedir el logro de los objetivos y metas de la dependencia y entidad.

**Seguridad Razonable.**

El escenario en que la posibilidad de materialización del riesgo disminuye y la posibilidad de lograr los objetivos se incrementan.

**Sistema de Control Interno Institucional.**

El conjunto de procesos, mecanismos y elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí, que se aplican de manera específica por una dependencia y entidad de la administración pública estatal, a nivel de planeación, organización, ejecución, dirección, información y seguimiento de sus procesos de gestión, para dar certidumbre a la toma de decisiones y conducirlas con una seguridad razonable al logro de sus objetivos y metas en un ambiente ético, de calidad, mejora continua, eficiencia y cumplimiento de la ley.

**Servicios Tercerizados.**

Práctica que lleva a cabo una dependencia y entidad para contratar un bien o un servicio externo.

**Titulares.**

Secretarios, Directores Generales, Coordinadores, Delegados, Procuradores o cualquier otro funcionario de primer nivel de las dependencias y entidades de la administración pública estatal.

**Tolerancia al Riesgo.**

Nivel aceptable de variación en los resultados o actuaciones de los servidores públicos de las dependencias y entidades estatales a la consecución de logros de sus objetivos y metas.

**3. Modelo del Marco Integrado de Control Interno.****3.1 Conceptos Fundamentales de Control Interno.****Definición de Control Interno.**

Es un proceso efectuado por el Órgano de Gobierno, el Titular, los servidores públicos de las dependencias y entidades, con objeto de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de sus objetivos y metas, salvaguardando 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:

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

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

El control interno incluye planes, métodos, programas, políticas y procedimientos utilizados para alcanzar el mandato, la misión, el plan estratégico, los objetivos y las metas de las dependencias y entidades. Asimismo, constituye la primera línea de defensa en salvaguarda a los recursos públicos y la prevención de actos de

corrupción. En resumen, el control interno ayuda al Titular, a lograr los resultados programados a través de la administración pública eficaz de todos sus recursos, como son los tecnológicos, materiales, humanos y financieros.

### **Características del Control Interno.**

El control interno conforma un sistema integral y continuo aplicable al entorno operativo de una dependencia y entidad que, llevado a cabo por sus servidores públicos, provee una seguridad razonable, más no absoluta, de que los objetivos, 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; el control interno se establece al interior de las dependencias y entidades como una parte de la estructura organizacional para ayudar al Titular, mandos medios y al resto de los servidores públicos a alcanzar los objetivos de manera permanente en sus operaciones.

El Titular y los servidores públicos son los que propician que el control interno funcione. El Titular es responsable de asegurar, con el apoyo de los servidores públicos y el establecimiento de líneas de responsabilidad, que su dependencia y entidad cuenta con un control interno apropiado, lo cual significa:

- Es acorde con el tamaño, estructura, circunstancias específicas y mandato legal de la dependencia y entidad.
- Contribuye de manera eficaz, eficiente y económica a alcanzar las tres categorías de objetivos en la dependencia y entidad, (operaciones, información y cumplimiento).
- Asegura, de manera razonable, la salvaguarda de los recursos públicos, la actuación honesta de todos los servidores públicos y la prevención de actos de corrupción.

Como parte de esa responsabilidad, el Titular o cualquier funcionario de primer nivel de las dependencias y entidades, deberá:

- a) Establecer los objetivos de la dependencia y entidad sobre control interno.
- b) Asignar de manera clara, a determinadas unidades o áreas, la responsabilidad de:
  - Implementar controles adecuados y suficientes en toda la dependencia y entidad;
  - Supervisar y evaluar periódicamente el control interno, y
  - 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 Titular de la dependencia y entidad, es el primer responsable de implementar el sistema, todos los servidores públicos de ésta desempeñan un papel importante en la implementación y operación del mismo.

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

### **3.2 Establecimiento del Control Interno.**

#### **Presentación del Marco Integrado de Control Interno.**

El presente documento, establece el Marco Integrado de Control Interno para la administración pública, el cual podrá aplicarse en todas las dependencias y entidades del Poder Ejecutivo y en atención a las disposiciones jurídicas aplicables.

El Marco provee criterios para evaluar el diseño, la implementación y la eficacia operativa del control interno en las dependencias y entidades de la administración pública y para determinar si 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 corruptos en los diversos procesos realizados por las dependencias y entidades. Ésta última debe tener un control interno acorde con su mandato, naturaleza, tamaño y las disposiciones jurídicas para cumplir con los objetivos para los que fue creada.

El Marco es aplicable a todas las categorías de objetivos. Sin embargo, su enfoque no es limitativo, ni pretende interferir o contraponerse con las disposiciones jurídicas y normativas aplicables. En la implementación de este Marco, los Titulares asumen la responsabilidad de diseñar las políticas y procedimientos que se ajusten a las disposiciones jurídicas y normativas y a las circunstancias específicas de la dependencia y entidad, así como de incluirlos como una parte inherente a sus operaciones.

#### **Componentes, Principios y Puntos de Interés del Control Interno.**

Cada dependencia y entidad cuenta con un mandato de un Titular, del que derivan atribuciones y obligaciones concretas. De igual modo, se deben alinear al Programa y Plan Estatal de Desarrollo.

Dentro de esa estructura de facultades y obligaciones, cada dependencia y entidad formula objetivos de control interno para asegurar, de manera razonable, que sus objetivos, contenidos en un plan estratégico, serán alcanzados de manera eficaz, eficiente y económica.

El Titular, con el apoyo de la administración y con la vigilancia del Órgano de Gobierno en los casos que proceda, debe establecer objetivos de control interno a nivel específico de cada dependencia y entidad. Todo el personal, en sus respectivos ámbitos de acción, aplica el control interno para contribuir a la consecución de los objetivos de los entes públicos.

Aunque existen diferentes maneras de representar al control interno, este Marco lo define como una estructura jerárquica de 5 componentes, 17 principios y diversos puntos de interés relevantes.

Los componentes del control interno representan el nivel más alto en la jerarquía del Marco; deben ser diseñados e implementados adecuadamente y deben operar en conjunto y de manera sistémica, para que el control interno sea apropiado.

**Los cinco componentes de Control Interno y sus principios correspondientes:**

**1. Ambiente de Control.** Es la base del control interno, proporciona disciplina y estructura para apoyar al personal en la consecución de los objetivos de los entes públicos.

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

**Principio 2.** El Titular y personal de mando medio superior son responsables de supervisar el funcionamiento del control interno, a través de las unidades que establezcan para tal efecto.

**Principio 3.** El Titular y la administración deben autorizar, conforme a las disposiciones jurídicas y normativas aplicables, la estructura organizacional, asignar responsabilidades y delegar autoridad para alcanzar los objetivos de los entes públicos, preservar la integridad, prevenir la corrupción y rendir cuentas de los resultados alcanzados.

**Principio 4.** El Titular y la administración, son responsables de promover los medios necesarios para contratar, capacitar y retener profesionales competentes.

**Principio 5.** La administración, debe evaluar el desempeño del control interno en la dependencia y entidad, teniendo la responsabilidad todos los servidores públicos por sus obligaciones específicas en la materia.

**2. Administración de Riesgos.** Es el proceso que evalúa los riesgos a los que se enfrenta la dependencia y entidad en la procuración de 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.

**Principio 6.** El Titular, debe formular un plan estratégico que, de manera coherente y ordenada, oriente los esfuerzos de los entes públicos hacia la consecución de los objetivos relativos a su mandato y las normativas aplicables, asegurando además que dicha planeación estratégica contemple la alineación de objetivos de los entes públicos a los planes nacionales y estatales y todos los demás instrumentos y normativas vinculatorias que correspondan.

**Principio 7.** La Administración, debe identificar, analizar y responder a los riesgos asociados al cumplimiento de los objetivos de los entes públicos, así como de los procesos por los que se obtienen los ingresos y se ejerce el gasto, entre otros.

**Principio 8.** La Administración, debe considerar la posibilidad de ocurrencia de actos de corrupción, 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 realiza la dependencia y entidad.

**Principio 9.** La Administración, debe identificar, analizar y responder a los cambios significativos que puedan impactar al control interno.

**3. Actividades de Control.** Son aquellas acciones establecidas, a través de políticas y procedimientos, por los responsables de las unidades administrativas para alcanzar los objetivos de las dependencias y entidades y responder a sus riesgos asociados, incluidos los de corrupción y los de sistemas de información.

**Principio 10.** El Titular y la Administración, deben diseñar, actualizar y garantizar la suficiencia e idoneidad de las actividades de control establecidas para lograr los objetivos de la dependencia y entidad y responder a los riesgos incluyendo los de corrupción.

**Principio 11.** La Administración, debe diseñar los sistemas de información en los entes públicos, las actividades de control relacionadas con dicho sistema, a fin de alcanzar los objetivos y responder a los riesgos.

**Principio 12.** El Titular y la Administración, debe implementar las actividades de control a través de políticas, procedimientos y otros medios de similar naturaleza. En este sentido, la Administración es responsable de que en sus unidades administrativas se encuentren documentadas y formalmente establecidas sus actividades de control, las cuales deben ser apropiadas, suficientes e idóneas para enfrentar los riesgos a los que están expuestos sus procesos.

**4. Información y Comunicación.** Es la información de calidad que la Administración y los demás servidores públicos generan, obtienen, utilizan y comunican para respaldar el sistema de control interno y dar cumplimiento a su mandato legal.

**Principio 13.** El Titular y la Administración, deben implementar los medios que permitan a cada unidad administrativa elaborar, obtener y utilizar información pertinente y de calidad para la consecución de los objetivos de los entes públicos, así como el cumplimiento de las disposiciones aplicables a la gestión financiera.

**Principio 14.** El Titular y la Administración, son responsables de que cada unidad administrativa comunique 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 de las dependencias y entidades y la gestión financiera.

**Principio 15.** El Titular y la Administración, son responsables de que cada unidad administrativa comunique 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 de las dependencias y entidades y la gestión financiera.

**5. Supervisión.** Son las actividades establecidas y operadas por las unidades específicas que el Titular ha designado, con la finalidad de mejorar de manera continua al control interno mediante una vigilancia y evaluación periódicas a su eficacia, eficiencia y economía. La supervisión es responsabilidad de la Administración en cada uno de los procesos que realiza, y se apoya, por lo general, en unidades específicas para llevarla a cabo. Las entidades fiscalizadoras superiores y otros revisores externos proporcionan una supervisión adicional cuando revisan el control interno de la dependencia y entidad, a nivel de unidad administrativa o función.

