



COMISION DE AGUA DEL MUNICIPIO DE HUASCA DE OCAMPO HIDALGO.

MANUAL GENERAL DE CONTROL INTERNO



DIRECTOR GENERAL



COMISARIO

APROBADO POR LA JUNTA DE GOBIERNO

1ER SESION ORDINARIA

14/FEBRERO/2023



CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

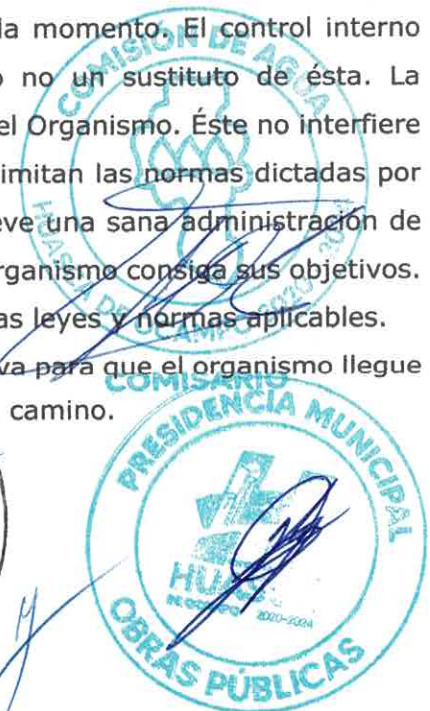
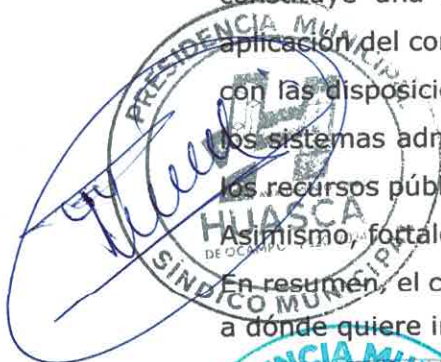
CAPÍTULO 1.- GENERALIDADES DEL CONTROL INTERNO

- 1.1 Definición.
- 1.2 Sistema de control.
- 1.3 Conceptos fundamentales.
- 1.4 Objetivos del control interno.
- 1.5 Componentes del control interno.
- 1.6 Relación entre objetivos y componentes.
- 1.7 Objetivos del control interno para el sector público.
- 1.8 Elementos del control interno.
 - Ambiente de control.
 - Evaluación de riesgos.
 - Actividades de control.
 - Información y comunicación
 - Supervisión.
- 1.8.1 *Ambiente de control.*
 - 1.8.1.1 Generalidades.
 - 1.8.1.2 Debilidades en los factores del ambiente de control interno
- 1.8.2 Evaluación del riesgo
- 1.8.3 Actividades de control
- 1.8.4 Información y comunicación
- 1.8.5 Supervisión



INTRODUCCIÓN

La Comisión de Agua del Municipio de Huasca de Ocampo, Hidalgo., de acuerdo a su visión: "Ser reconocido como un Organismo Operador eficiente y transparente, que cumplió con los requerimientos de la ciudadanía en servicios de calidad y atención permanente, y que los proyectos y acciones ejecutados siempre fueron oportunos y estuvieron en armonía con el medio ambiente", pone a disposición de todos los interesados, este "Manual de Control Interno para la comisión de Agua del Municipio de Huasca de Ocampo, Hidalgo". El objetivo del documento, es sensibilizar a los funcionarios que manejan recursos públicos, sobre la importancia del control interno en el ejercicio de sus facultades. Con el propósito de proporcionar una herramienta adicional para el manejo, custodia, control y aplicación de los recursos públicos de la Comisión de Agua del Municipio de Huasca de Ocampo, Hidalgo. Asimismo, para el cumplimiento de los objetivos contenidos en los presupuestos, planes y programas, de conformidad con las leyes y demás disposiciones jurídicas aplicables. Apoya también a fortalecer la transparencia, rendición de cuentas y fiscalización de recursos públicos. La responsabilidad del funcionamiento de la Comisión de Agua. Es de todas las personas que realizan sus operaciones. El control interno constituye una serie de acciones que se extienden por todas las actividades de la misma. El control interno es parte de estas actividades y está integrado en éstas, permitiendo su funcionamiento adecuado y supervisando su comportamiento y aplicabilidad en cada momento. El control interno constituye una herramienta útil para la gestión, pero no un sustituto de ésta. La aplicación del control interno fortalece la funcionalidad del Organismo. Éste no interfiere con las disposiciones establecidas por la legislación, ni limitan las normas dictadas por los sistemas administrativos. El control interno promueve una sana administración de los recursos públicos. El control interno ayuda a que el organismo consiga sus objetivos. Asimismo, fortalece la confianza de que se cumple con las leyes y normas aplicables. En resumen, el control interno es una herramienta efectiva para que el organismo llegue a donde quiere ir, evitando problemas y sorpresas en su camino.

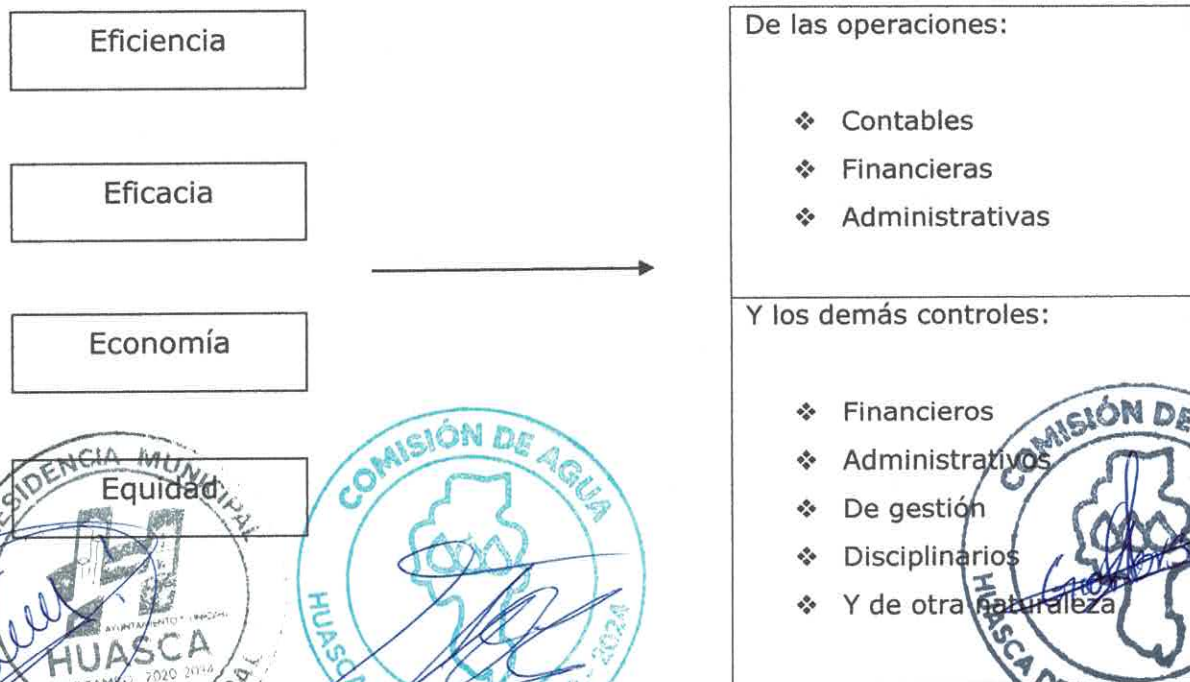


CAPÍTULO 1

GENERALIDADES DEL CONTROL INTERNO

1.1 DEFINICIÓN

El control interno es el proceso ejecutado por todos los niveles jerárquicos y el personal del organismo. Sirve para asegurar en forma razonable la ejecución de sus operaciones en forma eficiente y efectiva, la confiabilidad de la información financiera y de gestión, la protección de los activos, y el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias, situación que se detalla:



La estructura de control interno del organismo, consiste en políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de lograr sus objetivos específicos.

DIRECTOR GENERAL



1.2 SISTEMA DE CONTROL

Se denomina sistema de control interno al conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo las actitudes de los directivos y el personal. El sistema de control interno es importante ya que promueve la eficiencia, asegura la efectividad, previene que se violen las leyes y los principios de contabilidad gubernamental. Los directivos del organismo deben crear un ambiente de control, así como un conjunto de políticas y procedimientos de control. Los directivos del organismo deben proporcionar al órgano de gobierno y a la institución misma, una seguridad razonable respecto del cumplimiento de objetivos estratégicos, efectividad y eficacia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de leyes y regulaciones, situación que se ejemplifica a continuación:



1.3 CONCEPTOS FUNDAMENTALES

El control interno es un proceso utilizado para la consecución de un fin, no un fin en sí mismo. Lo llevan a cabo las personas. No se trata solamente de manuales de políticas, sino de personas en cada nivel del organismo.

