

**PRESIDENCIA MUNICIPAL
PACHUCA DE SOTO, ESTADO DE HIDALGO
HONORABLE AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DEL MUNICIPIO DE PACHUCA DE SOTO, ESTADO DE HIDALGO.**

El Ciudadano Sergio Edgar Baños Rubio, en mí carácter de Presidente Municipal de Pachuca de Soto, Estado de Hidalgo; a sus habitantes hace saber:

Con fundamento en lo establecido dentro de los ordinales 115 fracción II, segundo párrafo de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; 115, 122, 123, 139, 141 fracciones I y II y 146 fracción III de la Constitución Política del Estado de Hidalgo; 1, 2, 3, 7, 26, 26 BIS y 26 TER, 28, 56, fracción I, incisos b) y c), 61, 69, fracción III, 70 y 72 de la Ley Orgánica Municipal para el Estado de Hidalgo; 1, 3, 9 fracción I, II, VII y VIII, 11 fracción II, inciso b), 12, 13 inciso b), 14, 41, 66, 96, 97, 99, 105 fracción IV, 106 fracción VI, 110, 124 TER, 127, 128 y 132 del Reglamento Interior del Honorable Ayuntamiento de Pachuca de Soto, Estado de Hidalgo; ponemos a consideración de este Honorable Ayuntamiento en Pleno la propuesta de decreto que es emitida en este acto por los integrantes de las Comisiones Permanente y Especial ya citadas en el párrafo que antecede, haciéndolo bajo la siguiente...

RELATORÍA

I. Las y los C.C. María Elena Carballal Ogando (SECRETARIA), Brenda Ximena Ramírez Riva Palacio (INTEGRANTE), Zenón Rosas Franco (COORDINADOR) y Guillermo Ostoa Pontigo (INTEGRANTE) todos participes de la Comisión Especial Anticorrupción e integrantes como Regidoras y Regidores del H. Ayuntamiento Constitucional de Pachuca de Soto, Hidalgo; solicitan mediante oficio recepcionado en la Oficialía Mayor con fecha: 17 de Noviembre del año 2023, la inclusión de un punto del orden del día de la Septuagésima Primera Sesión Ordinaria Pública, para efecto del desahogo respecto del asunto relativo a la Iniciativa con Proyecto de Decreto por medio de la cual se crea el: "Modelo Municipal del Marco Integrado del Control Interno para la Administración Pública" del Municipio de Pachuca de Soto, Estado de Hidalgo.

II. Derivado del punto que antecede, el C. Lic. Hugo Alberto Escamilla Cidel, Secretario General Municipal y del H. Ayuntamiento Constitucional de Pachuca de Soto, Hidalgo; solicitó en el desarrollo de la Septuagésima Primera Sesión Ordinaria Pública del H. Ayuntamiento, efectuada con fecha: 23 de Noviembre del año 2023, que dicha solicitud por su naturaleza se turnara a las Comisiones Permanente de Gobernación, Bandos, Reglamentos y Circulares y a la Especial de Anticorrupción (con la finalidad de dar cumplimiento al ordinal 97, del Reglamento Interior del H. Ayuntamiento de Pachuca de Soto, Estado de Hidalgo), siendo aprobada esta propuesta por unanimidad de votos.

III. Una vez turnada la solicitud antes mencionada a las Comisiones competentes y ya descritas, los integrantes de éstas procedieron a su análisis y discusión dentro de la Sesión Conjunta respectiva, para elaborar el Resolutivo correspondiente y éste ser presentado a los Integrantes en Pleno del Honorable Ayuntamiento Constitucional de Pachuca de Soto, Hidalgo; para su posible aprobación.

IV. Dicha Sesión Conjunta se llevó a cabo el pasado día: 06 de Diciembre del año 2023 y al seno de la misma, tanto la Regidora Olivia Zúñiga Santín y el Regidor Francisco González López, sugirieron la incorporación de un integrante al Comité de Control y Desempeño Institucional, en específico, al Coordinador de la Comisión Especial Anticorrupción del H. Ayuntamiento del Municipio de Pachuca de Soto; y solicitaron la evidencia de que la implementación del Sistema de Control Interno Institucional para el Municipio de Pachuca de Soto, deriva de las debilidades determinadas por la Auditoría Superior del Estado de Hidalgo, respectivamente.

V. Derivado del punto que antecede, la C. Lic. Norma Yolanda Ibarra Baños, quien es Titular de la Secretaría de la Contraloría y Transparencia Municipal de Pachuca de Soto, Hidalgo dio contestación por escrito signado con fecha: 07 de Diciembre del año 2023, recepcionado en Comisiones el pasado día: 12 de Diciembre del año 2023, bajo el número de identificación del citado oficio: SCyT/823/2023, oficio que corre agregado en anexo al presente en copia simple.

VI. Acorde a lo anterior y por haber sido un acuerdo generado, ya que se cuenta con la solicitud de requerimientos y respuesta a los mismos, no hay impedimento técnico para emitir el presente dictamen resolutivo, bajo la siguiente...



EXPOSICIÓN DE MOTIVOS

A. El día: 23 de Noviembre del año 2017, se publicó en el Periódico Oficial del Estado de Hidalgo; el Modelo Estatal de Marco Integrado de Control Interno para el Sector Público del Estado de Hidalgo, el cual establece en su numeral 3.4. "Consideraciones Adicionales", en específico en la sección: "Aplicación en las Instituciones", que el Marco está diseñado para aplicarse como un modelo de Control Interno para todas las instituciones del Sector Público Federal, Estatal y Municipal. Cada ente público puede adoptar y adaptar en lo aplicable dicho modelo general a su realidad operativa y circunstancias específicas normativa y acatar las normas, principios y elementos de dicho Modelo.

B. Es necesario contar con las disposiciones básicas para el diseño e implementación del Sistema de Control Interno Institucional, que promueva la eficiencia y eficacia de la Administración Municipal de Pachuca de Soto, Estado de Hidalgo. Por lo que el Modelo Municipal del Marco Integrado de Control Interno, es un instrumento que atiende los conceptos, normas, principios, elementos, objetivos y mecanismos control, supervisión y evaluación que las diferentes Dependencias y Organismos de la Administración Municipal, pues se deben instaurar para el fortalecimiento de los procesos en el logro de sus objetivos, metas y programas institucionales.

C. El Plan Municipal de Desarrollo, establece como objetivo en el Eje I, Pachuca Honesta, Cercana y Moderna, la visión de un gobierno más eficiente, desarrollando acciones encaminadas a eliminar la corrupción e impulsar la participación ciudadana, transitar a un gobierno digital, aplicar una mejora regulatoria, incentivar la cooperación con el Estado y la Federación y contar con un fortalecimiento hacendario y de administración que posibilite el eficiente ejercicio de los recursos, la construcción de un gobierno abierto a la ciudadanía y la consecuente evaluación permanente y clara de los resultados alcanzados, con mediciones objetivas e imparciales, bajo procesos de amplia participación y colaboración.

D. Dentro de este contexto de la Administración Pública Municipal de Pachuca de Soto, Estado de Hidalgo; es indispensable que las diferentes Dependencias y Entidades garanticen el ejercicio eficiente de los recursos públicos y que cumplan con sus objetivos y metas institucionales, priorizando la ampliación de la cobertura y el impacto de las acciones, previendo la implementación de mecanismos de control de la gestión pública.

E. El Sistema de Control Interno es una valiosa herramienta de carácter preventivo que permite a la Administración Municipal de Pachuca de Soto, Estado de Hidalgo; dar seguimiento a sus procesos e incidir en el cumplimiento de obligaciones y obtención de los objetivos, así como también se impulsa la cultura de la autoevaluación y permite prevenir los riesgos que afectan el logro de los resultados, contribuyendo a la transparencia y la rendición de cuentas.

Es por ello, que este H. Ayuntamiento Constitucional, se ha dado a la tarea de crear el: **"Modelo Municipal del Marco Integrado del Control Interno para la Administración Pública"** del Municipio de Pachuca de Soto, Estado de Hidalgo; con la finalidad de que esta administración cuente con un ordenamiento legal en la materia de referencia.

DECRETO NÚMERO CINCUENTA**"MODELO MUNICIPAL DEL MARCO INTEGRADO DEL CONTROL INTERNO PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA".****DEL MUNICIPIO DE PACHUCA DE SOTO, ESTADO DE HIDALGO.**

Artículo 1. Con este Modelo se pretende atender los principios de Control Interno de la gestión y de los recursos públicos, en el marco del Sistema Nacional y Estatal Anticorrupción y en el Sistemas Nacional y Estatal de Fiscalización, con los que se busca prever, detectar y sancionar todas las responsabilidades administrativas, al igual que todos aquellos hechos de corrupción y asimismo, fiscalizar, transparentar y controlar los recursos públicos municipales.

Artículo 2. La implementación de un Sistema de Control Interno en la Dependencias y Entidades de la Administración Pública Municipal de Pachuca de Soto, Estado de Hidalgo, constituye una herramienta fundamental para la consecución de los objetivos y metas institucionales el desarrollo del Municipio, que es el eje rector de las políticas públicas, a través de las cuales la Administración Pública Municipal busca generar mejores condiciones y bienestar social.

En este contexto, con la implementación de este sistema, se promueven objetivos institucionales, plasmados en el Plan Municipal de Desarrollo, que pretenden minimizar los riesgos, generar normas claras, simplificar y mejorar la



calidad de servicios, fortalecer a las Dependencias y Entidades, representar ahorros y reducir la posibilidad de que ocurran actos de corrupción, así como la consideración de integrar las tecnologías de información a los procesos institucionales que respalden la integridad y el comportamiento ético de los servidores públicos municipales en la consolidación del procesos de rendición de cuentas y de transparencia gubernamental.

Artículo 3. El Presidente Municipal Constitucional de Pachuca de Soto, Estado de Hidalgo; debe proponer el establecimiento de las normas de manera integral, para alcanzar el perfeccionamiento y evaluación del Sistemas de Control Interno.

De esta manera, los Titulares, con el apoyo y corresponsabilidad de sus colaboradores deberán asegurarse de que cuenten con objetivos, metas y programas institucionales acordes al marco jurídico que rige su funcionamiento en cada una de ellas, deberán llevar a cabo la identificación y administración de riesgos, así como la evaluación de los mismo, que puedan impactar negativamente en el logro de sus objetivos, metas y programas institucionales, con el fin de establecer estrategias para reforzar el control interno para su prevención.