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

**Principio 16.** El Titular y la Administración, deben establecer actividades para la adecuada supervisión del control interno y la evaluación de sus resultados, en todas las unidades administrativas de la dependencia y entidad. Conforme a las mejores prácticas en la materia, en dichas actividades de supervisión contribuye generalmente el área de auditoría interna la que reporta sus resultados directamente al Titular o, en su caso, el Órgano de Gobierno.

**Principio 17.** La Administración, es responsable de que se corrijan oportunamente las deficiencias de control interno detectadas.

Los diecisiete principios respaldan el diseño, implementación y operación de los componentes asociados 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 las dependencias y entidades.

El Marco contiene información específica presentada como puntos de interés, los cuales tienen como propósito proporcionar al Titular y a la Administración, 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 y se consideran relevantes para la implementación.

Por lo tanto, la Administración tiene la responsabilidad de conocerlos y ejercerlos a su juicio profesional para el cumplimiento del Marco, ya que éstos establecen procesos generales para el diseño, la implementación y la operación del control interno.

### **El control interno en las dependencias y entidades.**

Existe una relación directa entre los objetivos de la dependencia y entidad, los cinco componentes de control interno, sus principios y los puntos de interés, así como la estructura organizacional. Los objetivos son los fines que deberá alcanzar la dependencia y entidad, con base en su propósito, mandato y disposiciones jurídicas aplicables.

Los cinco componentes de control interno son los requisitos necesarios que debe cumplir el Poder Ejecutivo para alcanzar sus objetivos. La estructura organizacional abarca a todas las unidades administrativas, los procesos, atribuciones, funciones y todas las estructuras que la dependencia y entidad establece para alcanzar sus objetivos.

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 entes públicos, no pueden tener un control interno idéntico, debido a distintos factores como son, entre otros: la misión, las disposiciones jurídicas y normativo

aplicables, el plan estratégico, el tamaño de la dependencia y entidad, la tolerancia al riesgo y las tecnologías de información con que cuentan, así como el juicio profesional, empleado por los responsables para responder a las circunstancias específicas.

### **Responsabilidades y Funciones en el Control Interno.**

Los cinco componentes del Marco del control interno es parte de las responsabilidades del Titular de la dependencia y entidad, quien cumple con éstas a través del apoyo de los mandos superiores y medios y del resto de los servidores públicos. No obstante, todos los servidores públicos son responsables de implementar el control interno. En general, las funciones y responsabilidades en una dependencia y entidad, se pueden categorizar de la siguiente manera:

- **Órgano de Gobierno y/o Titular:** Es responsable de vigilar la dirección estratégica de la dependencia y entidad y el cumplimiento de las obligaciones relacionadas con la rendición de cuentas, lo cual incluye supervisar, en general, que los mandos superiores y mandos medios diseñen, implementen y opere un control interno apropiado, con el apoyo, en su caso, de unidades especializadas y establecidas para tal efecto. Por lo general, las unidades de auditoría interna apoyan la supervisión del control interno e informan de sus hallazgos y áreas de oportunidad directamente al Órgano de Gobierno o al Titular.
- **Mandos Medios y Superiores:** Son directamente responsables de todas las actividades de la dependencia y entidad. Lo anterior incluye el diseño, la implementación y la eficacia operativa del control interno. La responsabilidad de la Administración en materia de control interno varía de acuerdo con las atribuciones y funciones que tiene asignadas en la estructura organizacional.

De igual modo, los mandos medios y superiores, por lo general, cuenta con el apoyo adicional de unidades especializadas para diseñar, implementar y operar el control interno en los procesos de los cuales son responsables (comité/unidad de administración de riesgos, comité/unidad de cumplimiento legal, comité/unidad de control interno, comité/unidad de ética, etc.) por lo que en dichos casos se trata de una responsabilidad que comparten la Administración y las unidades especializadas. En estos casos de corresponsabilidad, deben existir en la dependencia y entidad líneas claras de autoridad que delimiten la responsabilidad de cada servidor público, a fin de permitir una adecuada rendición de cuentas y la oportuna corrección de debilidades detectadas en el control interno.

\* Unidades especializadas: Comité de Riesgos, Comité de Cumplimiento, Unidad de Control Interno, Comités de Ética, etc.

- **Servidores Públicos.** Todos los servidores públicos de la dependencia y entidad, distintos al Titular y a los mandos medios y superiores, 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 de la dependencia y entidad, de operación, información, cumplimiento legal, salvaguarda de los recursos y prevención de la corrupción.
- **Instancia de Supervisión.** Es la unidad independiente de los responsables directos de los procesos, que evalúa el adecuado diseño, implementación y operación del control interno.

**Objetivos de la dependencia y entidad.**

El Titular, con la participación de la Administración y bajo la supervisión del Órgano de Gobierno, cuando proceda, deben establecer objetivos para alcanzar el mandato, la misión y visión de las dependencias y Entidades; el Plan Estatal de Desarrollo, los programas sectoriales, especiales 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 deberá incluir el establecimiento de objetivos como parte del proceso de planeación estratégica.

La dependencia y entidad, como parte del diseño del control interno, deberá 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:

- **Operación.** Eficacia en el logro de los objetivos en los entes públicos, eficiencia en el uso y aplicación de los recursos y economía en las entradas necesarias para las operaciones y demás actividades.
- **Información.** Confiabilidad de los informes internos y externos.
- **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 de los entes públicos.

**Objetivos de Operación.**

Se relacionan con las actividades que permiten alcanzar el mandato legal, la misión y visión de la dependencia y entidad. El mandato legal está definido por una serie de documentos jurídicos obligatorios, como pueden ser la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Tlaxcala, su reglamento interior, estatuto orgánico, decreto de creación o documento análogo, entre otros de aplicación local.

En los planes estratégicos se deben precisar los objetivos y metas de los entes públicos. 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, el Titular, con el apoyo de los mandos medios y superiores, debe establecer objetivos y metas específicos para las diferentes unidades de la estructura organizacional. Al vincular los objetivos con el mandato legal, misión y visión de la dependencia y entidad, 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.

**Objetivos de Información.**

Se relacionan con la preparación de informes para uso de la dependencia y entidad, sus partes interesadas y diversas instancias externas. Se pueden agrupar en tres subcategorías:

- **Objetivos de Informes Financieros Externos.** Relacionados con la publicación de información sobre el desempeño financiero de la dependencia y entidad según las disposiciones jurídicas y normativas aplicables, así como las expectativas de las partes interesadas.
- **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.
- **Objetivos de Informes Internos Financieros y No Financieros.** Relativos a la recopilación y comunicación de la información necesaria para evaluar el desempeño de la dependencia y entidad 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 de la dependencia y entidad y su reporte al desempeño.

La Administración debe considerar de manera integral los objetivos de cumplimiento legal y normativo, así como determinar qué controles diseñar, implementar y operar para que la dependencia y entidad alcance dichos objetivos eficazmente.

**Salvaguarda los Recursos Públicos y Prevención de Actos de Corrupción.**

Un subconjunto de las tres categorías de objetivos, es la salvaguarda de los recursos públicos y la prevención de actos de corrupción. La Administración es responsable de establecer y mantener un control interno que:

- Proporcione una seguridad razonable sobre el adecuado ejercicio, utilización o disposición de los recursos públicos.
- Prevenga actos corruptos.
- Detecte y corrija oportunamente las irregularidades, en caso de que se materialicen.
- 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, el Titular debe desarrollar, con la participación de los mandos medios y superiores, los objetivos específicos para toda la estructura organizacional. El Titular define objetivos específicos, con normas e indicadores de desempeño, que deben ser comunicados al personal responsable de su consecución.

El Titular, los mandos medios y superiores conjunto con 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 al Órgano de Gobierno, al Titular, a la Administración y a las instancias de supervisión, los elementos a considerar para evaluar si el control interno de la dependencia y entidad es apropiado.

#### **Elementos de un Control Interno Apropiado.**

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

- Cada uno de los cinco componentes y los diecisiete principios del control interno sea diseñado, implementado y operado adecuadamente, conforme al mandato y circunstancias específicas de la dependencia y entidad.
- Los cinco componentes y los diecisiete principios operen en conjunto y de manera sistémica.

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

#### **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, la Administración debe 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:**

- Falta un control necesario para lograr un objetivo de control.
- Un control existente está diseñado de modo que, incluso si opera de acuerdo al 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, la Administración debe 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, la Administración debe evaluar la eficacia operativa de manera

separada por cada procedimiento individual de control aplicado. Un control carece de eficacia operativa si no fue diseñado e implementado eficazmente.

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

### **Efecto de las Deficiencias en el Control Interno.**

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

La Administración debe evaluar la relevancia de las deficiencias identificadas. La relevancia se refiere a la importancia relativa de una deficiencia en el cumplimiento de los objetivos de los entes públicos. Para definir la relevancia de las deficiencias, se debe evaluar su efecto sobre la consecución de los objetivos, tanto a nivel dependencia y entidad como de transacción. También se debe evaluar la relevancia de las deficiencias considerando la magnitud del impacto, la probabilidad de ocurrencia y la naturaleza de la deficiencia.

La magnitud del impacto hace referencia al efecto probable que la deficiencia tendría en el cumplimiento de los objetivos, y en ella inciden factores como el tamaño, la recurrencia y la duración del impacto de la deficiencia. Una deficiencia puede ser más significativa para un objetivo que para otro.

La probabilidad de ocurrencia se refiere a la posibilidad de que la deficiencia efectivamente se materialice e impacte la capacidad de la dependencia y entidad para cumplir con sus objetivos.

La naturaleza de la deficiencia involucra factores como el grado de subjetividad de la deficiencia y si ésta surge por corrupción, o transgresiones legales o a la integridad.

El Órgano de Gobierno, en su caso, el Titular deben supervisar, generalmente con apoyo del Órgano Estatal de Control, la adecuada evaluación que al efecto haya realizado la administración 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/entidad, debido a las diferencias entre sus objetivos.

La Administración debe determinar si cada uno de los diecisiete principios se ha diseñado, implementado y operado apropiadamente, así como elaborar un informe ejecutivo al respecto. Como parte de este informe, la Administración debe considerar el impacto que las deficiencias identificadas tienen sobre los requisitos de documentación.

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 ejecutivo de cada principio, la Administración concluye si el diseño, la implementación y la eficacia operativa de cada uno de los cinco componentes de control interno son apropiados. La Administración también debe considerar si los cinco componentes operan eficaz y apropiadamente en conjunto. Si uno o más de los cinco componentes no son apropiadamente diseñados, implementado y operado, 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.

### **Costos y Beneficios del Control Interno.**

El control interno provee amplios beneficios a la dependencia/entidad. Proporciona a 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 de la dependencia y entidad. Se deben considerar diversos factores de costos relacionados con los beneficios esperados al diseñar e implementar controles internos.

