



INTEGRIDAD,
EFICIENCIA Y
TRANSPARENCIA

SISTEMA NACIONAL DE CONTROL
INTERNO GUBERNAMENTAL

-SINACIG-

Administración:

Dr. Edwin Humberto Salazar Jerez
Contralor General de Cuentas

Guatemala, Mayo 2021



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	01
1. SISTEMA NACIONAL DE CONTROL INTERNO GUBERNAMENTAL -SINACIG-	02
2. OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE CONTROL INTERNO	03
2.1. Objetivos Estratégicos	03
2.2. Objetivos Operativos	03
2.3. Objetivos de Información	04
2.3.1. Objetivos de Información Financiera Externa.....	04
2.3.2. Objetivos de Información no Financiera Externa.....	04
2.3.3. Objetivos de Información Financiera y no Financiera Interna.....	04
2.4. Objetivos de Cumplimiento Normativo	04
3. NORMAS APLICABLES A LAS RESPONSABILIDADES EN EL CONTROL INTERNO	05
3.1. Máxima Autoridad	05
3.2. Equipo de Dirección	06
3.3. Servidor Público	07
3.4. Auditor Interno	08
4. COMPONENTES DE CONTROL INTERNO	09
4.1. Normas Relativas al Entorno de Control y Gobernanza	09
4.1.1. Integridad, Principios y Valores Éticos.....	10
4.1.2. Fortalecer y Supervisar la Efectividad del Control Interno.....	12
4.1.3. Estructura Organizacional, Asignación de Autoridad y Responsabilidad.....	13
4.1.4. Administración del Personal.....	14

4.1.5.	Rendición de Cuentas	17
4.2.	Normas Relativas de Evaluación de Riesgos	17
4.2.1.	Filosofía de Administración General.....	18
4.2.2.	Gestión por Resultados	18
4.2.3.	Identificar los Objetivos de la Entidad.....	18
4.2.4.	Alineación de Objetivos.....	18
4.2.5.	Evaluación de Riesgos.....	19
4.2.6.	Consideración de la Exposición a Riesgos de Fraude y Corrupción.....	20
4.2.7.	Efectos de los Cambios en la Administración General de la Entidad y la Evaluación de Riesgos.....	20
4.3.	Normas Relativas de las Actividades de Control	21
4.3.1.	Selección y Desarrollo de Actividades de Control.....	21
4.3.2.	Establecimiento de Directrices Generales para las Actividades de Control	24
4.3.3.	Normas aplicables al Sistema de Presupuesto Público.....	26
4.3.4.	Normas aplicables al Sistema de Contabilidad Integrada Gubernamental.....	29
4.3.5.	Normas aplicables al Sistema de Tesorería	30
4.3.6.	Normas Aplicables al Sistema de Crédito Público y Donaciones.....	32
4.3.7.	Normas aplicables al Control de Fideicomisos.....	33
4.3.8.	Normas aplicables a la Inversión Pública	34
4.3.9.	Normas Aplicables a la Administración de Bienes Inmuebles y Muebles	35
4.4.	Normas Relativas de la Información y Comunicación	36
4.4.1.	Generar Información Relevante y de Calidad	36
4.4.2.	Archivo.....	37
4.4.3.	Documentos de Respaldo	37
4.4.4.	Control y Uso de Formularios.....	38
4.4.5.	Líneas Internas de Comunicación.....	38

4.4.6.	La Entidad debe establecer Políticas de Comunicación con Grupos de Interés Externos.....	39
4.5.	Normas Relativas de las Actividades de Supervisión	39
4.5.1.	Supervisión Continua y Evaluaciones Independientes.....	40
5.	INFORME ANUAL DE CONTROL INTERNO DE LA ENTIDAD	41
	BIBLIOGRAFÍA.....	42
	ANEXOS.....	43
	Guía No. 1	
	Evaluación de Riesgos de las Entidades Gubernamentales	43
	Guía No. 2	
	Estructura del Informe Anual de Control Interno	55
	GLOSARIO	57
	SIGLAS	59



INTRODUCCIÓN

El Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental -SINACIG- incluye las mejores prácticas de los marcos normativos emitidos por las organizaciones internacionales siguientes: Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO por sus siglas en inglés), la Asociación de Auditoría y Control de Sistemas de Información (ISACA por sus siglas en inglés) y la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI por sus siglas en inglés). Adicionalmente se ha tomado como base normativa la legislación nacional, manuales y guías emitidos por los entes rectores de las finanzas, planificación, gestión del recurso humano y aspectos fiscales del país.

El SINACIG es adaptable a diferentes entidades independientemente del tamaño, estructura, complejidad de procesos y naturaleza de actividades. Aplica a la entidad como a nivel de procesos, unidades ejecutoras, direcciones y áreas.

Impulsa los siguientes aspectos:

- Prácticas éticas y valores.
- La promoción de una cultura de control y evaluación de riesgos a cargo de la máxima autoridad de la entidad y equipo de dirección.
- Consecución de objetivos de la entidad en una o más categorías separadas, pero con áreas comunes (estratégicos, operativos, de información y cumplimiento normativo), así como proporcionar seguridad para que estos se cumplan.
- Formulación de manuales, políticas, sistemas o formularios y acciones que los servidores públicos ejecutan en cada nivel de la entidad en cumplimiento del control interno.