2. Definiciones.

Artículo 4. Para los efectos del presente Modelo se entenderá por:

- I. **Acción(es) de Control:** Las actividades determinadas e implantadas por el Presidente Municipal, los Titulares y demás servidores públicos municipales para alcanzar los objetivos institucionales, prevenir y administrar los riesgos identificados, incluidos los de corrupción y de tecnologías de la información;
- II. **Acción(es) de Mejora:** Las actividades determinadas e implantadas por el Presidente Municipal, los Titulares y demás servidores públicos municipales para eliminar debilidades de control interno; diseñar, implementar y reforzar controles preventivos, controles detectivos y controles correctivos; así como atender áreas de oportunidad que permitan fortalecer el Sistema de Control Interno Institucional;
- III. **Administración Pública Municipal:** Es conjunto de las secretarías y entidades, a través de la cual se ejercen las atribuciones ejecutivas;
- IV. **Administración de Riesgos:** El proceso dinámico desarrollado para contextualizar, identificar, analizar, evaluar, responder, supervisar y comunicar los riesgos, incluidos los de corrupción, inherentes o asociados a los procesos por los cuales se logra el mandato institucional, mediante el análisis de los distintos factores que pueden provocarlos, con la finalidad de definir las estrategias y acciones que permitan mitigarlos y asegurar el logro de metas y objetivos institucionales de una manera razonable, en términos de eficacia, eficiencia y economía en un marco de transparencia y rendición de cuentas;
- V. **Competencia Profesional:** La cualificación para llevar a cabo las responsabilidades asignadas, la cual requiere habilidades y conocimientos, que son adquiridos generalmente con la formación y experiencia profesional y certificaciones. Se expresa en la actitud y el comportamiento de los individuos para llevar a cabo sus funciones y cumplir con sus responsabilidades;
- VI. **Control Correctivo (después):** El mecanismo específico de control que opera en la etapa final de un proceso, el cual permite identificar y corregir o subsanar en algún grado, omisiones o desviaciones;
- VII. **Control Detectivo (durante):** El mecanismo específico de control que opera en el momento en que los eventos o transacciones están ocurriendo, e identifican las omisiones o desviaciones antes de que concluya un proceso determinado;
- VIII. **Controles Generales:** Políticas y procedimientos que se aplican a todos o a un segmento amplio de los sistemas de información institucionales; los controles generales incluyen la gestión de la seguridad, accesos lógicos y físicos, configuraciones, segregación de funciones y planes de contingencia;
- IX. **Control Interno Institucional:** El proceso efectuado por el Presidente Municipal, los Titulares y los demás servidores públicos municipales, con objeto de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de las metas, objetivos institucionales y la salvaguarda de los recursos públicos, así como para prevenir actos contrarios a la integridad;
- X. **Control Preventivo (antes):** El mecanismo específico de control que tiene el propósito de anticiparse a la posibilidad de que ocurran incumplimientos, desviaciones, situaciones no deseadas o inesperadas que pudieran afectar al logro de las metas y objetivos institucionales;
- XI. **Controles a Nivel Institución:** Controles que tienen un efecto generalizado en el Sistema de Control Interno Institucional; los controles a nivel institución pueden incluir controles relacionados con el proceso de evaluación de riesgos de la administración municipal, ambiente de control, organizaciones de servicios, elución de controles y supervisión;
- XII. **Debilidad(es) y/o Deficiencias de Control Interno:** La insuficiencia, deficiencia o inexistencia de controles en el Sistema de Control Interno Institucional, que obstaculizan o impiden el logro de las metas y objetivos institucionales, o materializan un riesgo, identificadas mediante la supervisión, verificación y evaluación interna y/o de la Secretaría de Contraloría Transparencia;



- XIII. **Dependencias:** Son las Secretarías que integran la Administración Pública Municipal Centralizada de Pachuca de Soto, Estado de Hidalgo;
- XIV. **Elementos de Control:** 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;
- XV. **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;
- XVI. **Entidades:** A los organismos descentralizados, empresas de participación Municipal y fideicomisos públicos;
- XVII. **Evaluación del Sistema de Control Interno:** El proceso mediante el cual se determina el grado de eficacia y de eficiencia con que se cumplen las Normas Generales de Control Interno y sus principios, así como los elementos de control del Sistema de Control Interno Institucional en sus tres niveles: Estratégico, Directivo y Operativo, para asegurar razonablemente el cumplimiento del objetivo del control interno en sus respectivas categorías;
- XVIII. **Indicadores de Desempeño:** Es una medida que describe el grado de cumplimiento de los objetivos de un plan, programa o proyecto;
- XIX. **Información de Calidad:** Información proveniente de fuentes confiables, es adecuada, actual, completa, exacta, accesible y proporcionada de manera oportuna;
- XX. **Líneas de Reporte:** Las líneas de comunicación, internas y externas, a todos los niveles de la administración municipal que proporciona métodos de comunicación que pueden circular en todas las direcciones al interior de la estructura organizacional para la oportuna toma de decisiones;
- XXI. **Mejora Continua:** Al proceso de optimización y perfeccionamiento del Sistema de Control Interno; de la eficacia, eficiencia y economía de su gestión; y de la mitigación de riesgos, a través de indicadores de desempeño y su evaluación periódica;
- XXII. **Objetivos Cualitativos:** Objetivos 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 administración municipal con periodos anteriores;
- XXIII. **Objetivos Cuantitativos:** Objetivos medibles en razón de las normas e indicadores de desempeño, que pueden ser un porcentaje específico o un valor numérico;
- XXIV. **Planes de Contingencia y Sucesión:** Proceso definido para identificar y atender la necesidad de la administración municipal, de responder a los cambios repentinos en el personal y que pueden comprometer el Sistema de Control Interno;
- XXV. **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;
- XXVI. **Riesgo:** El evento adverso e incierto (externo o interno) que derivado de la combinación de su probabilidad de ocurrencia y el posible impacto pudiera obstaculizar o impedir el logro de las metas y objetivos institucionales;
- XXVII. **Riesgo de Corrupción:** La posibilidad de que, por acción u omisión, mediante el abuso del poder y/o el uso indebido de recursos y/o de información, empleo, cargo o comisión se dañe los intereses de la administración pública municipal, para la obtención de un beneficio a un particular o a un tercero, incluye soborno, fraude, apropiación indebida u otras formas de desviación de recursos por un servidor público municipal, nepotismo, extorsión, tráfico de influencias, uso indebido de información privilegiada, entre otras prácticas;
- XXVIII. **Secretaría:** La Secretaría de Contraloría y Transparencia de la Administración Pública Municipal Centralizada de Pachuca de Soto.
- XXIX. **Seguridad Razonable:** El alto nivel de confianza, más no absoluta, de que las metas y objetivos de la administración pública municipal serán alcanzados;
- XXX. **Servicios Tercerizados:** Práctica que lleva a cabo la administración pública municipal para contratar un bien o un servicio externo;
- XXXI. **Sistema de Control Interno Institucional o SCII:** El conjunto de procesos, mecanismos y elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí, y que se aplican de manera específica a nivel de planeación, organización, ejecución, dirección, información, y seguimiento de sus procesos de gestión para dar certidumbre a la toma de decisiones y conducirla con una seguridad razonable al logro de sus metas y objetivo en un ambiente ético e íntegro de calidad, mejora continua, eficiencia y de cumplimientos de la ley;
- XXXII. **Sistema de Información:** El conjunto de procedimientos ordenados que, al ser ejecutados proporcionan información para apoyar la toma de decisiones y el control de la administración municipal;
- XXXIII. **Titulares:** Son los Titulares de las Dependencias y Entidades que conforman la Administración Municipal centralizada y descentralizada del Municipio de Pachuca de Soto, Estado de Hidalgo; y



XXXIV. **Unidades Administrativas:** Las comprendidas en el reglamento interior y/o estructura orgánica básica de la administración municipal, responsables de ejercer la asignación presupuestaria correspondiente.

3.- Modelo Municipal de Control Interno para la Administración Pública Municipal de Pachuca de Soto, Estado de Hidalgo.

3.1 Conceptos Fundamentales de Control Interno.

Definición de Control Interno.

Artículo 5. El control interno es un proceso efectuado por el Presidente Municipal, los Titulares y demás servidores públicos municipales que tiene como objetivo proporcionar una seguridad razonable en el logro de objetivos y metas institucionales, así como salvaguardar los recursos públicos y prevenir actos de corrupción, considerando las siguientes categorías en las que pueden ser clasificados los objetivos y sus riesgos relacionados:

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

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

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

Características del Control Interno.

Artículo 6. El control interno conforma un sistema integral y continuo aplicable al entorno operativo de la administración municipal que, llevado a cabo por su personal, provee una seguridad razonable, más no absoluta, de que los objetivos de la administración municipal serán alcanzados.

Artículo 7. 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 la administración municipal. Es reconocido como una parte intrínseca de la gestión de procesos operativos para guiar las actividades de la administración municipal y no como un sistema separado dentro de ésta. En este sentido, el control interno se establece al interior de la administración municipal como una parte de la estructura organizacional para ayudar al Presidente Municipal, a los Titulares y al resto de los servidores públicos municipales a alcanzar los objetivos institucionales de manera permanente en sus operaciones.

Artículo 8. Los servidores públicos municipales son los que propician que el control interno funcione. El Presidente Municipal y los Titulares son responsables de asegurar, con el apoyo de sus unidades administrativas el establecimiento de líneas de responsabilidad para que la administración pública municipal cuente con un control interno apropiado, con las siguientes características:

- I. Estar acorde con el tamaño, estructura, circunstancias específicas y mandato legal;
- II. Que contribuya de manera eficaz, eficiente y económica, para alcanzar las tres categorías de objetivos institucionales (Operaciones, Información y Cumplimiento); y
- III. Asegura, de manera razonable, la salvaguarda de los recursos públicos, la actuación honesta de todo el personal y la prevención de actos de corrupción.

Como parte de esa responsabilidad, el Presidente Municipal y los Titulares deberán:

- a) Establecer los objetivos de la administración pública municipal sobre control interno.
- b) Asignar de manera clara, a determinadas unidades, las siguientes responsabilidades:



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

Si bien, el Presidente Municipal y los Titulares son los primeros responsables del control interno, todos los servidores públicos municipales desempeñan un papel importante en la implementación y operación del mismo.

De esta manera, todo el personal de la administración pública municipal es responsable de que existan controles adecuados y suficientes para el desempeño de sus funciones específicas, los cuales contribuyen al logro eficaz y eficiente de sus objetivos, de acuerdo con el modelo de control interno establecido y supervisado por las unidades de control designadas para tal efecto por el Presidente Municipal y los Titulares.

3.2 Establecimiento del Control Interno.

Presentación del Marco Integrado de Control Interno para la Administración Municipal de Pachuca de Soto, Estado de Hidalgo.

Artículo 9. El presente documento, establece el Marco Integrado de Control Interno para la Administración Pública Municipal de Pachuca de Soto, Estado de Hidalgo, propuesto en el seno del Sistema Nacional y Estatal de Fiscalización, el cual desarrollará en todo lo aplicable a la administración pública municipal y en atención a las disposiciones jurídicas aplicables.

Artículo 10. 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 Municipal y para determinar si el control interno es apropiado y suficiente para cumplir con las tres categorías de objetivos: Operación, Información y Cumplimiento incluyendo la protección de la integridad y la prevención de actos de corrupción en los diversos procesos realizados por la administración pública municipal. Esta 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.

Artículo 11. 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 administración pública municipal, así como de incluirlos como una parte inherente a sus operaciones.

Normas Generales, Principios y Elementos del Control Interno.

Artículo 12. La administración pública municipal cuenta con un mandato particular, del que derivan atribuciones y obligaciones concretas. De igual modo, se alinea al Plan Municipal de Desarrollo, así como a otros Programas y Planes Nacionales, Estatales, Sectoriales o Regionales específicos y a otros instrumentos vinculatorios en función de las disposiciones jurídicas aplicables.

Dentro de esa estructura de facultades y obligaciones, la administración pública municipal formula objetivos de control interno para asegurar, de manera razonable, que sus objetivos, contenidos en su plan estratégico, serán alcanzados de manera eficaz, eficiente y económica

Artículo 13. El Presidente Municipal, con el apoyo de los Titulares, debe establecer objetivos de control interno a nivel administración municipal, unidad administrativa, función y actividades específicas. Todo el personal, en sus respectivos ámbitos de acción, aplica el control interno para contribuir a la consecución de los objetivos institucionales.

Artículo 14. El Marco Integrado de Control Interno para la Administración Pública Municipal de Pachuca de Soto, Estado de Hidalgo está integrado por Cinco Normas Generales, las cuales serán de observancia general y obligatoria para el establecimiento y actualización del sistema del control interno de la administración pública municipal.

Las normas generales de control interno representan el nivel más alto en la jerarquía del Marco, las cuales deben ser diseñadas e implementadas adecuadamente y deben operar en conjunto y de manera sistémica para que el control interno sea apropiado.



Las cinco normas generales de control interno son:

- I. **Ambiente de Control.**
- II. **Administración de Riesgos.**
- III. **Actividades de Control.**
- IV. **Información y Comunicación**
- V. **Supervisión y Mejora Continua**

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



Artículo 15. Los diecisiete principios respaldan el diseño, implementación y operación de las normas generales de control interno y representan los requerimientos necesarios para establecer un control interno apropiado, es decir, eficaz, eficiente, económico y suficiente conforme a la naturaleza, tamaño, disposiciones jurídicas y mandato de la administración pública municipal.

Artículo 16. El Marco contiene información específica presentada como elementos de control interno, los cuales tienen como propósito proporcionar al Presidente Municipal y a los Titulares, material de orientación para el diseño, implementación y operación de los principios a los que se encuentran asociados. Los elementos de control interno dan mayores detalles sobre el principio asociado al que atienden y explican de manera más precisa los requerimientos para su implementación y documentación, por lo que orientan sobre la temática que debe ser abordada. Los elementos de control interno también proporcionan antecedentes sobre cuestiones abordadas en el Marco.