Las consideraciones del costo-beneficio respaldan la capacidad de la dependencia y 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.

### **Documentación del Control Interno.**

La Administración debe cumplir, como mínimo, con los siguientes requisitos de documentación y formalización del control interno:

- Actualizar oportunamente su control interno.
- Mediante políticas y procedimientos, las responsabilidades de todo el personal respecto del control interno.
- Los resultados de las autoevaluaciones y las evaluaciones independientes para identificar problemas, debilidades o áreas de oportunidad en el control interno.
- Evaluar y completar oportunamente, las acciones correctivas correspondientes para la resolución de las deficiencias identificadas.
- Documentar y formalizar, de manera oportuna, las acciones correctivas impuestas para la resolución de las deficiencias identificadas.

Estos requisitos representan el nivel mínimo que debe tener el control interno. Es necesario ejercer el juicio profesional y observar las disposiciones jurídicas y normativas aplicables con el propósito de determinar qué documentación adicional puede ser necesaria para lograr un control interno apropiado.

**Aplicación en los Entes Públicos.**

El Marco está diseñado para aplicarse como un modelo de control interno para las dependencias y entidades del Poder Ejecutivo, dicho modelo general deberá ajustarse a su realidad operativa y circunstancias específicas normativas, y acatar los componentes, principios y puntos de interés del Marco.

**4. Componentes de Control Interno.****4.1 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 Órgano de Gobierno, en su caso, el Titular y la Administración deben establecer y mantener un ambiente de control en toda la dependencia y entidad, que implique una actitud de respaldo.

**Principios Básicos de Responsabilidad.****Principio 1 Mostrar Actitud de Respaldo y Compromiso.**

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

**Puntos de Interés:**

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

- Actitud de respaldo del Titular y la Administración.
- Normas de conducta y apego a las mismas.
- Programa de promoción de la integridad y prevención de la corrupción.
- Apego, supervisión y actualización continua del Programa de Promoción de la Integridad y Prevención de la Corrupción.

**Actitud de Respaldo del Titular y la Administración.**

**1.2** El Órgano de Gobierno, en su caso, el Titular y la Administración deben demostrar la importancia de la integridad, los valores éticos y las normas de conducta en sus directrices, actitudes y comportamiento.

**1.3** Deben guiar a través del ejemplo, sobre los valores, la filosofía y el estilo operativo de la dependencia y entidad. Asimismo, deben establecer la actitud de respaldo en toda la dependencia y entidad a través de su actuación y ejemplo, lo cual es fundamental para lograr un control interno apropiado y eficaz.

**1.4** Las directrices, actitudes y conductas del Órgano de Gobierno, en su caso, Titular deben reflejar la integridad, los valores éticos y las normas de conducta que se esperan por parte de los servidores públicos en la dependencia y entidad.

**1.5** La actitud de respaldo de los Titulares y la Administración 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, la identificación de riesgos puede quedar incompleta, la respuesta a los riesgos puede ser inapropiada, las actividades de control pueden no ser diseñadas o implementadas apropiadamente, la información y la comunicación pueden debilitarse; asimismo, los resultados de la supervisión pueden no ser comprendidos o pueden no servir de base para corregir las deficiencias detectadas.

#### **Normas de Conducta y Apego a las mismas.**

**1.6** La Administración debe establecer directrices para comunicar las expectativas en materia de integridad, de tal manera que todo el personal de la dependencia y entidad debe utilizar los valores éticos y las normas de conducta para equilibrar las necesidades y preocupaciones de los diferentes grupos de interés, tales como: reguladores, empleados y el público en general. Las normas de conducta deben guiar las directrices, actitudes y conductas del personal hacia el logro de sus objetivos.

**1.7** La Administración, con la supervisión del Titular, debe definir las expectativas que guarda la dependencia y entidad respecto de los valores éticos en las normas de conducta. La Administración debe considerar la utilización de políticas, principios de operación o directrices para comunicar las normas de conducta.

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

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

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

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

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

**1.11** La Administración debe articular un programa, política o lineamiento en los entes públicos para la promoción de la integridad y prevención de la corrupción, que considere como mínimo la capacitación continua en la materia de todo el personal; la difusión adecuada de los códigos de ética y conducta implementados; el

establecimiento, difusión y operación de la línea ética (o mecanismo) de denuncia anónima y confidencial de hechos contrarios a la integridad; así como una función específica de gestión de riesgos de corrupción en la dependencia y entidad, como parte del componente de administración de riesgos con todos los elementos incluidos en dicho componente.

### **Apego, Supervisión y Actualización Continua del Programa de Promoción de la Integridad y Prevención de la Corrupción.**

**1.12** La Administración debe asegurar una supervisión continua sobre la aplicación efectiva y apropiada del programa de promoción de la integridad, medir si es suficiente y eficaz, y corregir sus deficiencias con base en los resultados de las evaluaciones internas y externas a que esté sujeta.

### **Principio 2 Ejercer la Responsabilidad de Vigilancia.**

**2.1** El Órgano de Gobierno, en su caso, o el Titular es responsable de supervisar el funcionamiento del control interno, a través de la Administración y las instancias que establezca para tal efecto.

#### **Puntos de Interés:**

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

- Estructura de vigilancia.
- Vigilancia general del control interno.
- Corrección de deficiencias.

#### **Estructura de Vigilancia.**

**2.2** El Órgano de Gobierno, en su caso, o el Titular es responsable de establecer una estructura de vigilancia adecuada en función de las disposiciones jurídicas aplicables y las características de la dependencia y entidad. Los informes y hallazgos reportados por la instancia especializada de vigilancia son la base para la corrección de las deficiencias detectadas.

#### **Responsabilidades del Órgano de Gobierno o del Titular.**

**2.3** Debe vigilar las operaciones de la dependencia y entidad, ofrecer orientación constructiva a la Administración y, cuando proceda, tomar decisiones de vigilancia para asegurar que se logren los objetivos en línea con el programa de promoción de la integridad, los valores éticos y las normas de conducta.

#### **Requisitos de un Órgano de Gobierno.**

**2.4** En la selección de los miembros, se debe considerar el conocimiento necesario respecto de la dependencia y entidad, los conocimientos especializados pertinentes, el número de miembros con que contará el Órgano y su neutralidad, independencia y objetividad técnica requeridos para cumplir con las responsabilidades de vigilancia.

**2.5** Debe comprender los objetivos de la dependencia y entidad, sus riesgos asociados y las expectativas de sus grupos de interés. De igual modo, deben demostrar experiencia, conocimientos especializados y capacidades técnicas y profesionales apropiadas para realizar su función de vigilancia, particularmente en materia de control interno, administración de riesgos y prevención de la corrupción. Los criterios para la designación, remoción y destitución del cargo como miembro del Órgano de Gobierno o el Titular deben estar claramente establecidos, a fin de fortalecer la independencia de juicio y la objetividad en el desempeño de las funciones de vigilancia.

**2.6** Deben demostrar además la pericia requerida para vigilar, deliberar y evaluar el control interno de la dependencia y entidad. Las capacidades que se esperan de todos los miembros de este Órgano o del Titular deben incluir la integridad, los valores éticos, las normas de conducta, el liderazgo, el pensamiento crítico, la resolución de problemas y competencias especializadas en prevención, disuasión y detección de faltas a la integridad y corrupción.

**2.7** Además, al determinar el número de miembros que componen al Órgano de Gobierno, se debe considerar la necesidad de incluir personal con otras habilidades especializadas, que permitan la discusión y ofrezcan orientación constructiva al Titular 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, el conocimiento de la misión y visión de la dependencia y entidad, los programas clave y los procesos operativos relevantes.
- Pericia financiera, 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).
- 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.

**2.8** Si lo autorizan las disposiciones jurídicas y normativas aplicables, la dependencia y entidad también debe considerar la inclusión de miembros independientes en el Órgano de Gobierno. Sus miembros deben revisar a detalle y cuestionar las actividades realizadas por el Titular y la Administración, deben presentar puntos de vista alternativos, así como tomar acción ante irregularidades, probables o reales. Los miembros independientes que cuentan con la pericia pertinente deben proporcionar valor a través de su evaluación imparcial de la dependencia y entidad y de sus operaciones.

**Vigilancia General del Control Interno.**

**2.9** El Órgano de Gobierno, en su caso, o el Titular debe vigilar, de manera general, el diseño, implementación y operación del control interno realizado por la Administración. Las responsabilidades del Órgano de Gobierno o del Titular respecto del control interno son, entre otras, las siguientes:

- **Ambiente de Control.** Establecer y promover la integridad, los valores éticos y las normas de conducta, así como la estructura de vigilancia, desarrollar expectativas de competencia profesional y mantener la rendición de cuentas.
- **Administración de Riesgos.** 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 (omisión) de controles por parte de cualquier servidor público.
- **Actividades de Control.** Vigilar a la Administración en el desarrollo y ejecución de las mismas.
- **Información y Comunicación.** Analizar y discutir la información relativa al logro de los objetivos de los entes públicos.
- **Supervisión.** Examinar la naturaleza y alcance de las actividades de la Administración, así como las evaluaciones realizadas por ésta y las acciones correctivas implementadas para remediar las deficiencias identificadas.

**Corrección de Deficiencias.**

**2.10** El Órgano de Gobierno, en su caso, o el Titular debe guiar a la Administración para dar seguimiento a la corrección de las deficiencias detectadas en el control interno y proporcionar orientación cuando una deficiencia atraviesa los límites organizacionales, o cuando los intereses de los miembros de la Administración pueden entrar en conflicto con los esfuerzos de corrección.

**2.11** La Administración debe informar al Órgano de Gobierno, en su caso, o al Titular sobre aquellas deficiencias en el control interno identificadas; quien, a su vez, evalúa y proporciona orientación a la administración para la corrección de tales deficiencias.

En los momentos que sea apropiado y autorizado, el Órgano de Gobierno o el Titular, puede ordenar la creación de grupos de trabajo para hacer frente o vigilar asuntos específicos, críticos para el logro de los objetivos de la dependencia y entidad.

**Principio 3 Establecer la Estructura, Responsabilidad y Autoridad.**

**3.1** El Titular debe autorizar, con apoyo de la Administración y conforme a las disposiciones jurídicas y normativas aplicables, la estructura organizacional, asignar responsabilidades y delegar autoridad para alcanzar los objetivos de los entes públicos, preservar la integridad, prevenir la corrupción y rendir cuentas de los resultados alcanzados.

**Puntos de Interés:**

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

- Estructura Organizacional.
- Asignación de Responsabilidad y Delegación de Autoridad.
- Documentación y Formalización del Control Interno.