El control interno solo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total a los directivos. Está concebido para facilitar la consecución de objetivos.

Los objetivos del organismo deben:

- o Estar de acuerdo con la misión del organismo.
- o Basarse en información precisa.
- o Ser acordes con las regulaciones aplicables.
- o Cubrir las necesidades de la sociedad.

El control interno debe ayudar:

- o A la confiabilidad e integridad de la información.
- o Al cumplimiento de políticas, planes, procedimientos, leyes y regulaciones.
- o A la salvaguarda de los bienes.
- o Al uso eficiente y eficaz de los recursos.
- o Al cumplimiento de objetivos establecidos y de metas de operaciones y programas.

Tipos de control interno Se diseñan para cumplir varias funciones:

- o Preventivos
- o Detectivos
- o Correctivos
- o Directivos

Controles preventivos anticipan eventos no deseados antes de que sucedan:

- o Son más rentables
- o Deben quedar incorporados en los sistemas
- o Evitan costos de corrección o reproceso



Controles Detectivos. Identifican los eventos en el momento en que se presentan:

- Son más costosos que los preventivos
- Miden la efectividad de los preventivos
- Algunos errores no pueden ser evitados en la etapa preventiva
- Incluyen revisiones y comparaciones (registro de desempeño)
- Conciliaciones, confirmaciones, conteos físicos de inventarios, análisis de variaciones, técnicas automatizadas
- Límites de transacciones, contraseñas, edición de reportes y auditoría interna.

Controles correctivos. Aseguran que las acciones correctivas sean tomadas para revertir un evento no deseado:

- Acciones y procedimientos de corrección (la recurrencia)
- Documentación y reportes que informan a la Gerencia, supervisando los asuntos hasta que son corregidos o solucionados

Controles directivos.

- Los preventivos, detectivos y correctivos se focalizan en evitar eventos no deseados:
- Los directivos son acciones positivas a favor de que sucedan ciertos acontecimientos que favorecen al control interno.

1.4 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

Los objetivos del control interno pueden establecerse para el organismo como un conjunto o dirigirse a determinadas actividades dentro de la misma. Aunque muchos objetivos son específicos, es decir, cada una tiene objetivos particulares, otros son ampliamente comunes.

Los objetivos pueden clasificarse en tres categorías

Operacionales. Referente a la utilización eficaz y eficiente de los recursos del organismo.



Información Financiera. - Referente a la preparación y publicación de estados financieros confiables.

Cumplimiento. -Referente al cumplimiento por parte de la entidad de las leyes y normas que le sean aplicables.

1.5 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí, que son inherentes al estilo de gestión del organismo, estos componentes están vinculados entre sí y sirven como criterios para determinar si el sistema es eficaz. Los componentes son los siguientes:

Monitoreo

Información y comunicación

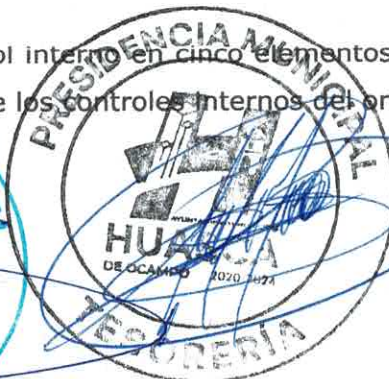
Actividades de control

Evaluación de riesgos

Ambiente de control



La división del control interno en cinco elementos proporciona una estructura útil para evaluar el impacto de los controles internos del organismo.



1.6 RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS Y COMPONENTES

Existe una relación directa entre los objetivos, que es lo que el organismo se esfuerza por conseguir, y los componentes, que representan lo que se necesita para cumplir dichos objetivos y se puede representar de la siguiente forma:

Tres categorías de objetivos



El control interno es relevante para la totalidad del organismo o para cualquiera de sus unidades o actividades.

1.7 OBJETIVOS DE CONTROL INTERNO PARA EL ORGANISMO

a) **Objetivo de Gestión Pública.** - Promover la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones y calidad en los servicios.

Este objetivo, se refiere a los controles internos que adopta el organismo para asegurar que se ejecuten las operaciones, de acuerdo a criterios de efectividad, eficiencia y economía. Tales controles comprenden los procesos de planeación, organización, dirección y control de las operaciones en los programas, así como los sistemas de medición de rendimiento y monitoreo de las actividades ejecutadas.

La efectividad tiene relación directa con el logro de los objetivos y metas programadas; la eficiencia se refiere a la relación existente entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos; en tanto que, la economía, se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren recursos físicos, financieros y humanos, en cantidad y calidad apropiada y al menor costo posible.

El control de calidad en el sector público debe permitir promover mejoras en las actividades que desarrolla el organismo y proporcionar mayor satisfacción en el público, menos defectos y desperdicios, mayor productividad y menores costos en los servicios.

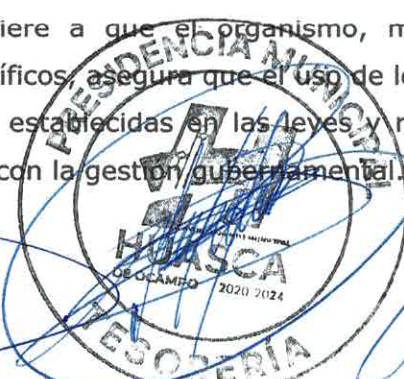
b) Objetivo de lucha anticorrupción. - Proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, dispendio, uso indebido, acto irregular o ilegal.

Este objetivo, está relacionado con las medidas adoptadas por el organismo para prevenir o detectar operaciones no autorizadas, acceso no autorizado a recursos o apropiaciones indebidas, que podrían resultar en pérdidas significativas para el organismo, incluyendo los casos de dispendio, irregularidad o uso ilegal de recursos.

Los controles para la protección de activos no están diseñados para evitar las pérdidas derivadas de actos de ineficiencia altos funcionarios, como, por ejemplo, adquirir equipos innecesarios o insatisfactorios.

c) Objetivo de legalidad. - Cumplir las leyes, reglamentos y normas gubernamentales.

Este objetivo se refiere a que el organismo, mediante el dictado de políticas y procedimientos específicos, asegura que el uso de los recursos públicos sea consistente con las disposiciones establecidas en las leyes y reglamentos, y concordante con las normas relacionadas con la gestión gubernamental.



d) Objetivo de rendición de cuentas y acceso a la información pública. - Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad.

Este objetivo tiene relación con las políticas, métodos y procedimientos dispuestos por el organismo para asegurar que su información financiera elaborada es válida y confiable, al igual que sea revelada razonablemente en los informes. Una información es válida porque se refiere a operaciones o actividades que ocurrieron y que tiene las condiciones necesarias para ser considerada como tal; en tanto que una información confiable es aquella que brinda confianza a quien la utiliza.

Los principales controles para establecer y mantener una estructura de control interno que, provea una seguridad razonable de que los objetivos están siendo alcanzados, se indican a continuación:

Controles de protección de activos

Protegen los activos contra pérdida, adquisición no autorizada, uso o disposición indebida.

Controles de presupuesto:

Aseguren la ejecución de transacciones de acuerdo con la legislación presupuestal. Los controles se orientan a cada restricción relevante del presupuesto.

Controles de cumplimiento:

Aseguren el cumplimiento de las leyes y reglamento, así como otras normas específicas que podrían tener un efecto directo y material sobre los estados financieros. Los controles a aplicarse deben referirse a cada dispositivo legal significativo.

Handwritten mark



1.8 ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO PARA EL ORGANISMO

Ámbito de aplicación

El control interno para el organismo, no interfiere con las disposiciones establecidas por la legislación, ni limita las normas dictadas por los sistemas administrativos u otras que se encuentren vigentes. Su aplicación contribuye al fortalecimiento de la estructura de control establecida en el organismo.

Ambiente de control

Lo primordial del organismo es su personal (sus características individuales, incluyendo integridad personal y profesional, así como los valores éticos) y el entorno en el que trabaja. Los empleados son lo que impulsan la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo.

El entorno de control, marca la pauta del funcionamiento de una organización e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos, la capacidad de los empleados de la entidad, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna la autoridad, así como las responsabilidades.

El ambiente de control representa la combinación de factores que afectan las políticas y procedimientos de una entidad fortaleciendo o debilitando sus controles.

Evaluación de riesgos

El organismo debe conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta. Ha de fijar objetivos integrados en las diferentes actividades para que el organismo funcione de forma coordinada.

Cada organismo se enfrenta a diversos riesgos externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos.

Debido a que las condiciones externas continuarán cambiando continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

La evaluación de riesgos permite al organismo, considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. Los directivos evalúan estos acontecimientos desde una doble perspectiva –probabilidad e impacto – y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en el organismo. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.

El riesgo inherente: es aquél al que se enfrenta un organismo en ausencia de acciones de los directivos para modificar su probabilidad o impacto.