Los elementos de control interno se consideran relevantes para la implementación del Marco. Por su parte, los Titulares tienen la responsabilidad de conocerlos y entenderlos, así como ejercer su juicio profesional para su cumplimiento, en el entendido de que éstos establecen procesos generales para el diseño, la implementación y la operación del control interno. A continuación, se mencionan cada una de las cinco Normas Generales y los diecisiete principios asociados.

PRIMERA. AMBIENTE DE CONTROL.

Principio 1. El Presidente Municipal y los Titulares deben mostrar una actitud de respaldo y compromiso en lo general con la integridad, los valores éticos, las normas de conducta y la prevención de irregularidades administrativas y la corrupción.

Principio 2. El Presidente Municipal y los Titulares son responsables de supervisar el funcionamiento del control interno, a través de las unidades que establezcan para tal efecto.

Principio 3. El Presidente Municipal y los Titulares deben autorizar, conforme a las disposiciones jurídicas y normativas aplicables, la estructura organizacional, asignar responsabilidades y delegar autoridad para alcanzar los objetivos institucionales, preservar la integridad, prevenir la corrupción y rendir cuentas de los resultados alcanzados.

Principio 4. El Presidente Municipal y los Titulares son responsables de promover los medios necesarios para contratar, capacitar y retener profesionales competentes en cada puesto y área de trabajo.

Principio 5. Los Titulares deben evaluar el desempeño del control interno en la administración municipal y hacer responsables a todos los servidores públicos municipales por sus obligaciones específicas en materia de control interno.



SEGUNDA. ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.

Principio 6. El Presidente Municipal, debe formular un plan estratégico que, de manera coherente y ordenada, oriente los esfuerzos institucionales hacia la consecución de los objetivos relativos a su mandato y las disposiciones jurídicas y normativas aplicables, asegurando además que dicha planeación estratégica contemple la alineación de objetivos institucionales a los Planes Nacionales, Estatales, y todos los demás instrumentos y normativas vinculatorias que correspondan.

Al elaborar el plan estratégico de la administración pública municipal, armonizado con su mandato y con todos los documentos pertinentes, de acuerdo con las disposiciones legales aplicables, el Presidente Municipal, deberá asegurarse de que los objetivos y metas institucionales específicas contenidas en el mismo sean claras y que permitan la identificación de riesgos en estos, al igual que en los diversos procesos que se realizan en la administración pública municipal.

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

Principio 8. Los Titulares deben 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 administración pública municipal.

Principio 9. Los Titulares deben identificar, analizar y responder a los cambios significativos que puedan impactar al control interno.

TERCERA. ACTIVIDADES DE CONTROL.

Principio 10. El Presidente Municipal y los Titulares, deben diseñar, actualizar y garantizar la suficiencia e idoneidad de las actividades de control establecidas para lograr los objetivos institucionales y responder a los riesgos. En este sentido, los Titulares son responsables de que existan controles apropiados para hacer frente a los riesgos que se encuentran presentes en cada uno de los procesos que realizan, incluyendo los riesgos de corrupción.

Principio 11. Los Titulares deben diseñar los sistemas de información institucional, las actividades de control relacionadas con dicho sistema, a fin de alcanzar los objetivos y responder a los riesgos.

Principio 12. El Presidente Municipal y los Titulares, deben implementar las actividades de control a través de políticas, procedimientos y otros medios de similar naturaleza. En este sentido, los Titulares son responsables 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.

CUARTA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

Principio 13. El Presidente Municipal y los Titulares, 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 institucionales, así como el cumplimiento de las disposiciones aplicables a la gestión financiera.

Principio 14. El Presidente Municipal y los Titulares, 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 la administración municipal y la gestión financiera.

QUINTA SUPERVISIÓN Y MEJORA CONTÍNUA.

Principio 15. El Presidente Municipal y los Titulares, deben establecer actividades para la adecuada supervisión del control interno y la evaluación de sus resultados.

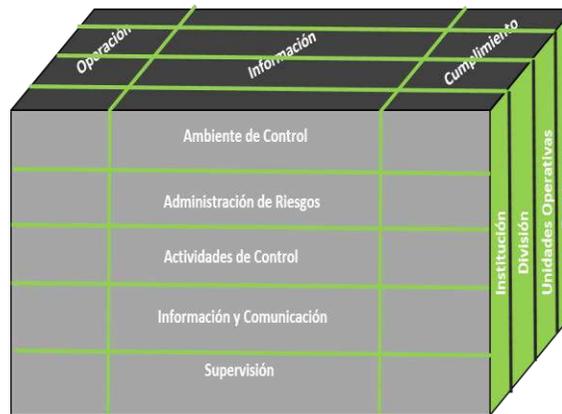
Principio 16. Los Titulares son responsables de que se corrijan oportunamente las deficiencias de control interno detectadas.

El Control Interno y la Administración Pública Municipal.

Artículo 17. Existe una relación directa entre los objetivos de la administración pública municipal, las cinco normas generales de control interno (con sus principios y elementos de control interno) y la estructura organizacional. Los objetivos son los fines que debe alcanzar la administración pública municipal, con base en su propósito, mandato y disposiciones jurídicas aplicables. Las cinco normas generales de control interno son los requisitos necesarios que debe cumplir la administración pública municipal para alcanzar sus objetivos institucionales. La estructura organizacional abarca a todas las dependencias, entidades, unidades administrativas, procesos, atribuciones,



funciones y todas las estructuras que la administración pública municipal establece para alcanzar sus objetivos, a saber:



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

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

El control interno es un proceso dinámico, integrado y continuo en el que las normas generales de control interno interactúan entre sí desde la etapa de diseño, implementación y operación. El control interno deberá adaptarse de acuerdo a la misión, visión, disposiciones jurídicas y normativas aplicables, el plan estratégico, el tamaño de la administración pública municipal, la tolerancia al riesgo y las tecnologías de información con que se cuenten, así como el juicio profesional empleado por los responsables para responder a las circunstancias específicas.

Responsabilidades y Funciones en Control Interno.

Artículo 18. El control interno es parte de las responsabilidades del Presidente Municipal y Titulares, quienes cumplen con estas a través del apoyo de resto de los servidores públicos municipales. Por ello, las cinco normas del Marco Integrado de Control Interno se presentan en el contexto del Presidente Municipal y los Titulares. No obstante, todos los servidores públicos municipales son responsables del control interno. En general, las funciones y responsabilidades del control interno en la administración pública municipal se pueden categorizar de la siguiente manera:

- I. **El Presidente Municipal y Titulares de las Entidades.** Son responsables de vigilar la dirección estratégica de las dependencias o entidades, el cumplimiento de las obligaciones relacionadas con la rendición de cuentas, lo cual incluye supervisar que se diseñen, implementen y operen un control interno apropiado, con el apoyo, en su caso, de unidades especializadas y establecidas para tal efecto. Por lo general, la unidad de control apoya con la supervisión del control interno e informan de sus hallazgos y áreas de oportunidad de acuerdo con las líneas de autoridad establecidas en su estructura orgánica. Para efecto de este **Modelo**, la vigilancia por parte de estos está implícita en cada norma general y principios.
- II. **Los Titulares:** Son directamente responsables de todas las actividades de la administración pública municipal. Lo anterior incluye el diseño, la implementación y la eficacia operativa del control interno. La responsabilidad de los Titulares en materia de control interno varía de acuerdo con las atribuciones y funciones que tienen asignadas en la estructura organizacional.

De igual modo, los Titulares, por lo general, cuentan con el apoyo adicional de unidades especializadas para diseñar, implementar y operar el control interno en los procesos de los cuales son responsables, por ejemplo el Grupo de Trabajo de Administración de Riesgos, el Comité de Control Interno y Desempeño Institucional (COCODI), el Comité de Ética y Prevención de Conflictos de Interés por lo que en dichos casos se trata de una responsabilidad que comparten los Titulares y las unidades especializadas. En estos casos de corresponsabilidad, deben existir en la administración pública municipal, líneas claras de autoridad que delimiten la responsabilidad de cada servidor público municipal, a fin de permitir una adecuada rendición de cuentas y la oportuna corrección de debilidades detectadas en el control interno.



- III. **Servidores públicos municipales.** Todos los servidores públicos de la administración pública municipal, distintos al Presidente Municipal y a los Titulares, que apoyan en el diseño, implementación y operación del control interno, son responsables de informar sobre cuestiones o deficiencias relevantes que hayan identificado en relación con los objetivos de la administración pública municipal, de operación, información, cumplimiento legal, salvaguarda de los recursos y prevención de actos de corrupción.
- IV. **Instancia de Supervisión.** La Secretaría (unidad independiente) de los responsables directos de los procesos, evalúa el adecuado diseño, implementación y operación del control interno.

La Secretaría y en su caso las entidades fiscalizadoras y otros órganos revisores externos, no son responsables directos de la implementación, suficiencia e idoneidad del control interno en la administración pública municipal. No obstante, derivado de las revisiones que practican para conocer su funcionamiento, realizan contribuciones favorables y promueven su fortalecimiento y mejora continua. La responsabilidad sobre el control interno recae sobre el Presidente Municipal y los Titulares.

Objetivos de la Administración Pública Municipal.

Artículo 19. El Presidente Municipal, con la participación de los Titulares deben establecer objetivos para alcanzar el mandato, la misión y la visión institucionales; los objetivos del Plan Municipal de Desarrollo y demás planes y programas de acuerdo con los requerimientos y expectativas de la planeación estratégica y el cumplimiento de las disposiciones jurídicas y normativas. Se debe incluir el establecimiento de objetivos como parte del proceso de planeación estratégica.

Artículo 20. Los Titulares como parte del diseño del control interno, deben definir objetivos medibles y claros, así como normas e indicadores de desempeño que permitan identificar, analizar, evaluar su avance y responder a su riesgo asociado.

Categorías de Objetivos.

Artículo 21. Los Objetivos se pueden agrupar en una o más de las siguientes categorías:

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

Artículo 22. Los objetivos de operación se relacionan con las actividades que permiten alcanzar el mandato legal, la misión y visión de la administración pública municipal. El mandato legal está definido por una serie de documentos jurídicos obligatorios que debe observar la administración pública municipal.

- I. En los planes estratégicos se deben precisar los objetivos y metas de la administración municipal. 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.
- II. A partir de los objetivos estratégicos, el Presidente Municipal, con el apoyo de los Titulares deben establecer objetivos y metas específicas para las diferentes unidades de la estructura organizacional. Al vincular los objetivos con el mandato legal, la misión y visión de la administración municipal, se mejora la eficacia, la eficiencia y la economía de los programas operativos para alcanzar su mandato y se previene la posibilidad de ocurrencia de actos de corrupción en la misma

Artículo 23. Los objetivos de información se relacionan con la preparación de informes para uso de la administración pública municipal, sus partes interesadas y diversas instancias externas. Se pueden agrupar en tres subcategorías:

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



- II. **Objetivos de Informes No Financieros Externos.** Asociados con la publicación de información no financiera, según las disposiciones jurídicas y normativas aplicables, así como las expectativas de las partes interesadas.
- III. **Objetivos de Informes Internos Financieros y No Financieros.** Relativos a la recopilación y comunicación de la información necesaria para evaluar el desempeño de la administración pública municipal en el logro de sus objetivos y programas, los cuales son la base para la toma de decisiones al respecto.

Artículo 24. Los objetivos de cumplimiento son muy significativos, ya que las disposiciones jurídicas y normativas describen los objetivos, su estructura y los mecanismos para la consecución de los objetivos de la administración pública municipal y el reporte del desempeño de ésta, por lo que:

- I. Los Titulares deben considerar de manera integral los objetivos de cumplimiento legal y normativo, así como determinar qué controles diseñar, implementar y operar para que la administración pública municipal alcance dichos objetivos eficazmente.
- II. Como parte de la especificación de los objetivos de cumplimiento, la administración pública municipal deberá aplicar leyes, reglamentos y normativas vigentes al caso concreto.