**Estructura Organizacional.**

**3.2** El Titular debe instruir a la Administración y en su caso, a las unidades especializadas, el establecimiento de la estructura organizacional, necesaria para permitir la planeación, ejecución, control y evaluación de la dependencia y entidad en la consecución de sus objetivos. La Administración, para cumplir con este objetivo, debe desarrollar responsabilidades generales a partir de los objetivos de los entes públicos que le permitan lograr sus objetivos y responder a sus riesgos asociados.

**3.3** La Administración desarrolla y actualiza la estructura organizacional con entendimiento de las responsabilidades generales y asignar estas a las distintas unidades para fomentar que la dependencia y entidad 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, disuelva y detecte actos de corrupción.

**3.4** Como parte del establecimiento de una estructura organizacional actualizada, la Administración debe considerar el modo en que las unidades interactúan a fin de cumplir con sus responsabilidades. La Administración debe establecer líneas de reporte dentro de la estructura, 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 la dependencia y entidad y deben proporcionar métodos de comunicación que pueden circular en todas las direcciones al interior de la estructura organizacional.

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

**Asignación de Responsabilidad y Delegación de Autoridad.**

**3.6** Para alcanzar los objetivos de los entes públicos, el Titular debe establecer responsabilidad y delegar autoridad a los puestos clave a lo largo de la dependencia y entidad.

**3.7** La Administración debe considerar las responsabilidades generales asignadas a cada unidad; debe determinar qué puestos clave son necesarios para cumplir con las responsabilidades asignadas y debe establecer dichos puestos. Aquel personal que se encuentran en puestos clave puede delegar responsabilidad sobre el control interno a sus subordinados, pero retienen la obligación de cumplir con las asignadas a sus unidades.

**3.8** El Titular debe determinar qué nivel de autoridad necesitan los puestos clave para cumplir con sus obligaciones. La Administración debe considerar que exista una apropiada segregación de funciones al interior de las unidades y en la estructura organizacional.

**Documentación y Formalización del Control Interno.**

**3.9** La Administración debe desarrollar y actualizar la información saliente y entrante de la dependencia y entidad.

**3.10** La documentación y formalización del control interno apoya a la administración en el diseño, implementación y operación, al establecer y comunicar al personal el cómo, qué, cuándo, dónde y por qué de tal forma que la documentación y formalización se convierten en herramientas para tener el conocimiento general, de la dependencia y entidad, sobre el control interno.

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

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

**Principio 4 Demostrar Compromiso con la Competencia Profesional.**

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

**Puntos de Interés:**

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

- Expectativas de Competencia Profesional
- Atracción, Desarrollo y Retención de Profesionales
- Planes y Preparativos para la Sucesión y Contingencias.

**Expectativas de Competencia Profesional.**

**4.2** La Administración debe establecer los puestos clave y los demás cargos de los entes públicos, para ayudar a la dependencia y entidad a lograr sus objetivos. La competencia profesional es el conjunto de conocimientos y capacidades comprobables de un servidor público para llevar a cabo sus responsabilidades asignadas. El personal requiere de conocimientos, destrezas y habilidades pertinentes al ejercicio de sus cargos, los cuales

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

**4.3** La Administración debe contemplar los estándares de conducta, las responsabilidades asignadas y la autoridad delegada. Así mismo, debe establecer las expectativas de competencia profesional para los puestos clave y para el resto del personal, a través de políticas al interior del sistema de control interno.

**4.4** El personal debe poseer y mantener un nivel de competencia profesional que le permita cumplir con sus responsabilidades, así como entender la importancia y eficacia del control interno. La Administración debe evaluar la competencia profesional del personal, lo cual contribuye a la obligación de la dependencia y entidad en la rendición de cuentas. El Órgano de Gobierno, en su caso, o el Titular deben evaluar las competencias de los titulares de las unidades administrativas, así como contribuir a la evaluación general del personal de la dependencia y entidad.

#### **Atracción, Desarrollo y Retención de Profesionales.**

**4.5** La Administración debe tener a los servidores públicos competentes para lograr los objetivos de la dependencia y entidad. Por lo tanto, debe:

- **Seleccionar y contratar.** Efectuar procedimientos para determinar si un candidato en particular se ajusta a las necesidades de la dependencia y entidad y tiene las competencias profesionales para el desempeño del puesto.
- **Capacitar.** Permitir a los servidores públicos desarrollar competencias profesionales apropiadas para los puestos clave, reforzar las normas de conducta, difundir el programa de promoción de la integridad y brindar una formación basada en las necesidades del puesto.
- **Guiar.** Proveer orientación en el desempeño del personal con base en las normas de conducta, el programa de promoción de la integridad y las expectativas de competencia profesional; alinear las habilidades y pericia individuales con los objetivos de los entes públicos, y ayudar al personal a adaptarse a un ambiente cambiante.
- **Retener.** Proveer incentivos para motivar y reforzar los niveles esperados de desempeño y conducta deseada, incluida la capacitación y certificación correspondientes.

#### **Planes y Preparativos para la Sucesión y Contingencias.**

**4.6** Los cuadros de sucesión deben identificar y atender la necesidad del Poder Ejecutivo, así como reemplazar profesionales competentes en el largo plazo, en tanto que los planes de contingencia deben identificar y atender la necesidad de la dependencia y entidad de responder a los cambios repentinos en el personal que impactan y que pueden comprometer el control interno.

**4.7** La Administración debe definir los cuadros de sucesión para los puestos clave, así como seleccionar y capacitar a los candidatos que asumirán los puestos clave. Si la Administración utiliza servicios tercerizados para cumplir con las responsabilidades asignadas a dichos puestos, debe evaluar si éstos pueden continuar y debe identificar otros servicios tercerizados para tales puestos. Asimismo, debe implementar procesos para asegurar que se comparta el conocimiento con los nuevos candidatos, en su caso.

**4.8** La importancia de estos puestos en el control interno y el impacto que representa el que esté vacante, impactan la formalidad y profundidad del plan de contingencia.

**Principio 5 Establecer la Estructura para el Reforzamiento de la Rendición de Cuentas.**

**5.1** La Administración, debe evaluar el desempeño del control interno en la dependencia y entidad y hacer responsables a todo el personal por sus obligaciones específicas en la materia.

**Puntos de Interés:**

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

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

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

**5.2** La Administración debe establecer una estructura que permita, de manera clara y sencilla, responsabilizar al personal por sus funciones y sus obligaciones específicas en materia de control interno, lo cual forma parte de la obligación de rendición de cuentas del Poder Ejecutivo. La responsabilidad por el cargo desempeñado y la obligación de rendición de cuentas es promovida por la actitud de respaldo y compromiso de los Titulares y la Administración (tono en los mandos superiores) con la competencia profesional, la integridad, los valores éticos, las normas de conducta, la estructura organizacional y las líneas de autoridad que influyen en la cultura de control interno de la dependencia y entidad. 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 actuación cotidiana del personal.

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

**5.3** La Administración debe establecer una estructura organizacional que permita responsabilizar a todos los servidores públicos por el desempeño de sus obligaciones de control interno. El Órgano de Gobierno, o en su caso, el Titular, a su vez, debe evaluar y responsabilizar a la Administración por el desempeño de sus funciones en materia de control interno.

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

**5.5** La Administración debe responsabilizar a las organizaciones de servicios que contrate por las funciones de control interno, relacionadas con las actividades que realicen. Así mismo debe comunicar a los servicios tercerizados los objetivos del Poder Ejecutivo y sus riesgos asociados, las normas de conducta de la

dependencia y entidad, su papel dentro de la estructura organizacional, las responsabilidades asignadas y las expectativas de competencia profesional correspondiente a sus funciones, lo que contribuirá a que los servicios tercerizados desempeñen apropiadamente sus responsabilidades de control interno.

**5.6** La Administración, bajo la supervisión del Órgano de Gobierno, en su caso, o del Titular debe tomar acciones correctivas cuando sea necesario fortalecer la estructura para la asignación de responsabilidades y la rendición de cuentas. Estas acciones van desde la retroalimentación informal proporcionada por los supervisores hasta acciones disciplinarias implementadas por el Órgano de Gobierno o el Titular, dependiendo de la relevancia de las deficiencias identificadas en el control interno.

#### **Consideración de las presiones por las responsabilidades asignadas al Personal.**

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

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

#### **Administración de Riesgos.**

Después de haber establecido un ambiente de control efectivo, la Administración debe evaluar los riesgos que la dependencia y entidad enfrenta tanto internos como externos, para el logro de sus objetivos. Esta evaluación proporciona las bases para el desarrollo de respuestas apropiadas. Las dependencias y entidades, así como las organizaciones en general de la administración pública, existen con la finalidad de cumplir metas y objetivos estratégicos en beneficio de la sociedad. Los riesgos constituyen una preocupación permanente en cualquiera de sus niveles administrativos para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos.

La administración de riesgos permite al Órgano de Gobierno o en su caso, al Titular, tratar efectivamente a la incertidumbre, a los riesgos y oportunidades asociados; por lo tanto, es responsabilidad del directivo de más alto nivel, valorar su probabilidad e impacto y diseñar estrategias para administrarlos.

#### **Principio 6 Definir Objetivos y Tolerancia al Riesgo.**

**6.1** El Titular debe instruir a la Administración y, en su caso, a las unidades especializadas, la definición clara de los objetivos en los entes públicos para permitir la identificación de riesgos y definir la tolerancia al mismo.

#### **Puntos de Interés:**

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

- Definición de objetivos.
- Tolerancia al riesgo.

### **Definición de Objetivos.**

**6.2** La Administración debe identificar lo que debe alcanzar 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. Cabe señalar que los indicadores y otros instrumentos de medición permiten la evaluación del desempeño en el cumplimiento de los mismos. Los indicadores, deben definirse inicialmente en el proceso de establecimiento de objetivos.

**6.3** Los objetivos deben ser alcanzados, estableciendo responsables, describiendo las líneas de acción y acordando límites de tiempo 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, es por eso que la Administración debe definir los objetivos en alineación con el mandato del Poder Ejecutivo, con su plan estratégico y con otros planes y programas aplicables, así como con las metas de desempeño.

**6.4** 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.

**6.5** Se 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, la función de supervisión, la estructura organizacional y las expectativas de competencia profesional del personal.

**6.6** La Administración debe evaluar y, en su caso, replantear los objetivos definidos para que sean consistentes con los requerimientos externos y las expectativas internas de la dependencia y entidad, alineado al Plan Estatal de Desarrollo, los programas sectoriales, especiales y demás planes, programas y disposiciones aplicables. Esta consistencia permite a la Administración identificar y analizar los riesgos asociados con el logro de los objetivos.