El riesgo residual: es aquél que permanece después de que los directivos desarrollen sus respuestas a los riesgos.

Una evaluación de riesgos del organismo en la información financiera es la identificación, análisis y administración de riesgos relevantes en la preparación de estados financieros que pudieran evitar que éstos estén razonablemente presentados de acuerdo a principios de contabilidad gubernamental o normas de información financiera.

Condiciones que pueden crear un riesgo adicional.

- El diseño u operación inadecuada del control interno
- Las metas y planeación fuera de la realidad
- Las actividades no autorizadas
- El entendimiento insuficiente de nuevos proyectos, iniciativas, etc.
- Las acciones correctivas pobremente planeadas o implementadas
- El considerar los riesgos a largo plazo

Actividades de control

Las actividades de control tienen lugar a través de la organización del organismo, a todos los niveles y en todas las funciones. Dichas actividades apoyan a las respuestas al riesgo y de qué modo estas actividades pueden constituir una respuesta en si mismas.



Las actividades de control se establecen generalmente para asegurar que las respuestas a los riesgos se lleven a cabo de modo adecuado, con respecto a ciertos objetivos, también constituyen una respuesta al riesgo.

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las instrucciones de los directivos. Así como también ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos del organismo. Hay actividades de control en toda la organización del organismo, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades tan diversa como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de productividad operativa, salvaguarda de activos y segregación de funciones.

Deben establecerse y ejecutarse políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo de forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos del organismo.

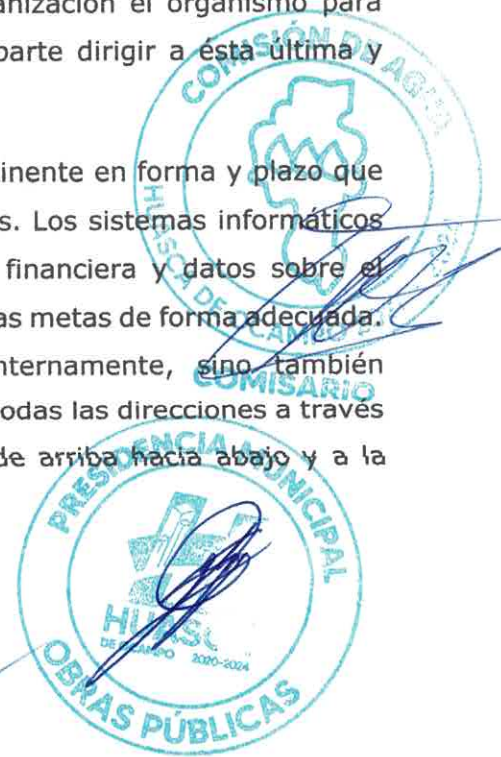
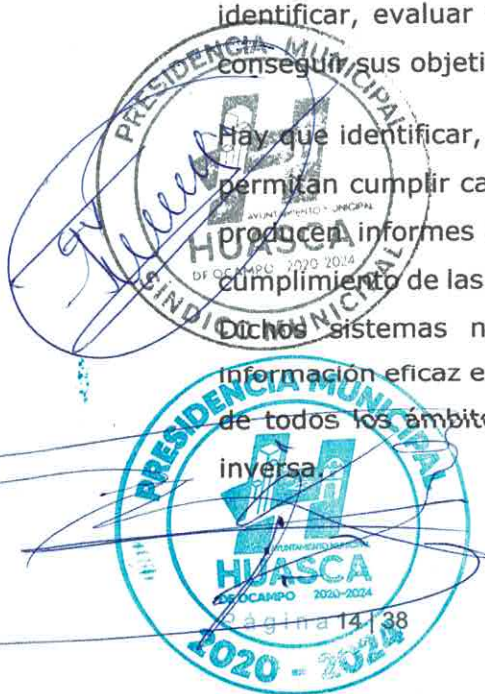
Información y comunicación

Todas las actividades están envueltas de sistemas de información y comunicación. Esto permite que el personal del organismo capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.

La información se necesita a todos los niveles de la organización el organismo para identificar, evaluar y responder a los riesgos y por otra parte dirigir a ésta última y conseguir sus objetivos.

Hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar las metas de forma adecuada.

Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización del organismo, de arriba hacia abajo y a la inversa.



El mensaje por parte de los directivos a todo el personal ha de ser claro: las responsabilidades del control han de tomarse en serio. Los empleados tienen que comprender cuál es su papel en el sistema de control interno y cómo las actividades individuales están relacionadas con el trabajo de los demás. Por otra parte, han de tener medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores. Así mismo, tiene que haber una comunicación eficaz con terceros.

Los sistemas de información relevantes a los objetivos de los reportes financieros, los cuales incluyen el sistema contable, consisten en los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir información económica.

Supervisión o Monitoreo

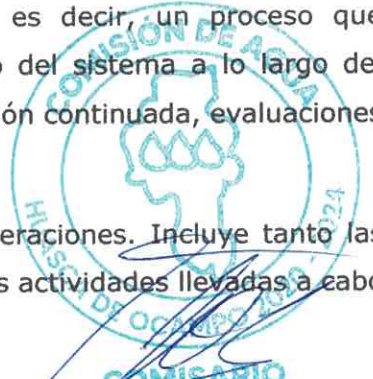
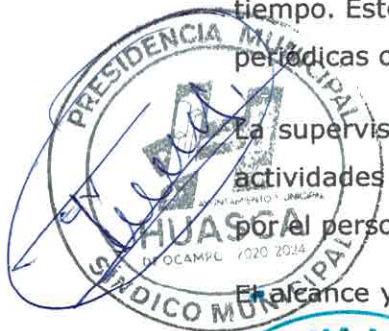
Durante el transcurso normal de las actividades de gestión, tiene lugar un monitoreo permanente a todos los niveles. El alcance y frecuencia de las evaluaciones independientes dependerá fundamentalmente de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos de monitoreo permanente apegado a criterios autorizados por los mandos directivos.

Todo el proceso ha de ser supervisado, introduciendo las modificaciones pertinentes cuando se estime oportuno. De esta forma el sistema de control interno puede reaccionar rápidamente y cambiar de acuerdo con las circunstancias.

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que compruebe que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas.

La supervisión continua se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones.

El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continua.



Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que los directivos y el órgano de gobierno deberán ser informados de los aspectos significativos observados. Las deficiencias se comunican a las personas directamente responsables de los objetivos afectados por dicha deficiencia y que sea una persona que se encuentre en un nivel al menos inmediatamente superior.

Una importante responsabilidad de la administración de la entidad, es la de establecer y mantener los controles internos, así como el vigilarlos, con objeto de identificar si estos están operando efectivamente y si deben ser modificados cuando existen cambios importantes.

1.8.1 AMBIENTE DE CONTROL

1.8.1.1 Generalidades

Actitud de la Dirección

Es fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por los directivos, con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre los ~~actividades~~ resultados.

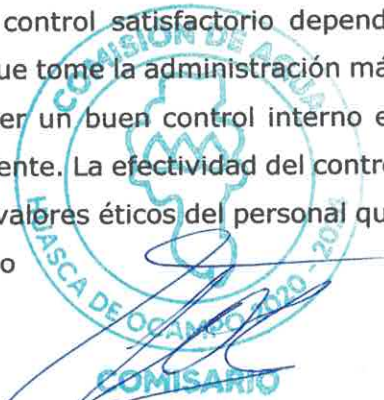
El hecho de que un organismo tenga un ambiente de control satisfactorio depende fundamentalmente de la actitud y las medidas de acción que tome la administración más que de cualquier otra cosa. Si el compromiso para ejercer un buen control interno es deficiente, seguramente el ambiente de control será deficiente. La efectividad del control interno depende en gran medida de la integridad y de los valores éticos del personal que ~~diseña~~ administra y vigila el control interno del organismo

Ética profesional e integridad

Los objetivos de un organismo y la manera en que se consiguen basados en las distintas prioridades, juicios de valor y estilos de gestión, estas se traducen en normas de comportamiento reflejando la integridad de los directivos y su compromiso con los valores éticos.



DIRECTOR GENERAL



COMISARIO



La ética está constituida por valores morales que permiten a la persona adoptar decisiones y determinar un comportamiento apropiado, esos valores deben estar basados en lo que es "correcto", lo cual puede ir más allá de lo que es "legal". Los directivos o la autoridad superior deben promover la adopción de políticas que fomenten la integridad y los valores éticos en los empleados que contribuyan a un sólido fundamento moral para su conducción y operación.

La integridad constituye una calidad de la persona que mantiene principios morales sólidos y vive en un marco de valores.

Los valores éticos son esenciales para el ambiente de control. El sistema de control interno se sustenta en los valores éticos, que definen la conducta de quienes lo opera.

Estos valores éticos pertenecen a una dimensión moral y, por lo tanto, van más allá del mero cumplimiento de las disposiciones, leyes, reglamentos y otras.