Artículo 25. La salvaguarda de los recursos públicos y prevención de actos de corrupción, es un subconjunto de las tres categorías de objetivos, cuya responsabilidad recae en los Titulares, quienes deben establecer y mantener un control interno que:

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

Establecimiento de Objetivos Específicos.

Artículo 26. A partir de los objetivos estratégicos el Presidente Municipal debe desarrollar, con la participación de los Titulares, los objetivos específicos para toda la estructura organizacional. El Presidente Municipal define objetivos específicos, con normas e indicadores de desempeño, que deben ser comunicados al personal responsable de su consecución. El Presidente Municipal, los Titulares y los demás servidores públicos municipales 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.

Del propósito de la Evaluación.

Artículo 27. Un control interno apropiado proporciona una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la administración municipal, para ello es necesario que:

- I. Cada una de las cinco normas generales y los diecisiete principios de control interno sean diseñados, implementados y operados adecuadamente conforme al mandato y circunstancia específicos de administración pública municipal.
- II. Las cinco normas generales y los diecisiete principios operen en un conjunto y de manera sistémica.

Si un principio o norma general no cumple con estos requisitos o si las normas generales no operan en conjunto de manera sistémica, el control interno no es apropiado.

Aspectos de la Evaluación del Control Interno.

Artículo 28. 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, los Titulares deben determinar si el control existe y si se ha puesto en operación. Un control no puede ser efectivamente implementado si su diseño es deficiente.

Una deficiencia en el diseño ocurre cuando:



- I. Falta un control necesario para lograr un objetivo de control;
- II. Un control existente está diseñado de modo que, incluso si opera de acuerdo al diseño, el objetivo de control no puede alcanzarse; y
- III. Existe una deficiencia en la implementación cuando un control, adecuadamente diseñado, se establece de manera incorrecta.

Artículo 29. Al evaluar la eficacia operativa del control interno, los Titulares deben determinar si se aplicaron controles de manera oportuna durante el periodo bajo revisión, la consistencia con la que estos fueron aplicados, así como el personal que los aplicó y los medios utilizados para ello. Si se utilizaron controles sustancialmente diferentes en distintas etapas del periodo bajo revisión, los Titulares deben evaluar la eficacia operativa de manera separada por cada procedimiento individual de control aplicado. Un control carece de eficacia operativa si no fue diseñado e implementado eficazmente.

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

Artículo 30. Los Titulares deben determinar las deficiencias en los controles mediante evaluaciones continuas (autoevaluaciones) o mediante evaluaciones independientes, efectuadas por revisores internos y externos.

Una deficiencia de control interno existe cuando el diseño, la implementación, la operación de los controles, imposibilitan a los Titulares, así como los demás servidores públicos municipales en el desarrollo normal de sus funciones, la consecución de los objetivos de control y la respuesta a los riesgos asociados.

Artículo 31. Los Titulares deben evaluar la relevancia de las deficiencias identificadas. La relevancia se refiere a la importancia relativa de una deficiencia en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Para definir la relevancia de las deficiencias, se debe evaluar su efecto sobre la consecución de los objetivos, tanto a nivel administración municipal como de transacción. También se debe evaluar la relevancia de las deficiencias considerando la magnitud del impacto, la probabilidad de ocurrencia y la naturaleza de la deficiencia.

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

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

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

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

Artículo 32. Los Titulares deben determinar si cada uno de los diecisiete principios se ha diseñado, implementado y operado apropiadamente, debiendo elaborar un informe ejecutivo al respecto. Como parte de este informe, los Titulares deben considerar el impacto que las deficiencias identificadas tienen sobre los requisitos de documentación. Los Titulares pueden considerar los elementos de control interno asociados con los principios como parte del informe ejecutivo.

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

Con base en los resultados del informe ejecutivo de cada principio, los Titulares concluyen si el diseño, la implementación y la eficacia operativa de cada una de las cinco normas generales de control interno son apropiadas.

Artículo 33. Los Titulares deben considerar si las cinco normas generales operan eficaz y apropiadamente en conjunto. Si una o más de las cinco normas generales no son apropiadamente diseñadas, implementadas y operadas, o si no se desarrollan de manera integral y sistémica, entonces el control interno no es efectivo. Tales



determinaciones dependen del juicio profesional, por lo que se debe ejercer con sumo cuidado y diligencia profesional, y sobre la base de conocimientos, competencias y aptitudes técnicas y profesionales adecuadas y suficientes.

3.4 Consideraciones Adicionales.

Servicios Tercerizados.

Artículo 34. Los Titulares pueden contratar a terceros autorizados para desempeñar algunos procesos operativos para la administración pública municipal, tales como servicios de tecnologías de información y comunicaciones, servicios de mantenimiento, servicios de seguridad o servicios de limpieza, entre otros. Para efectos de este Marco, estos factores externos son referidos como "servicios tercerizados". No obstante, los Titulares conservarán la responsabilidad sobre el desempeño de las actividades realizadas por los servicios tercerizados.

En consecuencia, los Titulares deben entender que los controles que cada servicio tercerizado ha diseñado, implementado y operado para realizar los procesos operativos contratados, así como que el control interno de dichos terceros, también impacta en el control interno de la administración pública municipal.

Artículo 35. Los Titulares deben determinar si los controles internos establecidos por los servicios tercerizados son apropiados para asegurar que la administración pública municipal alcance sus objetivos y responda a los riesgos asociados, o si se deben establecer controles complementarios en el control interno de la administración pública municipal.

Artículo 36. Los Titulares deben considerar, entre otros, los siguientes criterios al determinar el grado de supervisión que requerirán las actividades realizadas por los servicios tercerizados:

- I. La naturaleza de los servicios contratados y los riesgos que representan;
- II. Las normas de conducta de los servicios tercerizados;
- III. La calidad y la frecuencia de los esfuerzos de los servicios tercerizados por mantener las normas de conducta en su personal;
- IV. La magnitud y complejidad de las operaciones de los servicios tercerizados y su estructura organizacional;
y
- V. El alcance, suficiencia e idoneidad de los controles de los servicios tercerizados para la consecución de los objetivos para los que fueron contratados, y para responder a los riesgos asociados con las actividades contratadas.

Costos y Beneficios del Control Interno.

El control interno provee amplios beneficios a la administración pública municipal. 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 institucionales. Se deben considerar diversos factores de costos relacionados con los beneficios esperados al diseñar e implementar controles internos. La complejidad de la determinación del costo-beneficio depende de la interrelación de los controles con los procesos operativos. Cuando los controles están integrados con los procesos operativos, es difícil aislar tanto sus costos como sus beneficios.

Artículo 37. Los Titulares deben decidir cómo evaluar el costo-beneficio del establecimiento de un control interno apropiado mediante distintos enfoques. Sin embargo, el costo por sí mismo no es una razón suficiente para evitar la implementación de controles internos. Las consideraciones del costo-beneficio respaldan la capacidad de la administración municipal para diseñar, implementar y operar apropiadamente un control interno que equilibre la asignación de recursos en relación con las unidades de mayor riesgo, la complejidad u otros factores relevantes.

Documentos de Control Interno.

Artículo 38. La documentación y formalización son una parte importante y necesaria del control interno. El grado y naturaleza de la documentación y formalización varían según el tamaño y complejidad de los procesos operativos de la administración pública municipal. Los Titulares deberán utilizar el juicio profesional, la debida diligencia y las disposiciones jurídicas y normativas aplicables para determinar el grado de documentación y formalización requerido para el control interno, estas últimas son necesarias para lograr que el control interno sea eficaz y apropiadamente diseñado, implementado y operado.



Artículo 39. Los Titulares deberán cumplir, como mínimo, con los siguientes requisitos de documentación y formalización del control interno:

- I. Documentar, formalizar y actualizar oportunamente su control interno;
- II. Documentar y formalizar, mediante políticas y procedimientos, las responsabilidades de todo el personal respecto del control interno;
- III. Documentar y formalizar los resultados de las autoevaluaciones y las evaluaciones independientes para identificar problemas, debilidades o áreas de oportunidad en el control interno;
- IV. Evaluar, documentar, formalizar y completar, oportunamente, las acciones correctivas correspondientes para la resolución de las deficiencias identificadas; y
- V. Documentar y formalizar, de manera oportuna, las acciones correctivas impuestas para la resolución de las deficiencias identificadas.

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

Aplicación en la Administración Pública Municipal.

Artículo 40. El Marco está diseñado para aplicarse como un Modelo Municipal de Control Interno para todas las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Municipal de Pachuca de Soto, Estado de Hidalgo, Centralizadas y Descentralizadas, cada Dependencia u Entidades adoptará en lo aplicable dicho modelo general a su realidad operativa y circunstancias específicas normativas y acatará las normas generales, los principios y sus elementos de control interno.

4. Normas Generales de Control Interno.

4.1 Primera. Ambiente de Control.

Artículo 41. Es la base que proporciona la disciplina y estructura para lograr un sistema de control interno eficaz e influye en la definición de los objetivos y la constitución de las actividades de control. Para la aplicación de esta norma, el Presidente Municipal y los Titulares deberán establecer y mantener un ambiente de control en toda la administración pública municipal, que implique una actitud de respaldo hacia el control interno.

Artículo 42. Los principios y elementos de control Interno correspondientes a la primera norma ambiente de control son los siguientes:

Principio 1.- Mostrar Actitud de Respaldo y Compromiso.

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

Elementos de Control Interno.

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

1. Actitud de Respaldo del Presidente Municipal y los Titulares;
2. Normas de Conducta;
3. Cumplimiento a las Normas de Conducta;
4. Programa de Promoción de la Integridad y Prevención de la Corrupción; y
5. Cumplimiento, Supervisión y Actualización continua del Programa de Promoción de la Integridad y Prevención de la Corrupción.



Actitud de Respaldo del Presidente Municipal y los Titulares.

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

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

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

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

Normas de Conducta.

1.06 Los Titulares deben establecer directrices para comunicar las expectativas en materia de integridad, valores éticos y normas de conducta. Todo el personal de la administración pública municipal 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.

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

Apego a las Normas de Conducta.

1.08 Los Titulares deben establecer procesos para evaluar el desempeño del personal frente a las normas de conducta de la administración pública municipal y atender oportunamente cualquier desviación identificada.

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

1.10 Los Titulares deben determinar el nivel de tolerancia para las desviaciones. Puede establecer un nivel de tolerancia cero para el incumplimiento de ciertas normas de conducta, mientras que el incumplimiento de otras puede atenderse mediante advertencias a los servidores públicos municipales. Asimismo, establecer un proceso para la evaluación del apego a las normas de conducta por parte de los servidores públicos municipales o de los equipos, proceso que permite corregir las desviaciones.

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

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

1.11 Los Titulares en su conjunto deben articular un programa, política o lineamiento de promoción de la integridad y prevención de la corrupción, que considere como mínimo la capacitación continua en la materia de todo el personal; la difusión adecuada de los Códigos de Ética y Conducta implementados; el establecimiento, difusión y



operación de una línea ética o mecanismo de denuncia anónima y confidencial de hechos contrarios a la integridad; así como una función específica de gestión de riesgos de corrupción en la administración municipal, como parte de la Norma de administración de riesgos (con todos los elementos incluidos en dicha norma general).

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

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

Principio 2.- Ejercer la Responsabilidad de Vigilancia.

2.01 El Presidente Municipal y los Titulares de las Entidades son responsables de vigilar el funcionamiento del control interno, a través de las instancias que establezca para tal efecto.

Elementos de Control Interno.

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

1. Estructura de Vigilancia;
2. Vigilancia General del Control Interno; y
3. Corrección de Deficiencias.

Estructura de Vigilancia.

2.02 El Presidente Municipal y los Titulares son responsables de establecer una estructura de vigilancia adecuada en función de las disposiciones jurídicas aplicables, la estructura y características del de la administración municipal. Los informes y hallazgos reportados por la instancia especializada de vigilancia son la base para la corrección de las deficiencias detectada.

Responsabilidades del Presidente Municipal y Titulares de las Entidades.