**6.7** La Administración debe determinar si los instrumentos e indicadores son apropiados para evaluar el desempeño de la dependencia y entidad. Para los objetivos cuantitativos, las normas e indicadores, pueden ser un porcentaje específico o un valor numérico. Para los objetivos cualitativos, la Administración podría necesitar diseñar medidas de desempeño que indiquen el nivel o grado de cumplimiento, como algo fijo.

### **Tolerancia al Riesgo.**

**6.8** La Administración debe definir la tolerancia al riesgo para los objetivos establecidos. La tolerancia es el nivel aceptable de diferencia entre el cumplimiento cabal del objetivo y su grado real de cumplimiento. La Administración debe definir las tolerancias para los objetivos establecidos al asegurar que los niveles de variación para las normas e indicadores de desempeño son apropiados para el diseño del control interno.

**6.9** La Administración debe definir las tolerancias al riesgo en términos específicos y medibles, de modo que sean claramente establecidas. Es usualmente medida con las mismas normas e indicadores de desempeño que los objetivos definidos. Dependiendo de la categoría de los objetivos, los riesgos pueden ser expresadas como sigue:

Por ejemplo:

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

**6.10** La Administración también debe 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, considerando las tolerancias al riesgo en el contexto de las leyes, regulaciones y normas aplicables a la dependencia y entidad, así como a las normas de conducta, el programa de promoción de la integridad, la estructura de supervisión, la estructura organizacional y las expectativas de competencia profesional. Si las tolerancias al riesgo para los objetivos definidos no son consistentes con estos requerimientos y expectativas, el Titular debe revisar la tolerancia para lograr dicha consistencia.

### **Principio 7 Identificar, Analizar y Responder a los Riesgos.**

**7.1** La Administración debe identificar, analizar y responder a los riesgos relacionados con el cumplimiento de los objetivos del Poder Ejecutivo.

#### **Puntos de Interés:**

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

- Identificación de riesgos.
- Análisis de riesgos.
- Respuesta a los riesgos.

#### **Identificación de Riesgos.**

**7.2** La Administración debe identificar riesgos en toda la dependencia y entidad para proporcionar una base para analizarlos. La administración de riesgos es la identificación y análisis de riesgos asociados con el objetivo de la dependencia y entidad, con el plan estratégico, los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo, los programas sectoriales, especiales y demás planes y programas aplicables de acuerdo con los requerimientos y expectativas

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

**7.3** Para identificar los riesgos, la Administración debe considerar los tipos de eventos que impactan a la dependencia y entidad. Esto incluye tanto los riesgos inherentes como residuales. Los inherente es el que enfrenta la dependencia y entidad cuando la Administración no responde ante el riesgo. El residual es el que permanece después de la respuesta de la Administración al inherente. La falta de respuesta por parte de la Administración a ambos riesgos puede causar deficiencias graves en el control interno.

**7.4** La Administración debe considerar todas las interacciones significativas dentro de la dependencia y entidad y con las partes externas, cambios en su ambiente interno y externo y otros factores, tanto internos como externos, para identificar los riesgos. Los factores de riesgo interno pueden incluir la compleja naturaleza de los programas de la dependencia y entidad, 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.

### **Análisis de Riesgos.**

**7.5** La Administración debe analizar los riesgos identificados para estimar su relevancia, lo cual provee la base para responder a éstos. La relevancia se refiere al efecto sobre el logro de los objetivos.

**7.6** La Administración debe estimar la relevancia de los riesgos identificados para evaluar su efecto sobre el logro de los objetivos, tanto a nivel dependencia y entidad como a nivel transacción. Dando la importancia a un riesgo al considerar la magnitud del impacto, la probabilidad de ocurrencia y la naturaleza del mismo.

La magnitud de 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 y la duración del impacto del riesgo.

La probabilidad de ocurrencia, se refiere a la posibilidad de que se materialice. La naturaleza del riesgo involucra factores tales como el grado de subjetividad involucrado con la posibilidad de surgimiento de riesgos causados por corrupción, abuso, desperdicio y otras irregularidades o por transacciones complejas e inusuales.

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

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 del ente público.

- Lograr una adecuada priorización de los objetivos de los entes públicos.
- Ejercer una evaluación sobre el grado de cumplimiento de las metas u objetivos de los entes públicos.
- Conocer los nuevos eventos que pongan en riesgo el cumplimiento de las tareas de los entes públicos previstas.

### **Respuesta a los Riesgos.**

**7.8** La Administración debe diseñar respuestas a los riesgos analizados de tal modo que éstos se encuentren debidamente controlados para asegurar razonablemente el cumplimiento de sus objetivos. Las cuales 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 de los entes públicos con partes externas, como la contratación de pólizas de seguros.

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

Es importante mencionar que el Acuerdo fortaleció las Normas Generales de Control Interno con la idea de implementar un Modelo Estándar de Control Interno que opere en los niveles estratégico, directivo y operativo de los entes públicos; establecer etapas mínimas para el proceso de administración de riesgos; rediseñar los Comités de Control y Auditoría para que contribuyan al logro del cumplimiento de metas y objetivos, y realizar una vinculación entre el Modelo de Control Interno, la Administración de Riesgos y los Comités de Control y Desempeño de la dependencia y entidad para su adecuada implementación.

### **Principio 8 Considerar el Riesgo de Corrupción.**

**8.1** La Administración, con el apoyo, en su caso, de las unidades especializadas (por ejemplo, Comité de Ética, Comité de Riesgos, Comité de Cumplimiento, etc.), debe considerar la probabilidad de ocurrencia de actos corruptos, abuso, desperdicio y otras irregularidades que atentan contra la apropiada salvaguarda de los bienes y recursos públicos al identificar, analizar y responder a los riesgos con actividades de control.

En términos generales, la corrupción, implica la obtención ilícita por parte de un servidor público de algo de valor, a cambio de la realización de una acción ilícita o contraria a la integridad.

La Administración, así como todo el personal en sus respectivos ámbitos de competencia, deben considerar el riesgo potencial de actos corruptos y contrarios a la integridad en todos los procesos que realicen, incluyendo los más susceptibles como son: ingresos, adquisiciones, obra pública, remuneraciones, programas federalizados entre otros, e informar oportunamente a la Administración y al Órgano de Gobierno, en su caso, o el Titular sobre la presencia de dichos riesgos.

El programa de promoción de la integridad debe considerar la administración de riesgos de corrupción permanente en la dependencia y entidad, así como los mecanismos para que cualquier servidor público o tercero pueda informar de manera confidencial y anónima sobre la probable incidencia de actos corruptos u ocurridos dentro de la dependencia y entidad. La Administración es responsable de que dichas denuncias sean investigadas oportunamente y, en su caso, se corrijan las fallas que dieron lugar a la presencia del riesgo de corrupción.

El Órgano de Gobierno, en su caso, o el Titular debe evaluar la aplicación efectiva del programa de promoción de la integridad por parte de la Administración, incluyendo un mecanismo de denuncias anónimas eficaz, oportuno y apropiado, y debe permitir la corrección efectiva, las deficiencias en los procesos que permiten la posible materialización de actos corruptos u otras irregularidades que atentan contra la salvaguarda de los recursos públicos y la apropiada actuación de los servidores públicos.

#### **Puntos de Interés:**

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

- Tipos de Corrupción
- Factores de Riesgo de Corrupción
- Respuesta a los Riesgos de Corrupción

#### **Tipos de Corrupción.**

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

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

- Pretensión del servidor público de obtener beneficios adicionales a las contraprestaciones comprobables que el Estado le otorga por el desempeño de su función.
- Participación indebida del servidor público en la selección, nombramiento, designación, contratación, promoción, suspensión, remoción, cese, rescisión del contrato o sanción de cualquier servidor público, cuando tenga interés personal, familiar o de negocios en el caso, o pueda derivar alguna ventaja o beneficio para él o para un tercero.
- Aprovechamiento del cargo o comisión del servidor público para inducir a que otro servidor público o tercero efectúe, retrase u omita realizar algún acto de su competencia, que le reporte cualquier beneficio, provecho o ventaja indebida para sí o para un tercero.
- Coalición con otros servidores públicos o terceros para obtener ventajas o ganancias ilícitas.
- Intimidación del servidor público o extorsión para presionar a otro a realizar actividades ilegales o ilícitas.
- Tráfico de influencias.
- Enriquecimiento ilícito.
- Peculado.

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

#### **Factores de Riesgo de Corrupción.**

**8.4** La Administración debe considerar el abuso, desperdicio y otras irregularidades. Estos factores no implican necesariamente la existencia de un acto corrupto, pero están usualmente presentes cuando éstos ocurren. Este tipo de factores incluyen:

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

**8.5** La Administración debe utilizar los diversos factores para identificar los riesgos de corrupción, abuso, desperdicio y otras irregularidades. Si bien, el riesgo de corrupción puede ser mayor cuando los tres factores antes mencionados están presentes. También se debe utilizar la información provista por partes internas y externas para identificar los riesgos de corrupción, abuso, desperdicio y otras irregularidades. Lo anterior incluye quejas, denuncias o sospechas de este tipo de irregularidades, reportadas por los auditores internos, el personal o las partes externas que interactúan con la dependencia y entidad, entre otros.

#### **Respuesta a los Riesgos de Corrupción.**

**8.6** La Administración debe analizar y responder a los riesgos de corrupción, abuso, desperdicio y otras irregularidades identificadas a fin de que sean efectivamente mitigados. Estos son analizados mediante el mismo proceso de análisis de riesgos efectuado para todos los identificados. La Administración debe analizar los riesgos de corrupción, 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. El Órgano de Gobierno, en su caso, o el Titular debe revisar que las evaluaciones y la administración del riesgo de corrupción, abuso, desperdicio y otras irregularidades efectuadas por la propia Administración, son apropiadas, así como el riesgo de que el Titular o la Administración eludan los controles.

**8.7** La Administración debe responder a los riesgos de corrupción, abuso, desperdicio y otras irregularidades mediante el mismo proceso de respuesta desarrollado para todos los riesgos de los entes públicos analizados. La Administración debe diseñar una respuesta general y acciones específicas para atender este tipo de irregularidades. Esto posibilita la implementación de controles anti-corrupción en la dependencia y entidad. Dichos controles pueden incluir la reorganización de ciertas operaciones y la reasignación de puestos entre el personal para mejorar la segregación de funciones. Además de responder a los riesgos de corrupción, abuso, desperdicio y otras irregularidades, la Administración debe desarrollar respuestas más avanzadas para identificar los más relativos a que el Titular y personal de la Administración omitan los controles. Adicionalmente, cuando la corrupción, abuso, desperdicio u otras irregularidades han sido detectados, es necesario revisar el proceso de administración de riesgos.