No hay ningún puesto más importante para influir sobre la integridad y valores éticos que los directivos, quienes establecen el "tono" a nivel superior y afectan a la conducta del resto del personal de la organización. Un tono adecuado al nivel más alto contribuye a:

- Que los miembros del organismo hagan lo correcto, tanto desde el punto de vista legal como moral.
- Crear una cultura de apoyo al cumplimiento, comprometida con la administración de riesgos.
- Navegar en áreas "grises" donde no existen normas o pautas específicas de cumplimiento.
- Fomentar una voluntad de buscar ayuda e informar de los problemas antes de que lleguen a un punto sin retorno.

El organismo apoya una cultura de valores éticos e integridad mediante la comunicación de documentos tales como una declaración de valores fundamentales que establezca los principios y prioridades del organismo y un código de conducta. Este código proporciona una conexión entre la misión, visión, políticas y procedimientos operativos.



DIRECTOR GENERAL



COMISARIO



OBRAS PÚBLICAS

Sin ser una guía exhaustiva de conducta, ni un documento legal que perfile en gran detalle los protocolos clave de la organización del organismo, un código de conducta es una declaración proactiva de las posiciones del organismo frente a las cuestiones éticas y de cumplimiento. Estos códigos también pueden ser útiles como guías de fácil utilización acerca de las políticas relativas a la conducta de los empleados y de la propia organización.

Competencia profesional

Los directivos y en general los servidores públicos, deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados.

Los directivos y en general los servidores públicos deben:

- Contar con un nivel de competencia profesional ajustado a sus responsabilidades.
- Comprender suficientemente la importancia, objetivos y procedimientos del control interno.
- Formación y actualización profesional continua.

Los directivos deben especificar el nivel de competencia requerido para las distintas tareas y traducirlo en requerimientos de conocimientos y habilidades.

Los métodos de contratación de personal deben asegurar que el candidato posea el nivel de preparación y experiencia que se ajuste a los requisitos especificados. Una vez incorporado, el personal debe recibir la orientación, capacitación y adiestramiento necesarios en forma práctica y metódica.

El sistema de control interno operará más eficazmente en la medida que exista personal competente que comprenda los principios del mismo.

Organigrama

El organismo debe desarrollar una estructura de organización que atienda el cumplimiento de la misión, visión y objetivos, la que deberá ser formalizada en un organigrama.



La estructura de organización, formalizada en un organigrama, constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad en el cual las actividades que se desarrollan en cumplimiento de los objetivos del organismo, son planeadas, efectuadas y controladas.

Lo importante es que su diseño se ajuste a sus necesidades, esto es que proporcione el marco organizacional adecuado para llevar a cabo la estrategia para alcanzar los objetivos fijados.

Si el tamaño de la estructura de la organización no es apropiado para las actividades de la entidad o el conocimiento y la experiencia de los directivos y el personal clave no es la adecuada, puede existir un mayor riesgo en el debilitamiento de los controles.

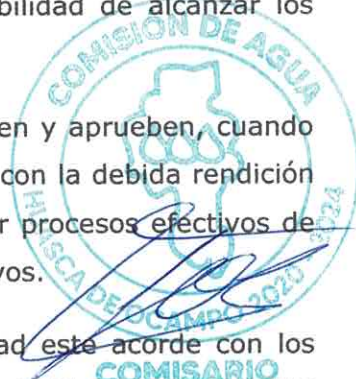
Segregación de funciones o asignación de autoridad y responsabilidad.

El ambiente de control se fortalece en la medida en que los directivos y personal del organismo, conocen claramente sus deberes y responsabilidades. Ello impulsa a usar la iniciativa para enfrentar y solucionar los problemas, actuando siempre dentro de los límites de su autoridad.

Existe una nueva tendencia de delegar autoridad hacia los niveles inferiores, de manera que las decisiones queden en manos de quienes están más cerca de la operación. Un aspecto crítico de esta corriente es el límite de la delegación, hay que delegar tanto cuanto sea necesario, pero solamente para mejorar la probabilidad de alcanzar los objetivos.

Toda delegación conlleva la necesidad de que los jefes examinen y aprueben, cuando proceda, el trabajo de sus subordinados y que ambos cumplan con la debida rendición de cuentas de sus responsabilidades y tareas. Se deben aplicar procesos efectivos de supervisión de la acción y los resultados por parte de los directivos.

Es importante que la asignación de autoridad y responsabilidad este acorde con los objetivos y metas organizacionales, que éstas se hagan a un nivel adecuado, sobre todo las autorizaciones para cambios en políticas o prácticas.



Políticas de personal

La conducción y tratamiento del personal del organismo debe ser justa y equitativa, comunicando claramente los niveles esperados en materia de integridad, comportamiento ético y competencia.

Los procedimientos de contratación, inducción, capacitación y adiestramiento, calificación, promoción y disciplina, deben corresponderse con los propósitos enunciados en la política.

El personal es el activo más valioso que posee el organismo. Por ende, debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento. Debe procurarse su satisfacción personal en el trabajo que realiza, proponiendo a que en este se consolide como persona, y se enriquezca humana y técnicamente. Los directivos asumen su responsabilidad en tal sentido, en diferentes momentos en la:

- **Selección:** Establecer requisitos adecuados de conocimiento, experiencia e integridad para las incorporaciones.
- **Inducción:** Que los nuevos empleados sean metódicamente familiarizados con las costumbres y procedimientos del organismo.
- **Capacitación:** Que sean capacitados convenientemente para el correcto desempeño de sus responsabilidades.
- **Rotación y promoción:** Que funcione una movilidad organizacional que signifique el reconocimiento y promoción de los más capaces e innovadores.
- **Sanción:** Cuando corresponda, se deberán aplicar medidas disciplinarias que transmitan rigurosidad que no se tolerarán desvíos del camino trazado.

La existencia de políticas y procedimientos para contratar, entrenar, promover y compensar a los empleados, así como la existencia de códigos de conducta u otros lineamientos de comportamiento, fortalecen el ambiente de control.



1.8.1.2 Debilidades en los factores del ambiente de control interno

Las condiciones específicas que se indican a continuación, podrían indicar la presencia de debilidades en el ambiente de control. Este apéndice ha sido diseñado para asistir al auditor a considerar cada uno de los factores en el ambiente de control, pero no tiene la intención de abarcarlos a todos. Por lo tanto, el auditor debe considerar otros factores y condiciones que considere que son más relevantes; tales factores son:

- Filosofía de la administración y estilo de operaciones.
- Estructura orgánica del organismo.
- Métodos para asignar autoridad y responsabilidad.
- Monitoreo y seguimiento.
- Efectividad de la auditoría interna.
- Políticas de personal.
- Influencias externas.
- Métodos de control sobre cumplimiento de las leyes y reglamentos.
- Habilidad administrativa para identificar con rapidez los cambios y reaccionar ante las condiciones cambiantes.



Filosofía de la administración y estilo de operaciones

La falta de buena administración se refleja en los controles internos y en el ambiente de control en donde funcionan los controles específicos.

- La administración demuestra una actitud agresiva para la toma de riesgos.
- Se denota un punto de vista agresivo hacia las políticas contables.
- Se tienen antecedentes de completar transacciones importantes o inusuales cerca de fin de año.
- La administración es lenta para responder ante situaciones de crisis en las áreas operativas y financieras. También emplea información imprecisa y poco confiable para tomar decisiones importantes.
- El personal administrativo o profesional es reubicado con frecuencia a raíz de inesperados procesos de reorganización.
- El personal mantiene una tasa alta de rotación.



Estructura orgánica del organismo

La estructura orgánica es apropiada para el tamaño del organismo y la complejidad de sus operaciones. El tipo general de estructura organizacional incluye:

- La estructura inhibe la segregación de funciones para iniciar transacciones, registrarlas, y mantener su custodia sobre los activos.
- Cambios recientes en la estructura administrativa crean desorden en la organización.
- Las responsabilidades operativas no coinciden con la estructura de división de funciones.
- La delegación de responsabilidad y autoridad es inapropiada.
- Una falta de definición y comprensión de la autoridad delegada y responsabilidad existe en todos los niveles del organismo.
- Personal incompetente en contabilidad o no experimentado es responsable del procesamiento de las transacciones.
- El número de supervisores es inadecuado o son inaccesibles para el personal.
- El personal clave financiero tiene excesivas cargas de trabajo.
- Las políticas y procedimientos son establecidos en niveles inadecuados.
- El sistema de comunicación de políticas y procedimientos no es efectivo.
- Un alto grado de actividad manual es requerido para obtener, procesar y preparar la información.
- Las actividades están dirigidas y controladas por una sola persona o un grupo pequeño.



Métodos para asignar autoridad y responsabilidad

Las políticas del organismo son inadecuadas en relación a la asignación de responsabilidades y delegación de autoridad, para asuntos tales como: metas organizacionales, objetivos y funciones operativas.