2.03 El Presidente Municipal y los Titulares de las Entidades deben vigilar las operaciones de la administración pública municipal, ofrecer orientación constructiva y, cuando proceda, tomar decisiones de vigilancia para asegurar que la administración municipal logre sus objetivos en línea con el programa de promoción de la integridad, los valores éticos y las normas de conducta.

Requisitos de los Titulares.

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

2.05 Los Titulares deben comprender los objetivos de la administración pública municipal, sus riesgos asociados y las expectativas de sus grupos de interés. De igual modo, deben demostrar experiencia, conocimientos especializados y capacidades técnicas y profesionales apropiadas para realizar su función, particularmente en materia de control interno, administración de riesgos y prevención de la corrupción. Los criterios para la designación, remoción y destitución de los Titulares deben estar claramente establecidos, a fin de fortalecer la independencia de juicio y la objetividad en el desempeño de las funciones de vigilancia.

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

2.07 Además, respecto a los Entidades, se recomienda que al determinar el número de miembros que componen al Órgano de Gobierno, considere la necesidad de incluir personal con otras habilidades especializadas, que permitan la discusión, ofrezcan orientación constructiva a su 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, incluyendo el conocimiento de la misión y visión institucional, los programas clave y los procesos operativos relevantes.
- Pericia financiera, incluyendo el proceso para la preparación de informes financieros (por ejemplo, la Ley de Presupuesto y Contabilidad Gubernamental del Estado de Hidalgo 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.
- Pericia en el diseño y evaluación de programas, indicadores de desempeño para evaluar Programas institucionales como el Programa Operativo Anual y la Matriz de Indicadores.

2.08 Si lo autorizan las disposiciones jurídicas y normativas aplicables, el Organismo 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 institución y de sus operaciones.

Vigilancia General del Control Interno.

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

1. **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.
2. **Administración de Riesgos.** Vigilar la evaluación de los riesgos que amenazan el logro de las metas y objetivos institucionales, incluyendo el impacto potencial de los cambios significativos, la corrupción y la omisión de controles por parte de cualquier servidor público municipal.
3. **Actividades de Control.** Vigilar el desarrollo y ejecución de las actividades de control.
4. **Información y Comunicación.** Analizar y discutir la información relativa al logro de las metas y objetivos institucionales.
5. **Supervisión.** Examinar la naturaleza y alcance de las actividades de supervisión, así como las evaluaciones realizadas por éstos y las acciones correctivas implementadas para remediar las deficiencias identificadas.

Corrección de deficiencias.

2.10 El Presidente Municipal y los Titulares de las Entidades debe proporcionar información a los Titulares para dar seguimiento a la corrección de las deficiencias detectadas en el control interno.

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

2.12 El Presidente Municipal y los Titulares de las Entidades son responsables de monitorear la corrección de las deficiencias y de proporcionar orientación sobre los plazos para corregirlas.

Principio 3 Establecer la Estructura, Responsabilidad y Autoridad.

3.01 El Presidente Municipal y los Titulares de las Entidades deben autorizar, conforme a las disposiciones jurídicas y normativas aplicables, la estructura organizacional, asignar responsabilidades y delegar autoridad para alcanzar las metas y objetivos institucionales, preservar la integridad, prevenir la corrupción y rendir cuentas de los resultados alcanzados.



Elementos de Control Interno.

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

1. Estructura Organizacional;
2. Asignación de Responsabilidad y Delegación de Autoridad; y
3. Documentación y Formalización del Control Interno.

Estructura Organizacional.

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

3.03 Los Titulares deben desarrollar y actualizar la estructura organizacional con entendimiento de las responsabilidades generales, y deben asignarlas a las distintas unidades administrativas para que la administración pública municipal alcance sus objetivos de manera eficiente, eficaz y económica; brinde información confiable y de calidad; cumpla con las disposiciones jurídicas y normativas aplicables, y prevenga, disuada y detecte actos de corrupción. Con base en la naturaleza de la responsabilidad asignada los Titulares deben seleccionar el tipo y el número de unidades, así como las direcciones, divisiones, oficinas y demás instancias dependientes.

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

3.05 Los Titulares deben evaluar periódicamente la estructura organizacional para asegurar que se alinea con los objetivos institucionales y que ha sido adaptada y actualizada a cualquier objetivo emergente, como nuevas leyes o regulaciones.

Asignación de Responsabilidad y Delegación de Autoridad.

3.06 Para alcanzar los objetivos institucionales, el Presidente Municipal y los Titulares de las Entidades deben asignar responsabilidad y delegar autoridad a los puestos clave a lo largo de la administración pública municipal. Un puesto clave es aquella posición dentro de la estructura organizacional que tiene asignada una responsabilidad general respecto de la administración municipal. Usualmente, los puestos clave pertenecen a posiciones altas (mandos superiores) dentro de la administración pública municipal.

3.07 Los Titulares deben considerar las responsabilidades generales asignadas a cada unidad administrativa, deben determinar qué puestos clave son necesarios para cumplir con las responsabilidades asignadas y deben establecer dichos puestos. Aquel personal que se encuentra en puestos clave puede delegar responsabilidad sobre el control interno a sus subordinados, pero tienen la obligación de cumplir con las responsabilidades generales asignadas a sus unidades administrativas.

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

Documentación y Formalización del Control Interno.

3.09 Los Titulares deben desarrollar y actualizar la documentación y formalización de su control interno.

3.10 La documentación y formalización efectiva del control interno apoya a los Titulares en el diseño, implementación, operación y actualización de éste, al establecer y comunicar al personal el cómo, qué, cuándo,



dónde y por qué del control interno. Asimismo, la documentación y formalización se constituyen en un medio para tener el conocimiento de la administración pública municipal sobre el control Interno y mitigar el riesgo de limitar el conocimiento solo a una parte del personal; del mismo modo, es una vía para comunicar el conocimiento necesario sobre el control interno a las partes externas, como a los auditores externos.

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

3.12 La extensión de la documentación necesaria para respaldar el diseño, implementación y eficacia operativa de las cinco normas generales de control interno depende del juicio de los Titulares, del mandato institucional y de las disposiciones jurídicas aplicables. Los Titulares deben considerar el costo-beneficio de los requisitos de la documentación y formalización, así como el tamaño, naturaleza y complejidad de la administración pública municipal y de sus objetivos. No obstante, ciertos niveles básicos de documentación y formalización son necesarios para asegurar que las normas generales de control interno son diseñadas, implementadas y operadas de manera eficaz y apropiada.

Principio 4.- Demostrar compromiso con la competencia profesional.

4.01 Los Titulares son responsables de establecer los medios necesarios para contratar, capacitar y retener profesionales competentes en cada unidad administrativa, puesto y área de trabajo.

Elementos de Control Interno.

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

1. Expectativas de Competencia Profesional;
2. Atracción, Desarrollo y Retención de Profesionales; y
3. Planes y Preparativos para la Sucesión y Contingencias.

Expectativas de Competencia Profesional.

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

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

4.04 El personal debe poseer y mantener un nivel de competencia profesional que le permita cumplir con sus responsabilidades, así como entender la importancia y eficacia del control interno. El sujetar al personal a las políticas definidas para la evaluación de las competencias profesionales es crucial para atraer, desarrollar y retener a los servidores públicos municipales idóneos. Los Titulares deben evaluar la competencia profesional del personal en toda la administración pública municipal, lo cual contribuye a la obligación institucional de rendición de cuentas. De igual forma, debe actuar, tanto como sea necesario, para identificar cualquier desviación a las políticas establecidas para la competencia profesional. El Presidente Municipal debe evaluar las competencias de los Titulares así como contribuir a la evaluación general del personal de la administración pública municipal.

Atracción, Desarrollo y Retención de Profesionales.

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

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



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

Planes y Preparativos para la Sucesión y Contingencias.

4.06 Los Titulares deberán definir cuadros de sucesión y planes de contingencia para los puestos clave, con objeto de garantizar la continuidad en el logro de los objetivos. Los cuadros de sucesión deben identificar y atender la necesidad de la administración pública municipal, así como reemplazar profesionales competentes en el largo plazo, en tanto que los planes de contingencia deben identificar y atender la necesidad institucional de responder a los cambios repentinos en el personal que impactan a la administración pública municipal y que pueden comprometer el control interno.

4.07 Los Titulares deben seleccionar y capacitar a los candidatos que asumirán los puestos clave. Si los Titulares utilizan servicios tercerizados para cumplir con las responsabilidades asignadas a puestos clave, deben evaluar si éstos pueden continuar con los puestos clave y deben 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.

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

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

5.01 Los Titulares deben evaluar el desempeño del control interno en la administración pública municipal y hacer responsable a todo el personal por sus obligaciones específicas en el SCII.

Elementos de Control Interno.

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

1. Establecimiento de una Estructura para Responsabilizar al Personal por sus Obligaciones de Control Interno; y
2. Consideración de las Presiones por las Responsabilidades Asignadas al Personal.

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

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

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

5.03 Los Titulares deben establecer una estructura organizacional que permita responsabilizar a todos los servidores públicos municipales por el desempeño de sus obligaciones de control interno. El Presidente Municipal y los Titulares de las Entidades deben evaluar y responsabilizar por el desempeño de las funciones en materia de control interno.

5.04 En caso de que los Titulares establezcan incentivos para el desempeño del personal, debe reconocer que tales estímulos pueden provocar consecuencias no deseadas, por lo que debe evaluarlos a fin de que se encuentren alineados a los principios éticos y normas de conducta de la administración pública municipal.

5.05 Los Titulares deben responsabilizar a las organizaciones de servicios que contraten por las funciones de control interno relacionadas con las actividades tercerizadas que realicen. Asimismo, deben comunicar a los servicios tercerizados los objetivos institucionales y sus riesgos asociados, las normas de conducta de la



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

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

Consideración de las Presiones por las Responsabilidades Asignadas al Personal.

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

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

4.2 Administración de Riesgos.

Artículo 43. Después de haber establecido un ambiente de control efectivo, los Titulares deben evaluar los riesgos que enfrenta la administración municipal para el logro de sus objetivos. Esta evaluación proporciona las bases para el desarrollo de respuestas al riesgo apropiadas. Asimismo, deben evaluar los riesgos que enfrenta la administración pública municipal tanto de fuentes internas como externas.

Artículo 44. La administración municipal existe con la finalidad cumplir metas y objetivos institucionales estratégicos en beneficio de la sociedad. Los riesgos constituyen una preocupación permanente dentro la administración pública municipal en cualquiera de sus niveles administrativos para el cumplimiento adecuado de sus objetivos, visión y misión institucional. La administración de riesgos permite al Presidente Municipal y los Titulares de las Entidades tratar efectivamente a la incertidumbre, a los riesgos y oportunidades asociados, mejorando así la capacidad de generar valor. Por lo tanto, es responsabilidad de los Titulares valorar su probabilidad de impacto y diseñar estrategias para administrarlos

Principio 6.- Definir metas y objetivos.

6.01 El Presidente Municipal y los Titulares de las Entidades, deben definir claramente objetivos institucionales, para permitir la identificación de riesgos y definir la tolerancia al riesgo.

Elementos de Control Interno.

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

1. Definición de Objetivos; y
2. Tolerancia al Riesgo.

Definición de Objetivos.

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

6.03 Los Titulares deben definir los objetivos en términos específicos de manera que sean comunicados y entendidos en todos los niveles en la administración pública municipal. Esto involucra la clara definición de qué debe ser alcanzado, quién debe alcanzarlo, cómo será alcanzado y qué límites de tiempo existen para lograrlo. Todos los objetivos pueden ser clasificados de manera general en una o más de las siguientes categorías de Operación, Información y de Cumplimiento. Los objetivos de información son, además, categorizados como interno o externos y financiero o no financieros. Los Titulares deben definir los objetivos en alineación con el mandato, la misión y visión



institucional, con su plan estratégico y con otros planes y programas aplicables, así como con las metas de desempeño.

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

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

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

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

Tolerancia al Riesgo.