#### **Principio 9 Identificar, Analizar y Responder al Cambio.**

**9.1** La Administración debe identificar, analizar y responder a los cambios significativos que puedan impactar el control interno.

##### **Puntos de Interés**

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

- Identificación del cambio
- Análisis y respuesta al cambio

##### **Identificación del Cambio.**

**9.2** La Administración debe identificar los cambios, analizarlos y dar respuesta a ellos, es parte del proceso.

Sin embargo, el cambio debe ser discutido de manera separada, porque es crítico para un control interno apropiado y eficaz, y puede ser usualmente pasado por alto o tratado inadecuadamente en el curso normal de las operaciones.

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

#### **Análisis y Respuesta al Cambio.**

**9.4** Como parte de la administración de riesgos, la Administración debe analizar y responder a los cambios identificados y a los riesgos asociados con éstos, con el propósito de mantener un control interno apropiado. Los cambios en las condiciones que afectan a la dependencia y entidad 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 del Poder Ejecutivo. La Administración debe analizar y responder oportunamente al efecto de los cambios identificados en el control interno, mediante su revisión oportuna para asegurar que es apropiado y eficaz.

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

#### **Actividades de Control.**

Resulta trascendental el amplio conocimiento que deben tener los servidores públicos sobre la implementación del control interno en los entes públicos, para ello se ha diseñado este apartado en el cual se pretende dejar claro los aspectos conceptuales que comúnmente se utilizarán al aplicar el control interno en el desarrollo de las operaciones y procedimientos en las dependencias y entidades.

Las actividades de control, son las acciones que establece la Administración mediante políticas y procedimientos para alcanzar los objetivos y responder a los riesgos en el control interno, incluyendo los sistemas de información de las dependencias y entidades.

#### **Principio 10 Diseñar Actividades de Control.**

**10.1** La Administración debe actualizar y garantizar la suficiencia e idoneidad de las actividades de control para alcanzar los objetivos de las dependencias y entidades.

**Puntos de Interés:**

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

- Respuesta a los objetivos y riesgos.
- Diseño de las actividades de control apropiadas.
- Diseño de actividades de control en varios niveles.
- Segregación de funciones.

**Respuesta a los Objetivos y Riesgos.**

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

**El Control Interno puede clasificarse como sigue:**

- A. Controles Preventivos:** Mecanismos específicos 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 específico 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 que poseen el menor grado de efectividad y operan en la etapa final de un proceso, los cuales permiten corregir y subsanar las omisiones o desviaciones.

**Diseño de Actividades de Control Apropiadas.**

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

**1. Revisiones por la Administración del desempeño actual.**

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

**2. Revisiones por la Administración a nivel función o actividad.**

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

**3. Administración del capital humano.**

La gestión efectiva de la fuerza de trabajo de la dependencia y entidad, es su capital humano, el cual es esencial para alcanzar los resultados, siendo 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.

La Administración continuamente debe evaluar las necesidades de conocimiento, competencias y capacidades que el personal debe tener para lograr los objetivos. La capacitación debe enfocarse a desarrollar y retener al personal con los conocimientos, habilidades y capacidades para cubrir las necesidades organizacionales cambiantes. La Administración debe proporcionar supervisión calificada y continua para asegurar que los objetivos de control interno son alcanzados. Asimismo, debe diseñar evaluaciones de desempeño y retroalimentación, complementadas por un sistema de incentivos efectivo, lo cual ayuda a los servidores públicos a entender la conexión entre su desempeño y el éxito de la dependencia y entidad.

Como parte de la planeación del capital humano, la Administración también debe considerar de qué manera retiene a los empleados valiosos, cómo planea su eventual sucesión y cómo asegura la continuidad de las competencias, habilidades y capacidades necesarias.

**4. Controles físicos sobre los activos y bienes vulnerables.**

La Administración debe establecer el control físico para asegurar y salvaguardar los bienes y activos vulnerables de la dependencia y entidad. 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.

**5. Establecimiento y revisión de normas e indicadores de desempeño.**

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

**6. Segregación de funciones.**

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

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

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

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

#### **7. Ejecución apropiada de transacciones.**

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

#### **8. Registro de transacciones con exactitud y oportunidad.**

La Administración debe asegurarse de que las transacciones se registran puntualmente para conservar su relevancia y valor para el control de las operaciones y la toma de decisiones. Esto se aplica a todo el proceso o ciclo de vida de una transacción o evento, desde su inicio y autorización hasta su clasificación final en los registros. Además, la Administración debe diseñar actividades de control para contribuir a asegurar que todas las transacciones son registradas de forma completa y precisa.

#### **9. Restricciones de acceso a recursos y registros, así como rendición de cuentas sobre estos.**

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

#### **10. Documentación y formalización apropiada de las transacciones y el Control Interno.**

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

administrados y conservados adecuadamente por los plazos mínimos que establezcan las disposiciones legales en la materia.

Las actividades de control específicas de la dependencia y entidad pueden ser diferentes de las que utiliza otra, como consecuencia de muchos factores, los cuales pueden incluir: riesgos concretos y específicos que enfrenta la dependencia y entidad; su ambiente operativo; la sensibilidad y valor de los datos incorporados a su operación cotidiana, así como los requerimientos de confiabilidad, disponibilidad y desempeño de sus sistemas.

**10.4** 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 y entidad falle en alcanzar un objetivo o enfrentar un riesgo y una actividad de control detectiva descubre cuándo la dependencia y 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.

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

**10.6** 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 y entidad descansan en tecnologías de información, la Administración debe diseñar actividades de control para asegurar que dichas tecnologías se mantienen funcionando correctamente y son apropiadas para el tamaño, características y mandato de la dependencia y entidad.

#### **Diseño de Actividades de Control en varios niveles.**

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

**10.8** La Administración debe diseñar actividades de control para asegurar la adecuada cobertura de los objetivos y los riesgos en las operaciones.

**10.9** Los controles que se implementan en la dependencia y entidad tienen un efecto generalizado en el control interno y pueden relacionarse con varios componentes.

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

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

**10.11** Para determinar el nivel de precisión necesario para las actividades de control, la Administración debe evaluar:

- **Propósito de las actividades de control.** Cuando se trata de prevención o detección, la actividad de control es, en general, más precisa que una que solamente identifica diferencias y las explica.
- **Nivel de agregación.** Una actividad de control que se desarrolla a un nivel de mayor detalle generalmente es más precisa que la realizada a un nivel general. Por ejemplo, un análisis de las obligaciones por renglón presupuestal normalmente es más preciso que un análisis de las obligaciones totales de la dependencia y entidad.
- **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.

### **Principio 11 Diseñar Actividades para los Sistemas de Información.**

**11.1** La Administración debe diseñar los sistemas de información de las dependencias y entidades y las actividades de control asociadas, a fin de alcanzar los objetivos y responder a los riesgos.

#### **Puntos de Interés.**

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

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

#### **Desarrollo de los Sistemas de Información.**

**11.2** La Administración debe desarrollar los sistemas de información de manera tal que se cumplan los objetivos de la dependencia y entidad y se responda apropiadamente a los riesgos asociados.

**11.3** La Administración debe desarrollar los sistemas de información para obtener y procesar la información relativa a cada uno de los procesos operativos de la dependencia y entidad. Un sistema de información se integra por el personal, los procesos, los datos y la tecnología, organizados para obtener, comunicar o disponer de la

información. Asimismo, debe representar el ciclo de vida de la información utilizada para los procesos operativos, que permita a la dependencia y entidad 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, la Administración debe definir las responsabilidades, asignarlas a los puestos clave y delegar autoridad para lograr los objetivos. Como parte del componente de administración de riesgos, la Administración debe identificar los riesgos relacionados con la dependencia y entidad y sus objetivos, incluyendo los servicios tercerizados. La Administración debe diseñar actividades de control para cumplir con las responsabilidades definidas y generar las respuestas a los riesgos identificados en los sistemas de información.

**11.4** La Administración debe desarrollar los sistemas de información y el uso de las tecnologías de información y comunicaciones considerando las necesidades de información definidas para los procesos operativos de la dependencia y entidad. Las TIC's permiten que la información relacionada con los procesos operativos esté disponible de la forma más oportuna y confiable, fortaleciendo el control interno sobre la seguridad y la confidencialidad de la información mediante una adecuada restricción de accesos. Aunque las TIC's conllevan tipos específicos de actividades de control, no representan una consideración de control "independiente", sino que son parte integral de la mayoría de las actividades de control.

**11.5** La Administración también debe evaluar los objetivos de procesamiento de información, los cuales pueden incluir:

- **Integridad.** Se encuentran presentes en todas las transacciones que deben estar en los registros.
- **Exactitud.** Las transacciones se registran por el importe correcto, en la cuenta correcta, y de manera oportuna en cada etapa del proceso.
- **Validez.** Las transacciones registradas representan eventos económicos que realmente ocurrieron y fueron ejecutados conforme a los procedimientos establecidos.

#### **Diseño de los Tipos de Actividades de Control Apropriadas.**

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

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

**11.8** Los controles de aplicación, a veces llamados controles de procesos de operación, son los 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 administración de datos, entre otros.

#### **Diseño de la Infraestructura de las TIC's.**

**11.9** La Administración debe diseñar las actividades de control sobre la infraestructura de las tecnologías de la información y comunicación para soportar la integridad, exactitud y validez del procesamiento de la información, las cuales requieren de una infraestructura para operar, incluyendo las redes de comunicación para vincularlas, los recursos informáticos para las aplicaciones y la electricidad. La Administración debe evaluar los objetivos de la dependencia y entidad y los riesgos asociados al diseño de las actividades de control sobre la infraestructura de las tecnologías.

**11.10** La Administración debe mantener la evaluación de los cambios en el uso de las tecnologías de la información y comunicación y diseñar nuevas actividades de control cuando estos cambios se incorporan en la infraestructura de la administración debe diseñar actividades de control necesarias para mantener la infraestructura; el mantenimiento de la tecnología debe incluir los procedimientos de respaldo y recuperación de la información, así como la continuidad de los planes de operación, en función de los riesgos y las consecuencias de una interrupción total o parcial de los sistemas de energía, entre otros.

#### **Diseño de la Administración de la Seguridad.**

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

**11.12** La gestión de la seguridad debe incluir los procesos de información y las actividades de control relacionadas con los permisos de acceso a las TIC's, incluyendo quién tiene la capacidad de ejecutar transacciones. La gestión de la seguridad debe incluir los permisos de acceso a través de varios niveles de datos, el sistema operativo (software del sistema), la red de comunicación, aplicaciones y segmentos físicos, entre otros. La Administración debe diseñar las actividades de control sobre permisos para proteger a la dependencia y entidad del acceso inapropiado y el uso no autorizado del sistema.