Las descripciones de trabajo del empleado no permiten delinear adecuadamente las funciones específicas y responsabilidades.

Monitoreo y seguimiento

La administración no está suficientemente involucrada en revisar la ejecución del organismo.



Los métodos de control administrativo son inadecuados para investigar situaciones excepcionales o inusuales y tomar acción correctiva oportuna y apropiada.

La administración carece de preocupación y no hace efectivas las políticas de monitoreo para desarrollar y modificar los sistemas de contabilidad y las técnicas de control.

La administración de una acción de seguimiento no es oportuna o inadecuada en respuesta a comunicaciones de partes externas, incluyendo quejas, notificación de errores en transacciones o en el comportamiento inadecuado del trabajador.

Efectividad de la auditoría interna

La auditoría interna se ve afectada por los siguientes factores:

- El personal de auditoría interna no es responsable de tomar decisiones operativas para controlar los trabajos de contabilidad bajo revisión.
- El personal administrativo es inexperto para las tareas asignadas.
- Las actividades de entrenamiento son mínimas, incluyendo poca o ninguna participación en cursos y seminarios e inadecuado entrenamiento en el trabajo.
- Los recursos son inadecuados para dirigir auditorías e investigaciones de manera efectiva.
- Las auditorías no están enfocadas en las áreas de mayor importancia o sensibilidad del organismo.
- Las normas con las que se mide el trabajo del auditor son mínimas o no existen.
- Las revisiones en la ejecución no existen o son irregulares.
- El proceso de planificación de la auditoría no existe o es inadecuado, incluyendo poca o ninguna concentración en asuntos importantes.
- Los procedimientos de supervisión y revisión no existen o son inapropiados, incluyendo poca participación en el proceso de planificación, en el monitoreo sobre el progreso, y al revisar conclusiones e informes.
- Los papeles de trabajo (programas de auditoría, evidencia de trabajo realizado, y apoyo para los resultados de investigación en la auditoría) son incompletos.



DIRECTOR GENERAL



Políticas de personal

- Las políticas para contratos de personal y retención de personas capaces son inadecuadas.



- Las normas y procedimientos para contratos, promoción, transferencia, retiro, y término de servicios personales son insuficientes.
- Los programas de capacitación no ofrecen adecuadamente a los empleados la oportunidad de mejorar su desempeño o motivarlos en su progreso.
- Las descripciones escritas de trabajo y manuales de referencia no están mantenidas adecuadamente.
- La comunicación de políticas de personal y procedimientos es inadecuada.
- Los canales de comunicación para el reporte de personal son inapropiados.
- Las políticas en la supervisión de empleados son inapropiadas u obsoletas.

Influencias externas

Las autoridades de otras instituciones muestran especial interés por el organismo o por alguno de sus programas.

Los medios de comunicación han mostrado un interés especial del organismo o uno de sus programas.

La acción de seguimiento del organismo en respuesta a comunicaciones de los cuerpos legislativos o reglamentarios no es oportuna o adecuada.

Métodos de control sobre el cumplimiento de leyes y reglamentos.

- La entidad ignora las leyes aplicables, reglamentos y los problemas potenciales.
- No existen mecanismos para informar al organismo sobre la ocurrencia de actos ilegales o irregulares.

El organismo descuida su reacción ante casos identificados de incumplimiento de leyes y reglamentos.

Casos repetidos de incumplimiento o debilidades en el control son revelados en los informes de auditoría interna o externa.

El organismo es renuente a proveer las evidencias necesarias para evaluar si ha ocurrido el incumplimiento de leyes y reglamentos.

Las políticas y procedimientos para promover el cumplimiento de leyes y reglamentos son débiles o no existen.

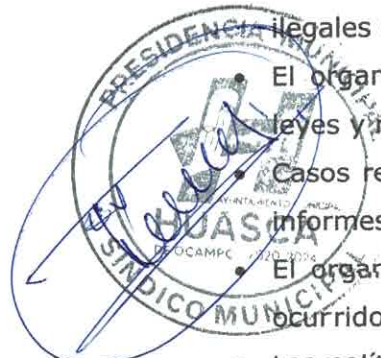
Las políticas sobre conflicto de intereses o códigos de conducta son débiles o no existen.



DIRECTOR GENERAL



COMISARIO



1.8.2 EVALUACIÓN DEL RIESGO

Planeación de la evaluación de riesgos

Es el proceso de desarrollar y documentar una estrategia clara y organizada, para identificar y evaluar los riesgos que puedan influir en el organismo. Se deben desarrollar planes, métodos de respuesta y monitoreo de cambios, así como un programa para la obtención de los recursos necesarios para definir acciones a riesgos identificados.

Identificación del riesgo

Se deben identificar los riesgos relevantes que enfrenta el organismo en el logro de sus objetivos, debido a factores internos o externos.

La identificación del riesgo es un proceso interactivo, y generalmente integrado a la planeación de la administración de los riesgos.

Su desarrollo debe comprender la realización de un "mapeo" del riesgo, que incluya la especificación de los puntos clave del organismo, la identificación de los objetivos generales, así como particulares, y las amenazas y riesgos que se puedan tener que afrontar.



DIRECTOR GENERAL

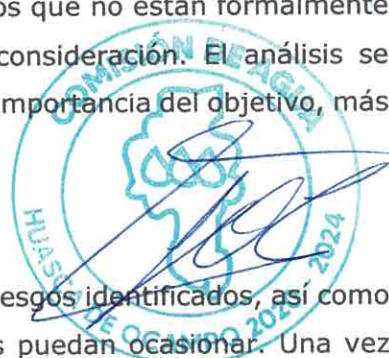
Al determinar estas actividades o procesos claves, ligados a los objetivos del organismo, debe tenerse en cuenta que puedan existir algunos de éstos que no están formalmente expresados, lo cual no debe ser impedimento para su consideración. El análisis se relaciona con la afirmación del proceso o actividad y con la importancia del objetivo, más allá que éste sea explícito o implícito.

Estimación del riesgo

Se debe estimar la frecuencia con que se presentarán los riesgos identificados, así como también se debe cuantificar la probable pérdida que ellos puedan ocasionar. Una vez identificados los riesgos de programa y actividad, debe procederse a su análisis.

Determinación de los objetivos del control

Luego de identificar, estimar y cuantificar los riesgos, los directivos deben determinar los objetivos específicos de control y, con relación a ellos, establecer los procedimientos de control más convenientes.



Una vez que los directivos han identificado y estimado el nivel de riesgo, deben adoptarse las medidas para enfrentarlo de la manera más eficaz y económica posible.

Se deberán establecer los objetivos específicos de control del organismo, que estarán adecuadamente articulados con sus propios objetivos globales y sectoriales.

Gestión del cambio

El organismo debe disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en el ambiente interno y externo, que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas.

Una etapa fundamental del proceso de evaluación del riesgo, es la identificación de los cambios en las condiciones del medio ambiente en que el organismo desarrolla su acción. Un sistema de control puede dejar de ser efectivo al cambiar las condiciones en las cuales opera.

A este proceso de identificar cambios efectivos o potenciales con vistas a adoptar las decisiones oportunas, se lo denomina gestión del cambio. Ésta requiere un sistema de información apto para captar, procesar y transmitir información relativa a los hechos, eventos, actividades y condiciones que originan cambios ante los cuales el organismo debe reaccionar.



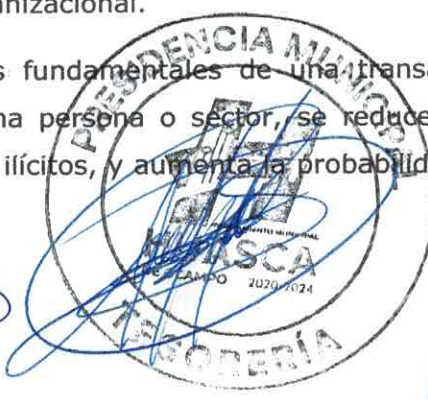
1.8.3 ACTIVIDADES DE CONTROL

Asignación de tareas y responsabilidades

Las tareas y responsabilidades esenciales relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, deben ser asignadas a personas diferentes.

El propósito de esto es procurar un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad dentro de la estructura organizacional.

Al evitar que los aspectos fundamentales de una transacción u operación queden concentrados en una misma persona o sector, se reduce notoriamente el riesgo de errores, dispendios o actos ilícitos, y aumenta la probabilidad que, de producirse, sean detectados.



Coordinación entre las áreas

Cada área o departamento del organismo, debe operar coordinada e interrelacionadamente con las restantes áreas.

En el organismo, las decisiones y acciones de cada una de las áreas que la integran, requieren coordinación. Para que el resultado sea efectivo, no es suficiente que las unidades que la componen alcancen sus propios objetivos; sino que deben trabajar aunadamente para que se alcancen, en primer lugar, los del organismo.

La coordinación mejora la integración, la consistencia y la responsabilidad, y limita la autonomía. En ocasiones un área o departamento debe sacrificar en alguna medida su eficacia para contribuir a la del organismo como un todo.