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

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

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

6.10 Los Titulares también deben evaluar si la tolerancia al riesgo permite el diseño apropiado de control interno al considerar si son consistentes con los requerimientos y las expectativas de los objetivos definidos. Como en la definición de objetivos, los Titulares deben considerar la tolerancia al riesgo en el contexto de las leyes, regulaciones y normas aplicables a la administración municipal, así como a las normas de conducta, el programa de promoción de la integridad, la estructura de supervisión, la estructura organizacional y las expectativas de competencia profesional. Si la tolerancia al riesgo para los objetivos definidos no es consistente con estos requerimientos y expectativas, el Presidente Municipal y los Titulares de las Entidades deben revisar la tolerancia al riesgo para lograr dicha consistencia.

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

7.01 Los Titulares deben identificar, analizar y responder a los riesgos relacionados con el cumplimiento de los objetivos institucionales.



Elementos de Control Interno.

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

1. Identificación de Riesgos;
2. Análisis de Riesgos; y
3. Respuesta a los Riesgos.

Identificación de Riesgos.

7.02 Los Titulares deben identificar riesgos en toda la administración pública municipal para proporcionar una base para analizarlos. La administración de riesgos es la identificación y análisis de riesgos asociados con el objetivo de la administración municipal, su plan estratégico, los objetivos del Plan Municipal de Desarrollo y demás planes y programas aplicables de acuerdo con los requerimientos y expectativas de la planeación estratégica, y de conformidad con las disposiciones jurídicas y normativas aplicables. Lo anterior forma la base que permite diseñar respuestas al riesgo.

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

7.04 Los Titulares deben considerar todas las interacciones significativas dentro de la administración municipal y con las partes externas, cambios en su ambiente interno y externo y otros factores tanto internos como externos, para identificar riesgos en toda la administración municipal. Los factores de riesgo interno pueden incluir la compleja naturaleza de los programas de la administración municipal, su estructura organizacional o el uso de nueva tecnología en los procesos operativos. Los factores de riesgo externo pueden incluir leyes, regulaciones o normas profesionales nuevas o reformadas, inestabilidad económica o desastres naturales potenciales.

Los Titulares deben considerar esos factores tanto a nivel de la administración pública municipal como a nivel de transacciones a fin de identificar de manera completa los riesgos que afectan el logro de los objetivos.

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

Análisis de Riesgos.

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

7.06 Los Titulares deben estimar la relevancia de los riesgos identificados para evaluar su efecto sobre el logro de los objetivos, tanto a nivel de la administración pública municipal como a nivel transacción. Los Titulares deben estimar la importancia de un riesgo al considerar la magnitud del impacto, la probabilidad de ocurrencia y la naturaleza del riesgo. La magnitud del impacto se refiere al grado probable de deficiencia que podría resultar de la materialización de un riesgo y es afectada por factores tales como el tamaño, la frecuencia y la duración del impacto del riesgo. La probabilidad de ocurrencia se refiere a la posibilidad de que un riesgo se materialice. La naturaleza del riesgo involucra factores tales como el grado de subjetividad involucrado con el riesgo y la posibilidad de surgimiento de riesgos causados por corrupción, fraude, abuso, desperdicio y otras irregularidades o por transacciones complejas e inusuales. El Presidente del Municipio y los Titulares de las Entidades, podrán revisar las estimaciones sobre la relevancia realizadas a fin de asegurar que las tolerancias al riesgo fueron definidas adecuadamente.

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

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

- Enfocar exclusivamente los riesgos relevantes y sus controles internos correspondientes.



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

Respuesta a los Riesgos.

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

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

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

Principio 8.- Considerar el Riesgo de Corrupción.

8.01 Los Titulares deben considerar la posibilidad de ocurrencia de actos de corrupción, fraudes, abuso, desperdicio y otras irregularidades relacionadas con la adecuada salvaguarda de los recursos públicos al identificar, analizar y responder a los riesgos asociados, principalmente a los procesos financieros, presupuestales, de contratación, de información y documentación, investigación y sanción, trámites y servicios internos y externos.

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

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

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

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

Elementos de Control Interno:



Los siguientes elementos de control contribuyen al diseño, implementación y eficacia operativa de este principio.-

1. Tipos de Corrupción;
2. Factores de Riesgo de Corrupción; y
3. Respuesta a los Riesgos de Corrupción.

Tipos de Corrupción.

8.02 Los Titulares deben considerar los tipos de corrupción que pueden ocurrir en la administración municipal, para proporcionar una base para la identificación de estos riesgos. Entre los tipos de corrupción más comunes se encuentran:

- **Informes Financieros Fraudulentos.** Consistentes en errores intencionales u omisiones de cantidades o revelaciones en los estados financieros para engañar a los usuarios de los estados financieros. Esto podría incluir la alteración intencional de los registros contables, la tergiversación de las transacciones o la aplicación indebida y deliberada de los principios y disposiciones de contabilidad.
- **Apropiación indebida de activos.** Entendida como el robo de activos de la administración municipal. Esto podría incluir el robo de la propiedad, la malversación de los ingresos o pagos fraudulentos.
- **Conflicto de interés.** Cuando los intereses personales, familiares o de negocios de un servidor público municipal puedan afectar el desempeño independiente e imparcial de su empleo, cargo, comisión o función.
- Utilización de los recursos asignados y las facultades atribuidas para fines distintos a los legales. Que la administración pública municipal le otorga por el desempeño de su función.
- Pretensión del servidor público municipal de obtener beneficios adicionales a las contraprestaciones comprobables que la administración municipal le otorga por el desempeño de su función.
- Participación indebida del servidor público municipal en la selección, nombramiento, designación, contratación, promoción, suspensión, remoción, cese, rescisión del contrato o sanción de cualquier servidor público municipal, 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 municipal 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 municipal o extorsión para presionar a otro a realizar actividades ilegales o ilícitas.
- **Tráfico de influencias.** El servidor público municipal utilice la posición que su empleo, cargo o comisión le confiere para inducir a que otro servidor público efectúe, retrase u omita realizar algún acto de su competencia, para generar cualquier beneficio, provecho o ventaja para sí o para otro.
- **Enriquecimiento oculto u ocultamiento de conflicto de interés.** Cuando en el ejercicio de sus funciones, el servidor público municipal llegare a advertir actos u omisiones que pudieren constituir faltas administrativas, realice deliberadamente alguna conducta para su ocultamiento.
- **Peculado.** Cuando el servidor público autorice, solicite o realice actos para el uso o apropiación para sí o para otro, sin fundamento jurídico o en contraposición a las normas aplicables.

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

Factores de Riesgo de Corrupción.

8.04 Los Titulares deben considerar los factores de riesgos de corrupción, abuso, desperdicio y otras irregularidades. Estos factores no implican necesariamente la existencia de un acto corrupto, pero están usualmente presentes cuando éstos ocurren. Este tipo de factores incluyen:

- **Incentivos / Presiones.** Los Titulares 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 municipales para eludir controles en razón de su posición en la administración municipal, 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 municipales poseen una actitud, carácter o valores éticos que les permiten efectuar intencionalmente un acto corrupto o deshonesto.

8.05 Los Titulares al utilizar el abuso, desperdicio y otras irregularidades como factores de riesgos de corrupción, deben considerar que cuando uno o más de estos están presentes podría indicar un riesgo de corrupción y que puede ser mayor cuando los tres factores están presentes. También se debe utilizar la información provista por partes internas y externas para identificar los riesgos de corrupción. Lo anterior incluye quejas, denuncias y sospechas de este tipo de irregularidades, reportadas por los auditores internos, el personal de la administración pública municipal o las partes externas que interactúan con la administración municipal, entre otros.

Respuesta a los Riesgos de Corrupción.

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

8.07 Los Titulares deben responder a los riesgos de corrupción, mediante el mismo proceso de respuesta general y acciones específicas para atender todos los riesgos institucionales analizados. Esto posibilita la implementación de controles anticorrupción en la administración pública municipal. Dichos controles pueden incluir la reorganización de ciertas operaciones y la reasignación de puestos entre el personal para mejorar la segregación de funciones. Además de responder a los riesgos de corrupción, abuso, desperdicio y otras irregularidades, los Titulares deben desarrollar respuestas más avanzadas para identificar los riesgos relativos a que el Presidente Municipal y los Titulares 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.

9.01 Los Titulares deben identificar, analizar y responder a los cambios internos y externos que puedan impactar el control interno, ya que pueden generar que los controles se vuelvan ineficaces o insuficientes para alcanzar los objetivos institucionales y/o seguir nuevos riesgos.

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

Elementos de Control Interno.

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

1. Identificación del Cambio; y
2. Análisis y Respuesta al Cambio.

Identificación del Cambio.

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



9.03 Los Titulares deben prevenir y planear acciones ante cambios significativos en las condiciones internas (modificaciones a los programas o actividades institucionales, la función de supervisión, la estructura organizacional, el personal y la tecnología) y externas (cambios en los entornos gubernamentales, económicos, tecnológicos, legales, regulatorios y físicos). Los cambios significativos identificados deben ser comunicados al personal adecuado de la administración pública municipal mediante las líneas de reporte y autoridad establecidas.

Análisis y Respuesta al Cambio.

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

9.05 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 los Titulares deben desarrollar una evaluación de los riesgos para identificar, analizar y responder a cualquier riesgo causado por estos cambios. Adicionalmente, los riesgos existentes podrían requerir una evaluación más profunda, para determinar si las tolerancias y las respuestas al riesgo definidas, previamente a los cambios necesitan ser replanteados.

a) Actividades de Control.

Artículo 45. Son las acciones que definen y desarrollan los Titulares mediante políticas y procedimientos para alcanzar los objetivos y responder a los riesgos en el control interno, lo cual incluye los sistemas de información institucional.

Principio10.- Diseñar Actividades de Control.

10.01 Los Titulares deben diseñar, actualizar y garantizar la suficiencia e idoneidad de las actividades de control para alcanzar los objetivos institucionales y responder a los riesgos.

Elementos de Control Interno.

Los siguientes elementos de control contribuyen al diseño, implementación y eficacia operativa de este principio.

1. Respuesta a los Objetivos y Riesgos;
2. Diseño de las Actividades de Control Apropriadas;
3. Diseño de Actividades de Control en Varios Niveles; y
4. Segregación de Funciones.

Respuesta a los objetivos y riesgos.

10.02 Los Titulares deben diseñar actividades de control en respuesta a los riesgos asociados con los objetivos institucionales, a fin de alcanzar un control interno eficaz y apropiado. Estas actividades son las políticas procedimientos, técnicas y mecanismos que hacen obligatorias las directrices para alcanzar los objetivos e identificar los riesgos asociados. Como parte de la norma de ambiente de control, el Presidente Municipal y los Titulares deben definir responsabilidades, asignar puestos clave y delegar autoridad para alcanzar los objetivos. Como parte de la norma de administración de riesgos, los Titulares deben identificar los riesgos asociados a la administración pública municipal y sus objetivos, incluidos los servicios tercerizados, la tolerancia al riesgo y la respuesta a este. Los Titulares deben diseñar las actividades de control para cumplir con las responsabilidades definidas y responder a apropiadamente a los riesgos.

Diseño de Actividades de Control Apropriadas.