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

**11.13** La Administración debe evaluar las amenazas de seguridad a las TIC's, tanto de fuentes internas como externas. Las amenazas externas son especialmente importantes para las dependencias y entidades que dependen de las redes de telecomunicaciones e internet. Este tipo de amenazas se han vuelto frecuentes en el

entorno altamente interconectado de hoy, y requiere un esfuerzo continuo para enfrentar estos riesgos. Las amenazas internas pueden provenir de ex-empleados o empleados descontentos, quienes plantean riesgos únicos, ya que pueden ser a la vez motivados para actuar en contra de la dependencia y entidad 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 y de sus procesos.

**11.14** La Administración debe diseñar actividades de control para limitar el acceso de los usuarios a las TIC's a través de controles como la asignación de claves de acceso y dispositivos de seguridad para autorización de usuarios. Estas actividades de control deben restringir a los usuarios autorizados el uso de las aplicaciones o funciones acordes con sus responsabilidades asignadas; asimismo, la Administración debe promover la adecuada segregación de funciones y debe diseñar otras actividades de control para actualizar los derechos de acceso, cuando los empleados cambian de funciones o dejan de formar parte de la dependencia y entidad. También debe diseñar controles de derechos de acceso cuando los diferentes elementos de las TIC's están conectados entre sí.

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

**11.15** La Administración debe diseñar las actividades de control para la adquisición, desarrollo y mantenimiento de las TIC's, por ejemplo, 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 Administración debe diseñar las actividades de control sobre los cambios en la tecnología. Esto puede implicar el requerimiento de autorización para realizar solicitudes de cambio, la revisión de los cambios, las aprobaciones correspondientes y los resultados de las pruebas, así como el diseño de protocolos para determinar si los cambios se han realizado correctamente.

Dependiendo del tamaño y complejidad de la dependencia y entidad, el desarrollo y los cambios en las TIC's pueden ser incluidos en el CVDS o en metodologías distintas. La administración debe evaluar los objetivos y los riesgos de las nuevas tecnologías en el diseño de las actividades de control sobre el CVDS.

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

**11.17** Otra alternativa es la contratación de servicios tercerizados para el desarrollo de las TIC's. En cuanto a un CVDS desarrollado internamente, la Administración debe diseñar actividades de control para lograr los objetivos y enfrentar los riesgos relacionados, también debe evaluar los riesgos que la utilización de servicios tercerizados representa para la integridad, exactitud y validez de la información presentada a los servicios.

La Administración debe documentar y formalizar el análisis y definición, respecto del desarrollo de sistemas automatizados, la adquisición de tecnología, el soporte y las instalaciones físicas, previo a la selección de proveedores que reúnan requisitos y cumplan los criterios en materia de TIC's. Asimismo, debe supervisar,

continua y exhaustivamente, los desarrollos contratados y el desempeño de la tecnología adquirida, a efecto de asegurar que los entregables se proporcionen en tiempo y los resultados correspondan a lo planeado.

### **Principio 12 Implementar Actividades de Control.**

**12.1** La Administración debe implementarlo a través de políticas, procedimientos y otros medios de similar naturaleza.

#### **Puntos de Interés:**

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

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

#### **Documentación y Formalización de Responsabilidades a través de Políticas.**

**12.2** La Administración debe documentar, a través de políticas, manuales, lineamientos y otros documentos de naturaleza similar las responsabilidades de control interno en la dependencia y entidad.

**12.3** La Administración debe documentar mediante políticas para cada unidad su responsabilidad sobre el cumplimiento de los objetivos de los procesos, de sus riesgos asociados, del diseño de actividades de control, de la implementación de los controles y de su eficacia operativa, determinando el número de las políticas necesarias para el proceso operativo que realiza, basándose en los objetivos y los riesgos relacionados a éstos, con la orientación de la Administración, las cuales se deben documentar las políticas con un nivel eficaz, apropiado y suficiente de detalle para permitir a la dependencia y entidad la supervisión apropiada de las actividades de control.

**12.4** El personal de las unidades que ocupan puestos clave pueden definir con mayor amplitud las políticas a través de los procedimientos del día a día, dependiendo de la frecuencia del cambio en el entorno operativo y la complejidad del proceso operativo. Los procedimientos pueden incluir el periodo de ocurrencia de la actividad de control y las acciones correctivas de seguimiento a realizar por el personal competente en caso de detectar deficiencias. La Administración debe comunicar al personal las políticas y procedimientos para que éste pueda implementar las actividades de control respecto de las responsabilidades que tiene asignadas.

#### **Revisiones Periódicas a las Actividades de Control.**

**12.5** La Administración debe revisar periódicamente las políticas, procedimientos y actividades de control asociadas para mantener la relevancia y eficacia en el logro de los objetivos o en el enfrentamiento de sus riesgos. Si se genera un cambio significativo en los procesos de la dependencia y entidad, la Administración debe revisar este proceso de manera oportuna, para garantizar que las actividades de control están diseñadas e implementadas adecuadamente. Pueden ocurrir cambios en el personal, los procesos operativos o las tecnologías de información. Las diversas instancias legislativas gubernamentales, en sus ámbitos de competencia, así como otros órganos reguladores, también pueden emitir disposiciones y generar cambios que impacten los objetivos de la dependencia y entidad, es por eso que se debe considerar estos cambios en sus revisiones periódicas.

**Información y Comunicación.**

La Administración utiliza información de calidad para respaldar el control interno. La información y comunicación eficaces son vitales para la consecución de los objetivos de la dependencia y entidad.

**Principio 13 Usar Información de Calidad.**

**13.1** La Administración debe utilizar información de calidad, para la consecución de los objetivos de la dependencia y entidad.

**Puntos de Interés:**

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

- Identificación de los requerimientos de información.
- Datos relevantes de fuentes confiables.
- Datos procesados en información de calidad.

**Identificación de los Requerimientos de Información.**

**13.2** La Administración debe diseñar un proceso que considere los objetivos de la dependencia y entidad, los riesgos asociados a éstos, para identificar los requerimientos de información necesarios para alcanzarlos y enfrentarlos, respectivamente. Estos requerimientos deben considerar las expectativas de los usuarios internos y externos.

La Administración debe definir los requisitos de información con puntualidad suficiente y apropiada, así como con la especificidad requerida para el personal pertinente.

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

**Datos Relevantes de Fuentes Confiables.**

**13.4** La Administración debe obtener datos relevantes de fuentes confiables tanto internas como externas de manera oportuna, teniendo una conexión lógica de los requisitos de información identificados y establecidos. Las fuentes internas y externas confiables proporcionan datos que son razonablemente libres de errores y sesgos, para asegurarse de que son confiables y obtener los datos en forma oportuna con el fin de ser utilizados de manera apropiada. Su utilización debe ser supervisada.

**Datos Procesados en Información de Calidad.**

**13.5** La Administración debe utilizar información de calidad, para tomar decisiones informadas y evaluar el desempeño de la dependencia y entidad, 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 y se logra al utilizar datos de fuentes confiables. La información de calidad debe ser apropiada, veraz, completa, exacta, accesible y proporcionada de manera oportuna, en cuanto al logro de sus objetivos clave y el enfrentamiento de sus riesgos asociados.

**13.6** Procesar datos relevantes a partir de fuentes confiables y transformarlos en información de calidad dentro de la dependencia y entidad. 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 misma.

#### **Principio 14 Comunicar Internamente.**

**14.1** El Titular y la Administración, deben comunicar internamente la información de calidad necesaria para la consecución de los objetivos del Poder Ejecutivo.

#### **Puntos de Interés:**

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

- Comunicación en toda la dependencia y entidad.
- Métodos apropiados de comunicación.

#### **Comunicación en toda la dependencia y entidad.**

**14.2** La Administración debe comunicar información de calidad en toda la dependencia y entidad 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 dependencia y entidad.

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

**14.4** Recibir información de calidad sobre los procesos operativos de la dependencia y entidad, la cual fluye por las líneas de reporte y autoridad apropiadas para que el personal apoye a la Administración en la consecución de los objetivos del Poder Ejecutivo.

**14.5** El Órgano de Gobierno, en su caso, o el Titular debe recibir información de calidad que fluya hacia arriba por las líneas de reporte, proveniente de la Administración y demás personal. La información relacionada con el control interno que es comunicada al Órgano de Gobierno o Titular, debe incluir asuntos importantes acerca de la adhesión, cambios o asuntos emergentes en materia de control interno. La comunicación ascendente es necesaria para la vigilancia efectiva del control interno.

**14.6** Cuando las líneas de reporte directas se ven comprometidas, el personal utiliza líneas separadas para comunicarse de manera ascendente. Las disposiciones jurídicas y normativas, así como las mejores prácticas internacionales, pueden requerir a los entes públicos, establecer líneas de comunicación separadas, como líneas éticas de denuncia, para la comunicación de información confidencial o sensible. La Administración debe

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

### **Métodos Apropriados de Comunicación.**

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

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

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

### **Principio 15 Comunicar Externamente.**

**15.1** La dependencia y entidad debe comunicar externamente la información de calidad necesaria para la consecución de los objetivos del Poder Ejecutivo.

#### **Puntos de Interés:**

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

- Comunicación con partes externas.
- Métodos apropiados de comunicación.

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

**15.2** La Administración debe comunicar a las partes externas, y obtener de éstas, información de calidad, utilizando las líneas de reporte establecidas. Las líneas abiertas y bidireccionales de reporte con partes externas permiten esta comunicación.

**15.3** 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 del Poder Ejecutivo y a enfrentar sus riesgos asociados.

**15.4** Recibir información de partes externas a través de las líneas de reporte establecidas y autorizadas. La información comunicada e incluir los asuntos significativos relativos a los riesgos, cambios o problemas que afectan al control interno, entre otros.

**15.5** El Órgano de Gobierno, o en su caso, el Titular debe recibir información de partes externas a través de líneas las de reporte establecidas y autorizadas. La información comunicada al Órgano de Gobierno o al Titular debe incluir asuntos importantes relacionados con los riesgos, cambios o problemas que impactan al control interno, entre otros. Esta comunicación es necesaria para la vigilancia eficaz y apropiada del control interno.

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

### **Métodos Apropriados de Comunicación.**

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

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

**15.8** Con base en la consideración de los factores, la Administración debe seleccionar métodos de comunicación apropiados, como documentos escritos, sea en papel o formato electrónico, o reuniones con el personal. De igual manera, debe evaluar periódicamente los métodos de comunicación de la dependencia y entidad para asegurar que cuenta con las herramientas adecuadas para comunicar externamente información de calidad de manera oportuna.