Es esencial, en consecuencia, que directivos y empleados consideren las repercusiones de sus acciones con relación a todo el organismo.

Documentación

La estructura de control interno y todas las transacciones y hechos significativos, deben estar claramente documentados, y la documentación debe estar disponible para su verificación.

El organismo debe contar con la documentación referente a su sistema de control interno, y a los aspectos pertinentes de las transacciones y hechos significativos.

La información sobre el sistema de control interno puede figurar en su formulación de políticas, y básicamente en su respectivo manual. Incluirá datos sobre objetivos, estructura y procedimientos de control.

La documentación sobre transacciones y hechos significativos, debe ser completa y exacta y posibilitar su seguimiento para la verificación por parte de los directivos u órganos de control.

Autorización

Los actos y transacciones relevantes, sólo pueden ser autorizados y ejecutados por funcionarios y empleados que actúen dentro del ámbito de sus competencias.



La autorización, es la forma idónea de asegurar que sólo se llevan adelante actos y transacciones que cuentan con la conformidad de los directivos. Esta conformidad supone su ajuste a la misión, la estrategia, los planes, programas y presupuestos.

La autorización debe documentarse y comunicarse explícitamente a las personas o sectores autorizados. Estos deberán ejecutar las tareas que se les han asignado, de acuerdo con las directrices, y dentro del ámbito de competencias establecido por la normativa.

Registro oportuno de las operaciones

Las transacciones y los hechos que afectan al organismo deben registrarse inmediatamente y ser debidamente clasificados.

Las transacciones o hechos deben registrarse en el momento de su ocurrencia, o lo más inmediato posible, para garantizar su relevancia y utilidad. Esto es válido para todo el proceso o ciclo de la transacción o hecho, desde su inicio hasta su conclusión.

Asimismo, deberán clasificarse adecuadamente para que, una vez procesados, puedan ser presentados en informes y estados financieros confiables e inteligibles, facilitando a los directivos la adopción de decisiones.

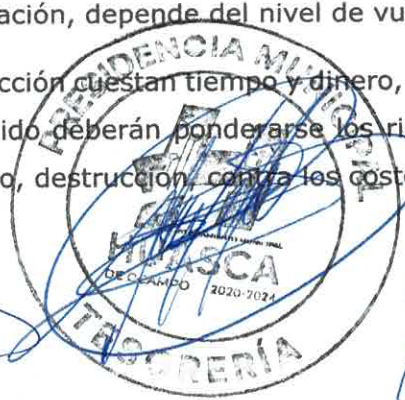


Acceso restringido a la información y los bienes

El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, debe estar protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas, quienes están obligadas a rendir cuenta de su custodia y utilización.

Todo activo de valor debe ser asignado a un responsable de su custodia y contar con adecuadas protecciones, a través de seguros, almacenaje, sistemas de alarma, pases para acceso, etc. Además, deben estar debidamente registrados y periódicamente se cotejarán las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia. La frecuencia de la comparación, depende del nivel de vulnerabilidad del activo.

Estos mecanismos de protección cuestan tiempo y dinero, por lo que en la determinación del nivel de seguridad pretendido deberán ponderarse los riesgos emergentes entre otros del robo, despido, mal uso, destrucción, contra los costos del control a incurrir.



Rotación de personal

Ningún empleado debe tener a su cargo, durante un tiempo prolongado, las tareas que presenten una mayor probabilidad de comisión de irregularidades. Los empleados a cargo de dichas tareas deben, periódicamente, abocarse a otras funciones.

Si bien el sistema de control interno debe operar en un ambiente de ética y moral sólidas, es necesario adoptar ciertas protecciones para evitar hechos que puedan conducir a realizar actos reñidos con el código de conducta de la entidad.

La rotación en el desempeño de tareas claves para la seguridad y el control es un mecanismo de probada eficacia, y muchas veces no utilizado por el equivocado concepto del "hombre imprescindible".

Control del sistema de información

El diseño de una arquitectura de sistemas de información y la adquisición de la tecnología, son aspectos importantes de la estrategia de una entidad, y las decisiones respecto a la tecnología pueden resultar críticas para lograr los objetivos.

La calidad del proceso de toma de decisiones del organismo, descansa fuertemente en sus sistemas de información.

La tecnología juega un papel crítico al permitir el flujo de información en una organización, incluyendo la información directamente relevante para la administración del organismo. La selección de tecnologías específicas para apoyar esta administración es habitualmente reflejo de:

- Los tipos de eventos que afectan a la organización.
- La arquitectura de tecnología de la información general del organismo
- El grado de centralización del soporte tecnológico

El sistema de información debe ser controlado con el objetivo de garantizar su correcto funcionamiento y asegurar el control del proceso de diversos tipos de transacciones.

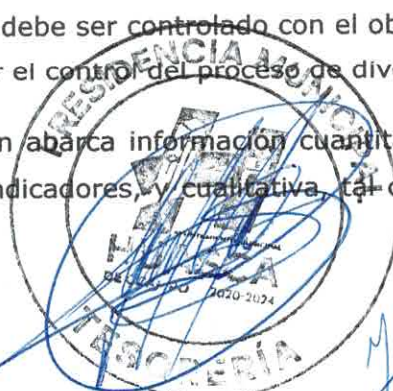
Un sistema de información abarca información cuantitativa, tal como los informes de desempeño que utilizan indicadores, y cualitativa, tal como la referente a opiniones y comentarios.



DIRECTOR GENERAL



COMISARIO



El sistema de información debe ser flexible susceptible de modificaciones rápidas, que permitan hacer frente a necesidades cambiantes de los directivos en un entorno dinámico de operaciones y presentación de informes. El sistema ayuda a controlar todas las actividades de la entidad, a registrar y supervisar transacciones y eventos a medida que ocurren, y a mantener datos financieros.

Las actividades de control de los sistemas de aplicación, están diseñadas para controlar el procesamiento de las transacciones dentro de programas de aplicación.

Control de la tecnología de la información

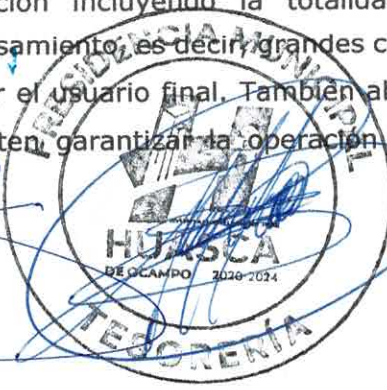
Los recursos de la tecnología de información deben ser controlados con el objetivo de garantizar el cumplimiento de los requisitos del sistema de información que el organismo necesita para el logro de su misión.

La información que necesitan las actividades del organismo, es provista mediante el uso de recursos de tecnología de información. Estos abarcan datos, sistemas de aplicación, tecnología asociada, instalaciones y personal.

El organismo de estos recursos debe llevarse a cabo mediante procesos de tecnología información agrupados naturalmente, con el objeto de proporcionar la información necesaria que permita a cada directivo cumplir con sus responsabilidades y supervisar el cumplimiento de las políticas. A fin de asegurar el cumplimiento de los requisitos del sistema de información, es preciso de actividades de control apropiadas, así como implementarlas, supervisarlas y evaluarlas.

La seguridad del sistema de información, es la estructura de control para proteger la integridad, confidencialidad y disponibilidad de datos y recursos de la tecnología de información.

Las actividades de control general de la tecnología de información, se aplican a todo el sistema de información incluyendo la totalidad de sus componentes, desde la arquitectura de procesamiento, es decir, grandes computadoras y redes hasta la gestión de procesamiento por el usuario final. También abarcan las medidas y procedimientos manuales que permiten garantizar la operación continua y correcta del sistema de información.



Indicadores de desempeño

El organismo debe contar con métodos de medición de desempeño, que permitan la preparación de indicadores para su supervisión y evaluación.

La información obtenida, se utilizará para la corrección de los cursos de acción y el mejoramiento del rendimiento.

Los directivos del organismo, programa, proyecto o actividad, debe conocer cómo marcha hacia los objetivos fijados para mantener el dominio del rumbo, es decir, ejercer el control.

Los indicadores no deben ser numerosos, que se tornen confusos, y escasos que permitan revelar las cuestiones claves y el perfil de la situación que se examina.

El organismo debe preparar un sistema de indicadores ajustado a sus características, es decir, tamaño, proceso productivo, bienes y servicios que entrega, nivel de competencia de sus funcionarios y demás elementos diferenciales que lo distinguen.

El sistema puede estar constituido por una combinación de indicadores cuantitativos, tales como los montos presupuestarios, y cualitativos, como el nivel de satisfacción de los usuarios.

Los indicadores cualitativos deben ser expresados de una manera que permita su aplicación objetiva y razonable. Por ejemplo: una medición indirecta del grado de satisfacción del usuario puede obtenerse por el número de quejas.