10.03 Los Titulares deben diseñar las actividades de control apropiadas para asegurar el correcto funcionamiento del control interno, las cuales ayudan al Presidente Municipal y los Titulares a cumplir con sus responsabilidades y a 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 administración pública municipal:



- **Revisiones por los Titulares del desempeño actual.** Identificar los logros más importantes de la administración pública municipal y compararlos contra los planes, objetivos y metas institucionales establecidas.
- **Revisiones por los Titulares a nivel función o actividad.** Comparar el desempeño actual contra los resultados planeados o esperados en determinadas funciones clave de la administración pública municipal, y analizar las diferencias significativas.
- **Administración del capital humano.** Es la gestión efectiva de la fuerza de trabajo de la administración municipal, su capital humano, es esencial para alcanzar los resultados y es una parte importante del control interno. El éxito operativo sólo es posible cuando el personal adecuado para el trabajo está presente y ha sido provisto de la capacitación, las herramientas, las estructuras, los incentivos y las responsabilidades adecuadas. Los Titulares continuamente deben evaluar las necesidades de conocimiento, competencias y capacidades que el personal debe tener para lograr los objetivos institucionales. La capacitación debe enfocarse a desarrollar y retener al personal con los conocimientos, habilidades y capacidades para cubrir las necesidades organizacionales cambiantes. Los Titulares deben proporcionar supervisión calificada y continua para asegurar que los objetivos de control interno son alcanzados. Asimismo, debe diseñar evaluaciones de desempeño y retroalimentación, complementadas por un sistema de incentivos efectivo, lo cual ayuda a los servidores públicos municipales a entender la conexión entre su desempeño y el éxito de la administración pública municipal. Como parte de la planeación del capital humano, Los Titulares también deben considerar de qué manera retienen a los empleados valiosos, cómo planea su eventual sucesión y cómo asegura la continuidad de las competencias, habilidades y capacidades necesarias.
- **Controles sobre el procesamiento de la información.** Incluyen verificaciones sobre la edición de datos ingresados, la contabilidad de las transacciones en secuencias numéricas, la comparación de los totales de archivos con las cuentas de control y el control de acceso a los datos, archivos y programas.
- **Controles físicos sobre los activos y bienes vulnerables.** Los Titulares deben establecer el control físico para asegurar y salvaguardar los bienes y activos vulnerables de la administración pública municipal. Algunos ejemplos incluyen la seguridad y el acceso limitado a los activos, como el dinero, valores, inventarios y equipos que podrían ser vulnerables al riesgo de pérdida o uso no autorizado. Los Titulares deben contar y comparar periódicamente dichos activos para controlar los registros.
- **Establecimiento y revisión de normas e indicadores de desempeño.** Los Titulares deben establecer actividades para revisar los indicadores. Estas pueden incluir comparaciones y evaluaciones que relacionan diferentes conjuntos de datos entre sí para que se puedan efectuar los análisis de relaciones y se adopten las medidas correspondientes. Los Titulares deben diseñar controles enfocados en validar la idoneidad e integridad de las normas e indicadores de desempeño, a nivel de la administración pública municipal y a nivel individual.
- **Segregación de funciones.** Los Titulares deben dividir o segregar las atribuciones y funciones principales entre los diferentes servidores públicos municipales para reducir el riesgo de error, mal uso, corrupción, abuso, desperdicio y otras irregularidades. Esto incluye separar las responsabilidades para autorizar transacciones, procesarlas y registrarlas, revisar las transacciones y manejar cualquier activo relacionado, de manera que ningún servidor público municipal controle todos los aspectos clave de una transacción o evento.
- **Ejecución apropiada de transacciones.** Las transacciones deben ser autorizadas y ejecutadas sólo por los servidores públicos municipales que actúan dentro del alcance de su autoridad. Este es el principal medio para asegurarse de que solo las transacciones válidas para el intercambio, transferencia, uso o compromiso de recursos son iniciadas o efectuadas. Los Titulares deben comunicar claramente las autorizaciones al personal.
- **Registro de transacciones con exactitud y oportunidad.** Los Titulares deben asegurarse de que las transacciones se registran puntualmente para conservar su relevancia y valor para el control de las operaciones y la toma de decisiones. Esto se aplica a todo el proceso o ciclo de vida de una transacción o evento, desde su inicio y autorización hasta su clasificación final en los registros. Además, los Titulares deben diseñar actividades de control para contribuir a asegurar que todas las transacciones son registradas de forma completa y precisa.
- **Restricciones de acceso a recursos y registros, así como rendición de cuentas sobre éstos.** Los Titulares deben limitar el acceso a los recursos y registros solamente al personal autorizado; asimismo, deben asignar y mantener la responsabilidad de su custodia y uso. Se deben conciliar periódicamente los registros con los recursos para contribuir a reducir el riesgo de errores, corrupción, abuso, desperdicio, uso indebido o alteración no autorizada.
- **Documentación y formalización apropiada de las transacciones y el control interno.** Los Titulares deben documentar claramente el control interno y todas las transacciones y demás eventos significativos. Asimismo, deben asegurarse de que la documentación esté disponible para su revisión. La documentación



y formalización debe realizarse con base en las directrices emitidas por los Titulares para tal efecto, mismas que toman la forma de políticas, guías o lineamientos administrativos o manuales de operación, ya sea en papel o en formato electrónico. La documentación formalizada y los registros deben ser administrados y conservados adecuadamente, y por los plazos mínimos que establezcan las disposiciones legales en la materia.

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

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

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

10.06 Las actividades de control deben implementarse ya sea de forma automatizada o manual, considerando que las automatizadas tienden a ser más confiables, ya que son menos susceptibles a errores y suelen ser más eficientes.

Si las operaciones en la administración pública municipal descansan en tecnologías de información, los Titulares deben diseñar actividades de control para asegurar que dichas tecnologías se mantienen en funcionamiento correctamente y son apropiadas para el tamaño, características y mandato de la administración pública municipal.

Diseño de Actividades de Control en varios niveles.

10.07 Los Titulares deben diseñar actividades de control en los niveles adecuados de la estructura organizacional.

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

10.09 Los controles a nivel de la administración pública municipal tienen un efecto generalizado en el control interno y pueden relacionarse con más de una de las normas generales. Pueden incluir controles relacionados con la norma general de administración de riesgos, el ambiente de control, la función de supervisión, los servicios tercerizados y la elusión de controles.

10.10 Las actividades de control a nivel transacción son acciones integradas directamente en los procesos operativos para contribuir al logro de los objetivos y enfrentar los riesgos asociados. El término "transacciones" tiende a asociarse con procesos financieros (por ejemplo, cuentas por pagar), mientras que el término "actividades" se asocia generalmente con procesos operativos o de cumplimiento. Para fines de este Marco, "transacciones" cubre ambas definiciones. Los Titulares deben diseñar una variedad de actividades de control de transacciones para los procesos operativos, que pueden incluir verificaciones, conciliaciones, autorizaciones y aprobaciones, controles físicos y supervisión.

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

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



- **Correlación con los procesos operativos pertinentes.** Una actividad de control directamente relacionada con un proceso operativo tiene generalmente mayor probabilidad de prevenir o detectar deficiencias que aquella que está relacionada solo indirectamente.

Segregación de Funciones.

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

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

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

Principio 11.- Diseñar actividades para los Sistemas de Información.

11.01 Los Titulares deben diseñar los sistemas de información institucional y las actividades de control asociadas, a fin de alcanzar los objetivos y responder a los riesgos asociados.

Elementos de Control Interno.

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

1. Desarrollo de los sistemas de información;
2. Diseño de los Tipo de actividades de Control Apropriadas;
3. Diseño de la Infraestructura de las TIC's;
4. Diseño de la Administración de la Seguridad; y
5. Diseño de la Adquisición Desarrollo y Mantenimiento de las TIC's

Desarrollo de los sistemas de la información.

11.02 Los Titulares deben desarrollar los sistemas de información de manera tal que se cumplan los objetivos institucionales y se responda apropiadamente a los riesgos asociados.

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

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

Como parte de la norma general de ambiente de control, los Titulares deben definir las responsabilidades, asignarlas a los puestos clave y delegar autoridad para lograr los objetivos. Como parte de la norma general de administración de riesgos, los Titulares deben identificar los riesgos relacionados con la administración municipal y sus objetivos, incluyendo los servicios tercerizados. Los Titulares deben diseñar actividades de control para cumplir con las responsabilidades definidas y generar las respuestas a los riesgos identificados en los sistemas de información.

11.04 Los Titulares deben desarrollar los sistemas de información y el uso de las TIC's considerando las necesidades de información definidas para los procesos operativos de la administración municipal. Las TIC's



permiten que la información relacionada con los procesos operativos esté disponible de la forma más oportuna y confiable para la administración municipal. Adicionalmente, las TIC's pueden fortalecer el control interno sobre la seguridad y la confidencialidad de la información mediante una adecuada restricción de accesos. Aunque las TIC's conllevan tipos específicos de actividades de control, no representan una consideración de control "independiente", sino que son parte integral de la mayoría de las actividades de control.

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

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

Diseño de los Tipos de Actividades de Control Apropriadas.

11.06 Los Titulares deben diseñar actividades de control apropiados en los sistemas de información para garantizar la cobertura de los objetivos de procesamiento de la información en los procesos operativos. En los sistemas de información, existen dos tipos principales de actividades de control: generales y de aplicación.

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

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

Diseño de la Infraestructura de las TIC's.

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

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

Diseño de la Administración de la Seguridad.

11.11 Los Titulares deben diseñar actividades de control para la gestión de la seguridad sobre los sistemas de información con el fin de garantizar el acceso adecuado, de fuentes internas y externas a éstos. Los objetivos para la gestión de la seguridad deben incluir la confidencialidad, la integridad y la disponibilidad. La confidencialidad significa que los datos, informes y demás salidas están protegidos contra el acceso no autorizado. Integridad significa que la información es protegida contra su modificación o destrucción indebida, incluidos la irreductibilidad y autenticidad de la información. Disponibilidad significa que los datos, informes y demás información pertinente se encuentre 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. Los Titulares deben diseñar las actividades de control sobre permisos para proteger a la administración municipal del acceso inapropiado y el uso no autorizado del sistema.

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

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

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

Los Titulares deben diseñar otras actividades de control para actualizar los derechos de acceso, cuando los empleados cambian de funciones o dejan de formar parte de la administración municipal. 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 Los Titulares deben diseñar las actividades de control para la adquisición, desarrollo y mantenimiento de las TIC's. Los Titulares pueden utilizar un modelo de Ciclo de Vida del Desarrollo de Sistemas (CVDS) en el diseño de las actividades de control. El CVDS proporciona una estructura para un nuevo diseño de las TIC's al esbozar las fases específicas y documentar los requisitos, aprobaciones y puntos de revisión dentro de las actividades de control sobre la adquisición, desarrollo y mantenimiento de la tecnología. A través del CVDS, los Titulares deben diseñar las actividades de control sobre los cambios en la tecnología. Esto puede implicar el requerimiento de autorización para realizar solicitudes de cambio, la revisión de los cambios, las aprobaciones correspondientes y los resultados de las pruebas, así como el diseño de protocolos para determinar si los cambios se han realizado correctamente. Dependiendo del tamaño y complejidad de las dependencias y entidades, el desarrollo y los cambios en las TIC's pueden ser incluidos en el CVDS o en metodologías distintas. Los Titulares deben evaluar los objetivos y los riesgos de las nuevas tecnologías en el diseño de las actividades de control sobre el CVDS.

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

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

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

Principio 12.- Implementar Actividades de Control.

12.01 Los Titulares deben implementar las actividades de control a través de políticas, procedimientos y otros medios de similar naturaleza, los cuales deben estar documentados y formalmente establecidos.



Elementos de Control Interno.

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

1. Documentación y Formalización de Responsabilidades a través de Políticas; y
2. Revisiones Periódicas a las Actividades de Control.

Documentación y Formalización de Responsabilidades a través de Políticas.

12.02 Los Titulares deben documentar, a través de políticas, manuales, lineamientos y otros documentos de naturaleza similar las responsabilidades de control interno en la administración municipal.

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

12.04 El personal que ocupa puestos clave puede definir con mayor amplitud las políticas a través de los procedimientos del día a día, dependiendo de la frecuencia del cambio en el entorno operativo y la complejidad del proceso operativo. Los Titulares deben comunicar al personal las políticas y procedimientos para que éste pueda implementar las actividades de control respecto de las responsabilidades que tiene asignadas.

Revisiones Periódicas a las Actividades de Control.

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

4.4 Información y Comunicación.

Artículo 46. Los Titulares utilizan información de calidad para respaldar el control interno. La información y comunicación eficaces son vitales para la consecución de los objetivos institucionales. Los Titulares requieren tener acceso a comunicaciones relevantes y confiables en relación con los eventos internos y externos.

Principio 13.- Usar Información y de calidad.

13.01 Los Titulares deben implementar los medios necesarios para que las dependencias y entidades generen y utilicen información relevante y de calidad, que contribuyan al logro de las metas y objetivos institucionales y den soporte al SCII.

Elementos de Control Interno.

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

1. Identificación de los Requerimientos de Información;
2. Datos Relevantes de Fuentes Confiables; y
3. Datos Procesados en Información de Calidad.