**15.9** Las dependencias y entidades, deben comunicar sobre su desempeño a distintas instancias y autoridades, de acuerdo con las disposiciones aplicables. De manera adicional, el Poder Ejecutivo debe rendir cuentas a la ciudadanía sobre su actuación y desempeño. La Administración debe tener en cuenta los métodos apropiados para comunicarse con una audiencia tan amplia.

### **Supervisión.**

Finalmente, dado que el control interno es un proceso dinámico que tiene que adaptarse continuamente a los riesgos y cambios a los que se enfrenta la dependencia y entidad, la supervisión del control interno, es esencial

para contribuir a asegurar que se mantiene alineado con los objetivos de las dependencias y entidades, el entorno operativo, las disposiciones jurídicas aplicables, los recursos asignados y los riesgos asociados al cumplimiento de los objetivos, todos ellos en constante cambio.

La supervisión del control interno permite evaluar la calidad del desempeño en el tiempo y asegura que los resultados de las auditorías y de otras revisiones se atiendan con prontitud.

### **Principio 16 Realizar Actividades de Supervisión.**

**16.1** La Administración debe establecer las actividades de supervisión del control interno y evaluar sus resultados.

#### **Puntos de Interés:**

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

- Establecimiento de bases de referencia.
- Supervisión del control interno.
- Evaluación de resultados.

#### **Establecimiento de Bases de Referencia.**

**16.2** La Administración debe establecer bases de referencia para supervisar el control interno, comparan el estado actual de lo implementado en el diseño efectuado por la Administración. Las bases de referencia representan la diferencia entre los criterios de diseño del control interno y el estado del control interno en un punto específico en el tiempo.

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

#### **Supervisión del Control Interno.**

**16.4** Supervisar a través de autoevaluaciones y evaluaciones independientes. Las autoevaluaciones están integradas a las operaciones de la dependencia y entidad, se realizan continuamente y responden a los cambios.

**16.5** Establecer autoevaluaciones al diseño y eficacia operativa del control interno como parte del curso normal de las operaciones. Las autoevaluaciones incluyen actividades de supervisión permanente por parte de la Administración, comparaciones, conciliaciones y otras acciones de rutina.

**16.6** Incorporar evaluaciones independientes para supervisar el diseño y la eficacia operativa del control interno en un momento determinado, o de una función o proceso específico. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones independientes dependen, principalmente, de la administración de riesgos, la eficacia del monitoreo permanente y la frecuencia de cambios dentro de la dependencia y entidad y en su entorno.

**16.7** Las evaluaciones independientes también incluyen auditorías y otras evaluaciones que pueden implicar la revisión del diseño de los controles y la prueba directa a la implementación del control interno. Estas auditorías y otras evaluaciones pueden ser obligatorias, de conformidad con las disposiciones jurídicas, y son realizadas por auditores gubernamentales internos, auditores externos, entidades fiscalizadoras y otros revisores externos.

**16.8** La Administración conserva la responsabilidad de supervisar si el control interno es eficaz y apropiado para los procesos asignados a los servicios tercerizados. También debe utilizar autoevaluaciones, las evaluaciones independientes o una combinación de ambas para obtener una seguridad razonable sobre la eficacia operativa de los controles internos sobre los procesos asignados a los servicios tercerizados.

#### **Evaluación de Resultados.**

**16.9** La Administración debe evaluar y documentar los resultados de las autoevaluaciones independientes para identificar problemas en el control interno. Asimismo, debe utilizar éstas para determinar si el control interno es eficaz y apropiado.

**16.10** La Administración debe identificar los cambios que han ocurrido en el control interno, o bien los cambios que son necesarios implementar, derivados de modificaciones en la dependencia y entidad y en su entorno. Las partes externas también pueden contribuir con la Administración a identificar problemas en el control interno. Por ejemplo, las quejas o denuncias de la ciudadanía y el público en general, o de los cuerpos revisores o reguladores externos, pueden indicar áreas en el control interno que necesitan mejorar. Es necesario considerar si los controles actuales hacen frente de manera apropiada a los problemas identificados y, en su caso, modificar los controles.

#### **Principio 17 Evaluar los Problemas y Corregir las Deficiencias.**

**17.1** La Administración debe corregir de manera oportuna las deficiencias de control interno identificadas.

#### **Puntos de Interés:**

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

- Informe sobre problemas.
- Evaluación de problemas.
- Acciones correctivas.

**Informe sobre Problemas.**

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

**17.3** 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 Órgano de Gobierno, en su caso, o al Titular.

Tales problemas pueden incluir:

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

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

**Evaluación de Problemas.**

**17.5** La Administración debe evaluar y documentar los problemas de control interno y debe determinar las acciones correctivas apropiadas para hacer frente oportunamente a los problemas y deficiencias detectadas. También debe evaluar los problemas que han sido identificados mediante sus actividades de supervisión o a través de la información proporcionada por el personal, y debe determinar si alguno de estos problemas reportados se ha convertido en una deficiencia de control interno. Estas deficiencias requieren una mayor evaluación y corrección por parte de la Administración.

Una deficiencia de control interno puede presentarse en su diseño, implementación o eficacia operativa, así como en sus procesos asociados.

La Administración debe determinar, dado el tipo de deficiencia de control interno, las acciones correctivas apropiadas para remediar la deficiencia oportunamente.

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

### **Acciones Correctivas.**

**17.6** La Administración debe poner en práctica y documentar en forma oportuna las acciones para corregir las deficiencias de control interno. Dependiendo de la naturaleza de la deficiencia, el Órgano de Gobierno, en su caso, el Titular o la Administración deben revisar la pronta corrección de las deficiencias, comunicar las medidas correctivas al nivel apropiado de la estructura organizativa, y delegar al personal apropiado la autoridad y responsabilidad para realizar las acciones correctivas.

El proceso de resolución de auditoría comienza cuando los resultados de las revisiones de control o evaluaciones son reportados a la Administración y se termina sólo cuando las acciones pertinentes se han puesto en práctica para:

- 1.- Corregir las deficiencias identificadas.
- 2.- Efectuar mejoras.
- 3.- Demostrar que los hallazgos y recomendaciones no justifican una acción por parte de la Administración.

Ésta última, bajo la supervisión del Órgano de Gobierno o del Titular, monitorea el estado de los esfuerzos de corrección realizados para asegurar que se llevan a cabo de manera oportuna.

### **Responsabilidades.**

Los titulares de las dependencias y entidades son los principales responsables de la aplicación de las presentes disposiciones y de los Lineamientos Generales de Control Interno y sus Normas de Aplicación para la Administración Pública Estatal, que emitió la Contraloría del Ejecutivo a efecto de especificar y homologar los procesos y actividades para diseñar, implementar, evaluar, mantener y mejorar el sistema de control interno de la administración pública estatal.

Para el cumplimiento de su responsabilidad, los titulares de las dependencias y entidades, integrarán el Comité de control interno, cuyas obligaciones se encuentran establecidas en las presentes disposiciones y lineamientos antes mencionados en el párrafo anterior.

Las dependencias y entidades deberán clasificar los mecanismos de control preventivos, detectivos y correctivos. En ese sentido las dependencias y entidades, deberán implementar en primer término los preventivos, así como privilegiar las prácticas de autocontrol, para evitar que se produzca un resultado o acontecimiento no deseado o inesperado.

Las evaluaciones del sistema de control interno se llevarán a cabo a través de un proceso mediante el cual se determinarán las observaciones o debilidades identificadas, con el propósito de emitir las recomendaciones correspondientes.

Los actos u omisiones que impliquen el incumplimiento a los preceptos establecidos en el presente acuerdo y demás disposiciones aplicables que emita la Contraloría del Ejecutivo en la materia, serán sancionados de conformidad con lo establecido en la Ley General de Responsabilidades Administrativas.

### **Consideraciones Generales**

El presente documento integra los conceptos en materia de control interno, para asegurar de manera razonable el cumplimiento de los objetivos y metas de la dependencia y entidad en la administración pública estatal.

Es importante mencionar que el Modelo del Marco Integrado de Control Interno sirve para emitir las metodologías más específicas que proporcionen certidumbre y orden del control interno.

### **Transitorios**

**PRIMERO.-** El presente acuerdo entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado.

**SEGUNDO.-** El cumplimiento a lo establecido en el presente acuerdo se realizará con los recursos humanos, materiales y presupuestarios que tengan asignados las dependencias y entidades de la administración pública estatal, por lo que no implicará la creación de estructuras ni la asignación de recursos adicionales dado en la Contraloría del Ejecutivo del Estado de Tlaxcala.

**TERCERO.-** Los órganos de control interno de las dependencias y entidades que integran la administración pública estatal serán responsables de la aplicación del Marco Integrado de Control Interno, así como de su difusión entre los servidores públicos.

**CUARTO.-** Corresponde a la Contraloría del Ejecutivo la interpretación del presente Modelo del Marco Integrado de Control Interno, quien además asesorará a los titulares de las dependencias y entidades de la administración pública que así lo soliciten.

### **Bibliografía**

1. 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, Diario Oficial de la Federación, última reforma 02 de febrero de 2014.

2. Informe COSO, <http://www.monografias.com/trabajos85/sistema-control-interno-efectivo/sistema-control-interno-efectivo.shtml#ixzz2XT4yuxq>.
3. Marco Integrado de Control Interno. Auditoría Superior de la Federación y Secretaría de la Función Pública. 2014.
4. Federación Latinoamericana de Auditores Internos, Modelo Integrado de Control Interno para Latinoamérica, 2004.
5. Felipe Gómez Rodríguez, Control Interno: del control de gestión a la política pública, en Revista REDPOL no. 9, enero – junio 2014.
6. Edison Estrella Rosero, Marco De Control Interno base para la nueva gerencia pública, en IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 2 -5 noviembre de 2004.
7. Secretaría de la Función Pública, Control Interno, en <http://www.funcionpublica.gob.mx/index.php/ua/scagp/uorcs/coordinacion-con-estados-y-municipios/logros-y-resultados/dgamgpe/control-interno-y-mejora-de-la-gestion/control-interno.html>.

Contadora Pública Certificada María Maricela Escobar Sánchez  
Contralor del Ejecutivo  
Rúbrica

\* \* \* \* \*

## ***PUBLICACIONES OFICIALES***

\* \* \* \* \*

El Periódico Oficial del Estado de Tlaxcala es integrante activo de la Red de Publicaciones Oficiales Mexicanas (REPOMEX) y de la Red de Boletines Oficiales Americanos (REDBOA).