Función de los órganos de control interno.

Los órganos de control interno del organismo, deben depender de la autoridad superior de las mismas, así como sus funciones y actividades deben mantenerse desligadas de las operaciones sujetas a su examen. Asimismo, deben brindar sus servicios al organismo. Constituyen un "mecanismo de seguridad" con el que cuenta la autoridad superior del organismo para estar informado, con razonable certeza sobre la confiabilidad del diseño y funcionamiento del sistema de control interno.



Los órganos de control interno, al depender de la autoridad superior del organismo, pueden practicar los análisis, inspecciones, verificaciones y pruebas que considere necesarios en los distintos sectores de dicha entidad con independencia de estos, ya que sus funciones y actividades deben mantenerse desligadas de las operaciones sujetas a su examen.

Así el órgano de control interno vigila en representación de la autoridad superior de la entidad pública, el adecuado funcionamiento del sistema, informando oportunamente a aquella sobre su situación.

1.8.4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Información y responsabilidad

La información debe permitir a los directivos y empleados cumplir sus obligaciones y responsabilidades. Los datos pertinentes deben ser identificados, captados, registrados, estructurados en información y comunicados en tiempo y forma adecuados.

El organismo debe disponer de una corriente fluida y oportuna de información, relativa a los acontecimientos internos y externos. Por ejemplo, necesita tomar conocimiento con prontitud de los requerimientos de los usuarios para proporcionar respuestas oportunas, o de los cambios en la legislación y reglamentaciones que le afectan. De igual manera, debe estar en conocimiento constante de la situación de sus procesos internos.

Los riesgos que afronta el organismo, se reducen en la medida que la adopción de las decisiones se fundamente en información relevante, confiable y oportuna. La información es relevante para un usuario en la medida que se refiera a cuestiones comprendidas dentro de su responsabilidad y que el mismo cuente con la capacidad suficiente para apreciar su significación.

La supervisión del desempeño del organismo y sus partes componentes, opera mediante procesos de información y de exigencia de responsabilidades de tipos formales e informales.

La cultura, el tamaño y la estructura organizacional influyen significativamente en el tipo y la confiabilidad de estos procesos.



Contenido y flujo de la información

La información debe ser clara y con un grado de detalle ajustado al nivel de decisión requerido. Se debe referir tanto a situaciones externas como internas, a cuestiones financieras como operacionales. Para el caso de los directivos los informes deben relacionar el desempeño del organismo, con los objetivos y metas fijados.

El flujo informativo debe circular en todos los sentidos: ascendente, descendente, horizontal y transversal.

Es fundamental para la conducción y control del organismo disponer de la información, en tiempo y en el lugar necesario. Por ende, el diseño del flujo informativo y su posterior funcionamiento acorde, deben constituir preocupaciones centrales para los responsables del organismo. Pero, además, debe atenderse a que por su contenido constituya un verdadero apoyo a las decisiones. De nada serviría hacer llegar al punto indicado en el momento oportuno, información irrelevante.

Los contenidos deben referirse a situaciones externas e internas, alcanzar los aspectos financieros y no financieros, estar condensados de acuerdo con el nivel al que se destinen (un Director General necesita informes condensados mientras que un Coordinador de Proyectos requiere mayores detalles) y cuando se refiera a desempeños, deben estar comparados con objetivos y metas prefijadas.



Calidad de la información

La información disponible en el organismo debe cumplir con los atributos de: contenido apropiado, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad.

Esto plantea los aspectos a considerar con vistas a formar juicios sobre la calidad de la información que utiliza el organismo, y hace a la imprescindible confiabilidad de la misma.



Sistema de información

El sistema de información debe diseñarse atendiendo a la estrategia y al programa de operaciones del organismo.



Deberá servir para:

- Toma de decisiones a todos los niveles;
- Evaluar el desempeño de la entidad, de sus programas, proyectos, sectores, procesos, actividades, operaciones, etc. y
- Rendir cuentas de la gestión.

La calificación de sistema de información se aplica, tanto al que cubre la información financiera del organismo como al destinado a registrar otros procesos y operaciones internos. Aquí lo aplicamos en un sentido más amplio por alcanzar también al tratamiento de acontecimientos y hechos externos al organismo. Nos referimos a la captación y procesamiento oportuno de situaciones referentes a, por ejemplo:

- Cambios en la normativa, legal o reglamentaria, que alcance el organismo.
- Conocer la opinión de los usuarios sobre el servicio que se le proporciona.
- Sus reclamos e inquietudes en lo que hace a sus necesidades emergentes.

El sistema de información, deberá ser diseñado para apoyar la estrategia, misión, visión política y objetivos del organismo.

Así mismo, sustentará la formulación y supervisión del programa operativo anual, con información sobre los aspectos operacionales específicos y su comparación con las metas prefijadas. Toda esta información, en definitiva, pasará a constituir el antecedente para la rendición de cuentas de la gestión.

El organismo necesita información que le permita alcanzar todas las categorías de objetivos: operacionales, financieros y de cumplimiento. Cada dato en particular puede ayudar a lograr una o todas estas categorías de objetivos.

La información se identifica, captura, procesa, transmite y difunde a través de sistemas de información, que pueden ser computarizados, manuales o combinados.

Flexibilidad del sistema de información al cambio

El sistema de información debe ser revisado y, de ser necesario, rediseñado cuando se detecten deficiencias en su funcionamiento y productos. Cuando el organismo cambie su estrategia, misión, política, objetivos, programa de trabajo, etc. se debe contemplar el impacto en el sistema de información y actuar en consecuencia.



Si el sistema de información se diseña orientado en una estrategia y un programa de trabajo, es natural que al cambiar estos, tenga que adaptarse.

Por otra parte, es necesario una atención especial para evitar que la información que dejó de ser relevante siga fluyendo en detrimento de otra que pasó a serlo.

Además, se debe vigilar que el sistema no se sobrecargue artificialmente, situación que se genera cuando se adiciona la información ahora necesaria sin eliminar la que perdió importancia.

Compromiso con el cambio

El interés y el compromiso los directivos del organismo con los sistemas de información se deben explicitar mediante una asignación de recursos suficientes para su funcionamiento eficaz.

Es fundamental que los directivos del organismo, tengan cabal comprensión del importante rol que desempeñan los sistemas de información para el correcto desenvolvimiento de sus deberes y responsabilidades, y en tal sentido debe mostrar una actitud comprometida hacia los mismos.

Esta actitud debe expresarse en declaraciones y acciones que evidencien la atención a la importancia que se otorga a los sistemas de información.