Identificación de los Requerimientos de Información.

13.02 Los Titulares deben diseñar un proceso que considere los objetivos institucionales y los riesgos asociados a éstos, para identificar los requerimientos de información necesarios para alcanzarlos y enfrentarlos, respectivamente. Estos requerimientos deben considerar las expectativas de los usuarios internos y externos. Los



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

13.03 Los Titulares deben identificar los requerimientos de información en un proceso continuo que se desarrolla en todo el control interno. Conforme ocurre un cambio en la administración municipal, en sus objetivos y riesgos, los Titulares deben modificar los requisitos de información según sea necesario para cumplir con los objetivos y hacer frente a los riesgos modificados.

Datos Relevantes de Fuentes Confiables.

13.04 Los Titulares deben obtener datos relevantes de fuentes confiables tanto internas y externas, de manera oportuna, y en función de los requisitos de información identificados y establecidos. Los datos relevantes tienen una conexión lógica con los requisitos de información identificados y establecidos. Las fuentes internas y externas confiables proporcionan datos que son razonablemente libres de errores y sesgos. Los Titulares deben evaluar los datos provenientes de fuentes internas y externas, para asegurarse de que son confiables. Las fuentes de información pueden relacionarse con objetivos operativos, financieros o de cumplimiento. Los Titulares deben obtener los datos en forma oportuna con el fin de que puedan ser utilizados de manera apropiada. Su utilización debe ser supervisada.

Datos Procesados en Información de Calidad.

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

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

Principio 14.- Comunicar Internamente.

14.01 Los Titulares deben comunicar internamente la información de calidad necesaria para la consecución de los objetivos institucionales.

Puntos de Interés.

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

1. Comunicación en Toda la Institución.
2. Métodos Apropriados de Comunicación.

Comunicación en toda la institución.

14.02 Los Titulares deben comunicar información de calidad en toda la administración municipal utilizando las líneas de reporte y autoridad establecidas. Tal información debe comunicarse hacia abajo, lateralmente y hacia arriba, mediante líneas de reporte, es decir, en todos los niveles de la administración municipal.

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

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

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



incluir asuntos importantes acerca de la adhesión, cambios o asuntos emergentes en materia de control interno. La comunicación ascendente es necesaria para la vigilancia efectiva del control interno.

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

Métodos Apropriados de Comunicación.

14.07 Los Titulares deben seleccionar métodos apropiados para comunicarse internamente y considerar una serie de factores en la selección de los métodos apropiados de comunicación, entre los que se encuentran:

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

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

Principio 15.- Comunicar Externamente.

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

Elementos de Control Interno.

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

1. Comunicación con partes externas.
2. Métodos apropiados de comunicación.

Comunicación con Partes Externas.

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

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

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

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



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

Métodos Apropriados de Comunicación.

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

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

15.08 Con base en la consideración de los factores, los Titulares deben seleccionar métodos de comunicación apropiados, como documentos escritos, ya sea en papel o formato electrónico, o reuniones con el personal. De igual manera, debe evaluar periódicamente los métodos de comunicación de la administración municipal para asegurar que cuenta con las herramientas adecuadas para comunicar externamente información de calidad de manera oportuna.

15.09 La administración municipal debe informar sobre su desempeño a las instancias y autoridades que correspondan, de acuerdo con las disposiciones aplicables. Adicionalmente, deben rendir cuentas a la ciudadanía sobre su actuación y desempeño. Los Titulares deben tener en cuenta los métodos apropiados para comunicarse con una audiencia tan amplia.

4.5 Supervisión.

Artículo 47. Dado que el control interno es un proceso dinámico que tiene que adaptarse continuamente a los riesgo y cambio a los que se enfrenta la administración municipal, la supervisión del control interno es esencial para contribuir a asegurar que el control interno se mantiene alineado con los objetivos de la administración municipal, 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 el resultado de las auditorías y de otras revisiones se atienda con prontitud. Las acciones correctivas son un complemento necesario para las actividades de control, con el fin de alcanzar los objetivos institucionales.

Principio 16.- Realizar actividades de supervisión.

16.01 Los Titulares deben establecer las actividades de supervisión del control interno y evaluar sus resultados.

Elementos de Control Interno.

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

1. Establecimiento de Bases de Referencia.
2. Supervisión del Control Interno.
3. Evaluación de Resultados

Establecimiento de Bases de Referencia.

16.02 Los Titulares deben establecer bases de referencia para supervisar el control interno, comparando su estado actual contra el diseño efectuado con anterioridad. Dichas bases representarán la diferencia entre los criterios de



diseño del control interno y su estado en un punto específico en el tiempo, por lo que deberán revelar las debilidades y deficiencias detectadas en el control interno de la administración municipal.

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

Supervisión del Control Interno.

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

16.05 Los Titulares deben realizar 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 los Titulares, comparaciones, conciliaciones y otras acciones de rutina, estas autoevaluaciones pueden incluir herramientas automatizadas, las cuales permiten incrementar la objetividad y la eficiencia de los resultados mediante la recolección electrónica de las autoevaluaciones a los controles y transacciones.

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

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

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

Evaluación de Resultados.

16.09 Los Titulares deben evaluar y documentar los resultados de las autoevaluaciones y de las evaluaciones independientes para identificar problemas en el control interno. Asimismo, debe utilizar estas evaluaciones para determinar si el control interno es eficaz y apropiado. Las diferencias entre los resultados de las actividades de supervisión y las bases de referendo pueden indicar problemas de Control Interno, incluidos los cambios al Control Interno no documentados o posibles deficiencias de Control Interno.

16.10 Los Titulares deben identificar los cambios que han ocurrido en el control interno, derivados de modificaciones en la administración municipal y en su entorno. Las partes externas también pueden contribuir con los Titulares a identificar problemas en el control interno como son las quejas o denuncias de la ciudadanía y el público en general, o de los cuerpos revisores o reguladores externos. Los Titulares deben considerar si los controles actuales hacen frente de manera apropiada a los problemas identificados y, en su caso, modificar los controles.

Principio 17.- Evaluar los problemas y corregir las deficiencias.

17.01 Los Titulares deben corregir de manera oportuna las deficiencias de control interno identificadas.

Elementos de Control Interno.

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



1. Informe sobre problemas.
2. Evaluación de problemas.
3. Acciones correctivas.

Informe sobre Problemas.

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

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

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

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

Evaluación de Problemas.

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

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

Acciones Correctivas.

17.06 Los Titulares deben poner en práctica y documentar en forma oportuna las acciones para corregir las deficiencias de control interno. Dependiendo de la naturaleza de la deficiencia, el Presidente Municipal y los Titulares de las Entidades 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 los Titulares y se termina solo cuando las acciones pertinentes se han puesto en práctica para corregir las deficiencias identificadas, efectuar mejoras o demostrar que los hallazgos y recomendaciones no justifican una acción. Estas últimas, bajo la supervisión del Presidente Municipal y/o los Titulares de las Entidades, quienes monitorean el estado de los esfuerzos de corrección realizados para asegurar que se llevan a cabo de manera oportuna.



5 Disposiciones Finales.

Artículo 48.- Corresponde a la Secretaría, apoyar y asesorar a las dependencias y entidades, en el proceso de aplicación del Sistema de Control Interno Institucional.

TRANSITORIOS

Primero.- El presente Modelo Municipal del Marco Integrado de Control Interno para la Administración Pública Municipal de Pachuca de Soto, Estado de Hidalgo; entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el Periódico oficial del Estado de Hidalgo y deberá publicarse en la Gaceta Oficial del Municipio de Pachuca de Soto, Hidalgo.

Segundo.- La Secretaría de Contraloría y Transparencia del Municipio de Pachuca de Soto, Hidalgo; será la encargada de dar difusión al presente Modelo Municipal del Marco Integrado de Control Interno para la Administración Pública Municipal de Pachuca de Soto, Estado de Hidalgo; en las dependencias y entidades.

Tercero.- El cumplimiento a lo establecido en el presente Decreto, se realizará con los recursos humanos, materiales y presupuestarios ya asignados a las dependencias y entidades, por lo que no implica la creación de estructura y/o asignación de recursos adicionales.

Derivado a todo lo anteriormente expuesto y con alcance a lo relatado, se llega por parte de los integrantes de ambas Comisiones y con plena convicción, a los siguientes...

ACUERDOS

PRIMERO.- Los integrantes de las Comisiones Permanente de Gobernación, Bandos, Reglamentos y Circulares y la Especial Anticorrupción del Honorable Ayuntamiento de Pachuca de Soto, Hidalgo; son competentes para recibir, analizar, estudiar y resolver respecto del asunto de mérito.

SEGUNDO.- Una vez recibida, analizada y discutida la propuesta en cita, los integrantes de las Comisiones en actuación conjunta definen que, **aprueban por UNANIMIDAD de Votos**, la iniciativa presentada por las y los C.C. María Elena Carballal Ogando (SECRETARIA), Brenda Ximena Ramírez Riva Palacio (INTEGRANTE), Zenón Rosas Franco (COORDINADOR) y Guillermo Ostoa Pontigo (INTEGRANTE) todos participantes de la Comisión Especial Anticorrupción e integrantes como Regidoras y Regidores del H. Ayuntamiento Constitucional de Pachuca de Soto, Hidalgo; respecto al Decreto, por medio del cual se crea el: **“Modelo Municipal del Marco Integrado del Control Interno para la Administración Pública”** para el Municipio de Pachuca de Soto, Estado de Hidalgo.

TERCERO.- Se Instruye al Oficial Mayor del H. Ayuntamiento de Pachuca de Soto, Hidalgo; de conformidad con lo establecido en el arábigo 67 Fracción VIII, del Reglamento Interior del H. Ayuntamiento de Pachuca de Soto, Estado de Hidalgo; realice los trámites correspondientes, a fin de publicar el presente resolutivo en el Periódico Oficial del Estado de Hidalgo, así como en la Gaceta Oficial Municipal (**PREVIA APROBACIÓN DEL PRESENTE POR PARTE DEL PLENO DEL H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL DE PACHUCA DE SOTO, HIDALGO**); así mismo se faculta para que éste dictamen sea incluido dentro de un punto del orden del día de la siguiente Sesión Pública del H. Ayuntamiento, ya sea ésta ordinaria o extraordinaria para su desahogo.

CUARTO.- Por lo anterior expuesto, se somete previamente el presente Resolutivo, a la aprobación del Honorable Ayuntamiento Constitucional en Pleno de Pachuca de Soto, Hidalgo.

Dado en el salón de Sesiones de la Presidencia Municipal de Pachuca de Soto, Hidalgo, en la realización de la Septuagésima Sesión Extraordinaria Pública, a los 30 días del mes de enero de dos mil veinticuatro.

En uso de las facultades que me confiere el artículo 144, fracción I de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Hidalgo y el artículo 60, fracción I inciso a), de la Ley Orgánica Municipal del Estado de Hidalgo; tengo



a bien ordenar la promulgación y publicación en el Periódico Oficial del Estado de Hidalgo del Presente **“DECRETO NÚMERO CINCUENTA POR MEDIO DEL CUAL SE CREA EL “MODELO MUNICIPAL DEL MARCO INTEGRADO DEL CONTROL INTERNO PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA” DEL MUNICIPIO DE PACHUCA DE SOTO, ESTADO DE HIDALGO.**

EL PRESIDENTE DEL H. AYUNTAMIENTO

**C. SERGIO EDGAR BAÑOS RUBIO.
RÚBRICA**

Con fundamento y en uso de las facultades que me son conferidas por lo dispuesto en la fracción V del artículo 98 de la Ley Orgánica Municipal para el Estado de Hidalgo, tengo a bien refrendar el presente Decreto.

EL SECRETARIO GENERAL MUNICIPAL

**LIC. HUGO ALBERTO ESCAMILLA CIDEL
RÚBRICA**

Las presentes firmas corresponden a la publicación del Decreto Municipal **Número Cincuenta** del “Modelo Municipal del Marco Integrado del Control Interno para la Administración Pública” del Municipio de Pachuca de Soto, Estado de Hidalgo”.

Derechos Enterados.- 12-03-2024
13778



Estado Libre y Soberano
de Hidalgo