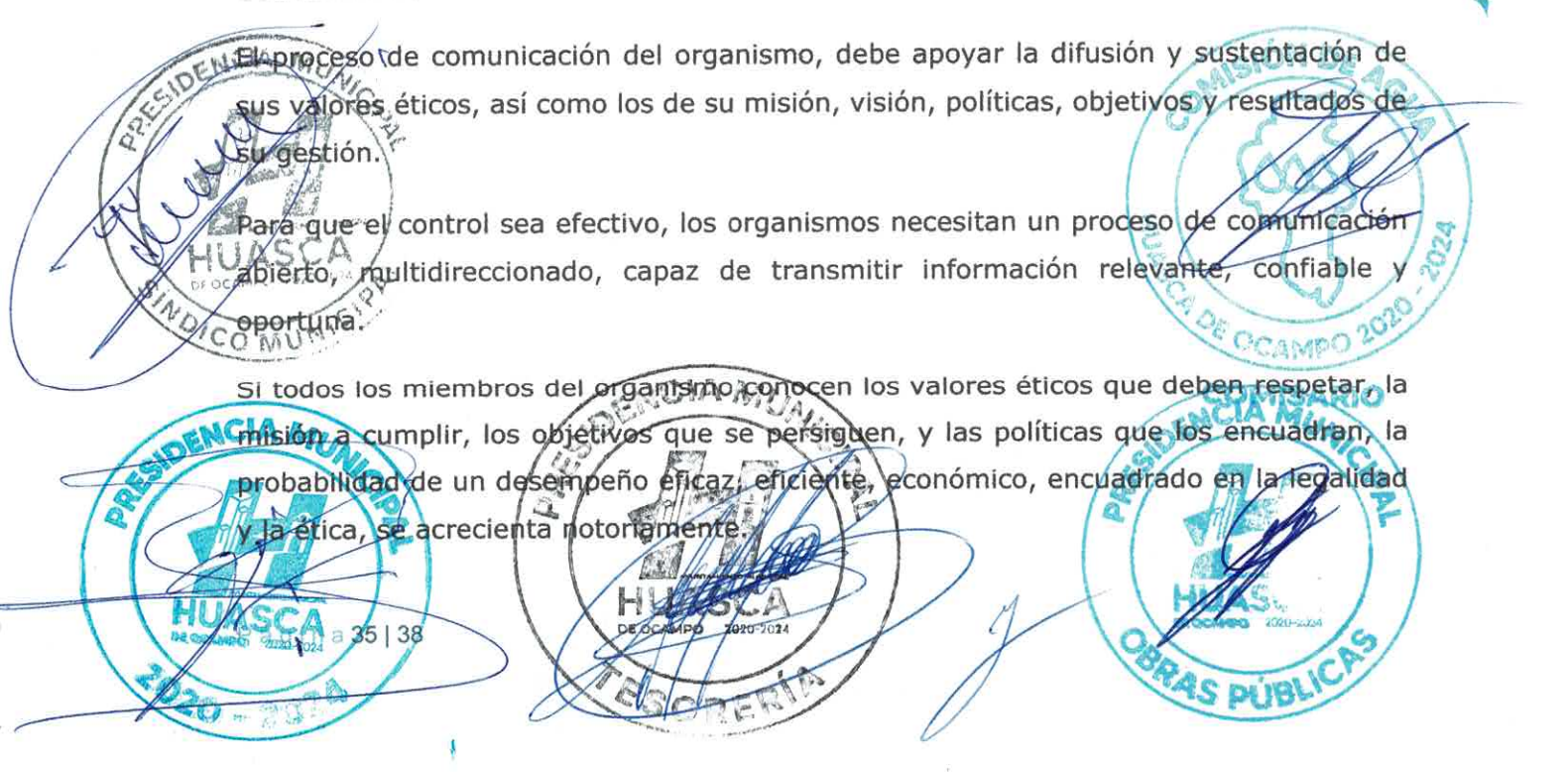


Comunicación

El proceso de comunicación del organismo, debe apoyar la difusión y sustentación de sus valores éticos, así como los de su misión, visión, políticas, objetivos y resultados de su gestión.

Para que el control sea efectivo, los organismos necesitan un proceso de comunicación abierto, multidireccional, capaz de transmitir información relevante, confiable y oportuna.

Si todos los miembros del organismo conocen los valores éticos que deben respetar, la misión a cumplir, los objetivos que se persiguen, y las políticas que los encuadran, la probabilidad de un desempeño eficaz, eficiente, económico, encuadrado en la legalidad y la ética, se acrecienta notoriamente.



Canales de comunicación

Los canales de comunicación deben presentar un grado de apertura y eficacia adecuado a las necesidades de información internas y externas.

El sistema se estructura en canales de transmisión de datos e información. En gran medida el mantenimiento del sistema radica en vigilar la apertura y buen estado de estos canales, que conectan diferentes emisores y receptores de variada importancia, como, por ejemplo:

La comunicación con los receptores de los servicios prestados por el organismo, para que conozcan los valores organizacionales, se detecte tempranamente el cambio en sus gustos y preferencias y se tome nota de su opinión con relación al organismo.

La comunicación con los empleados, para que estos puedan hacer llegar sus sugerencias sobre mejoras.



1.8.5 SUPERVISIÓN

Evaluación del sistema de control interno

Los directivos y cualquier empleado del organismo que tenga a su cargo un segmento organizacional, programa, proyecto o actividad, periódicamente debe evaluar la eficacia de su sistema de control interno, y comunicar los resultados a aquél ante quien es su responsable.

DIRECTOR GENERAL

La calidad en el desempeño de su responsabilidad para cualquier funcionario, al que se le ha confiado la conducción de un segmento de la organización, proyecto, programa o actividad, descansa en gran medida en su Sistema de Control Interno.

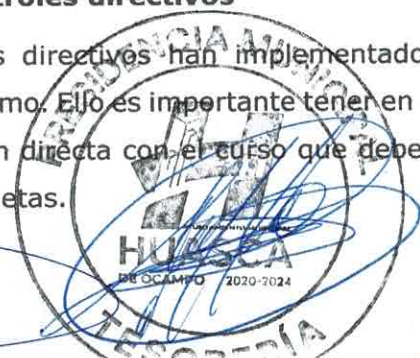
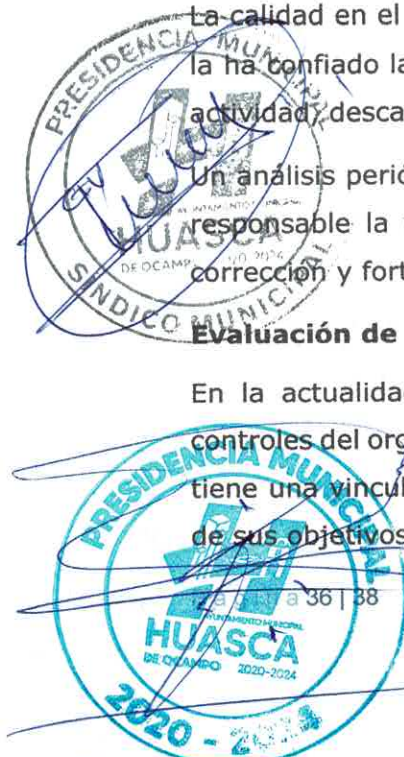
Un análisis periódico de la forma en que ese sistema está operando le proporcionará al responsable la tranquilidad de un adecuado funcionamiento, o la oportunidad de su corrección y fortalecimiento.



COMISARIO

Evaluación de controles directivos

En la actualidad los directivos han implementado nuevas formas para mejorar los controles del organismo. Ello es importante tener en cuenta, por cuanto el control interno tiene una vinculación directa con el curso que debe mantener la entidad hacia el logro de sus objetivos y metas.



El control interno no puede existir si previamente no existen objetivos, metas e indicadores de rendimiento. Si no conocen los resultados que deben lograrse, es imposible definir las medidas necesarias para alcanzarlos y evaluar su grado de cumplimiento en forma periódica.

Seguimiento del sistema de control

Las actividades del organismo deben estar sujetas a un proceso de supervisión que permita conocer oportunamente si la entidad marcha hacia la consecución de sus objetivos, si sus procesos u operaciones se realizan adecuadamente y si toma las acciones correctivas pertinentes. Dichas actividades se ejercen según la asignación de autoridad, responsabilidad y funciones delegadas en la estructura organizativa.

Los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias, claro está que para ello se tomaron en consideración los riesgos y las limitaciones inherentes al control, sin embargo, las condiciones evolucionan debido tanto a factores externos como internos colocando con ello que los controles pierdan su eficiencia.

Actividades de supervisión

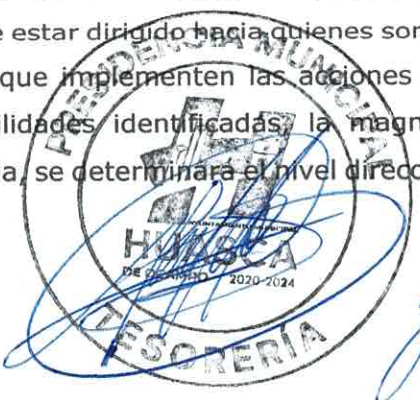
La supervisión constituye un proceso sistemático y permanente de revisión de todas las actividades que desarrolla el organismo, sean éstas de gestión, de operación o de control, las mismas que se ejecutan en tiempo real.

La supervisión se logra a través del seguimiento continuo de las actividades y a través de evaluaciones puntuales.

La supervisión busca asegurar que los controles operen como se requiere y sean modificados apropiadamente de acuerdo a los cambios. Asimismo, debe valorar sí, en el cumplimiento de la misión del organismo, se alcanzan los objetivos generales del control interno.

Reporte de áreas de oportunidad

El proceso de comunicar las debilidades y oportunidades de mejoramiento de los sistemas de control, debe estar dirigido hacia quienes son los propietarios y responsables de operarlos, con el fin que implementen las acciones necesarias. Dependiendo de la importancia de las debilidades identificadas, la magnitud del riesgo existente y la probabilidad de ocurrencia, se determinará el nivel direccional al cual deban comunicarse las deficiencias.



DADO EN LA CIUDAD DE HUASCA DE OCAMPO HIDALGO A LOS 14 DÍAS DEL MES DE FEBRERO DEL AÑO 2023.

 <p>L.A Y C.P. FRANCISCO MAYORAL FLORES PRESIDENTE DE LA JUNTA DE GOBIERNO</p>	 <p>C. MARÍA EUGENIA TABSADA VARGAS SINDICO PROCURADOR</p>
 <p>ARQ. ALFREDO GÓMEZ SERRANO DIRECTOR DE OBRAS PUBLICAS</p>	 <p>ARQ. GIOVANNI FLORES MIMILA DIRECTOR DE LA COAMH</p>
 <p>LIC. YAIR CISNEROS FLORES REGIDOR MUNICIPAL</p>	 <p>ING. RUBEN OLIVO CORTÉS COMISARIO DE LA COAMH</p>
 <p>LIC. FRANCISCO FUENTES HERNÁNDEZ REPRESENTANTE DE LA CEA.</p>	 <p>C.P. JOSÉ LUIS MARTÍNEZ ANTONIO TESORERO MUNICIPAL</p>