El SINACIG promueve una cultura de cumplimiento de la máxima autoridad, equipo de dirección y servidores públicos. Asimismo, enfatiza la responsabilidad que tiene la Unidad de Auditoría Interna de asistir a la entidad en el mantenimiento de controles efectivos, mediante la evaluación de la eficacia y eficiencia, para la mejora continua.

1. SISTEMA NACIONAL DE CONTROL INTERNO GUBERNAMENTAL -SINACIG-

La Contraloría General de Cuentas es el ente rector del control gubernamental de conformidad con su Ley Orgánica.

“El control gubernamental es el conjunto de principios, órganos, normas y procedimientos que rigen y coordinan el ejercicio de control interno y externo gubernamental”.¹

El Control Interno Institucional es ejercido por la máxima autoridad, equipo de dirección, servidores públicos y la Unidad de Auditoría Interna, responsables del diseño, implementación, supervisión, operaciones realizadas y evaluación, en el ámbito de las funciones que les correspondan.

El Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental -SINACIG-, es el conjunto de objetivos, responsabilidades, componentes y normas de control interno emitidas por el ente rector del control gubernamental, de observancia obligatoria para las entidades sujetas a la fiscalización, para obtener seguridad en el cumplimiento de los objetivos fundamentales, con el propósito de conocer el entorno de control, la evaluación de riesgos y actividades de control, que permitan generar información y comunicación de los resultados obtenidos, utilizando procesos de supervisión.

Sirve de base para el diseño de los procesos dinámicos de control interno de las entidades, ejecutados por la máxima autoridad, equipo de dirección y servidores públicos, para alcanzar los objetivos institucionales siguientes:

- Ejecución eficiente y eficaz de los recursos públicos.
- Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables.
- Presentación de información financiera y no financiera.
- Salvaguarda de los recursos para evitar pérdidas, mal uso y daño.
- Cumplimiento de rendición de cuentas.

¹ Decreto Número 31-2002 Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, artículo 5

2. OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE CONTROL INTERNO

Los objetivos permiten ejecutar las operaciones de manera ordenada, ética, económica, eficiente y efectiva, para cumplir con las obligaciones de responsabilidad, leyes, regulaciones y la salvaguarda de los recursos de la entidad, abuso, mala administración, fraude, errores e irregularidades.

Los objetivos están relacionados con las actividades de apoyo a la estrategia de la entidad, que incluyen objetivos estratégicos, operativos, información y cumplimiento normativo.

El SINACIG establece cuatro categorías de objetivos de control interno que las entidades deben cumplir, los cuales se describen a continuación:

2.1. Objetivos Estratégicos

La máxima autoridad es responsable de desarrollar objetivos estratégicos que proporcionen un vínculo con las prácticas de la entidad, para apoyar los planes y programas, los cuales deben ser específicos, medibles, alcanzables y relevantes. Los objetivos estratégicos deben ser del conocimiento de todos los niveles de la estructura organizacional de la entidad, en la parte que les corresponda.

2.2. Objetivos Operativos

La máxima autoridad es responsable de definir los objetivos operativos de la entidad e incluirlos en la planificación estratégica de acuerdo a los lineamientos de las entidades rectoras de Planificación y de las Finanzas Públicas del Estado. Enfocará estos objetivos hacia la eficiencia de los planes de acción y lograr que los procesos se cumplan en los tiempos establecidos, lo que medirá de acuerdo al grado de cumplimiento en la prestación de servicios o entrega de productos a los beneficiarios.

La máxima autoridad deberá definir los objetivos de protección de los bienes del Estado a su cargo, por lo que considerará estrategias de salvaguarda y mantenimiento de los bienes, uso eficiente de los mismos, prevención de pérdidas por uso inadecuado, controles sobre las altas y bajas.

2.3. Objetivos de Información

Los objetivos de información se refieren a la calidad de los informes generados por la entidad, ya sea de carácter financiero y no financiero; la información de uso interno, permite llevar a cabo las actividades operativas y toma de decisiones; la de uso externo, como parte de las responsabilidades, las cuales permitirán la rendición de cuentas para informar a las partes interesadas.

2.3.1. Objetivos de Información Financiera Externa

Las entidades que manejan y administran fondos públicos, tienen la responsabilidad de rendir cuentas sobre el uso de los recursos asignados y obtenidos, para presentar la situación financiera libre de errores importantes y que cumpla con las normas contables correspondientes, así como las leyes y regulaciones aplicables.

2.3.2. Objetivos de Información no Financiera Externa

Las entidades con responsabilidad de suministrar información no financiera a entes reguladores, fiscalizadores, financieros y otras partes interesadas, deben cumplir con los criterios de presentación y requerimientos solicitados, de acuerdo a las disposiciones jurídicas y normativas aplicables.

2.3.3. Objetivos de Información Financiera y no Financiera Interna

La máxima autoridad y equipo de dirección deben definir la información interna que se requiere preparar en los diferentes niveles de la entidad para la toma de decisiones, así como el propósito, al nivel de detalle, precisión y la frecuencia, basado en las necesidades para cumplir con las responsabilidades de acuerdo al mandato legal y normativa aplicable.

2.4. Objetivos de Cumplimiento Normativo

Las entidades están sujetas a leyes, regulaciones, normativas y compromisos contractuales, por tal razón, se deben establecer controles adecuados para asegurar su cumplimiento integral.

3. NORMAS APLICABLES A LAS RESPONSABILIDADES EN EL CONTROL INTERNO

Las responsabilidades en el control interno se describen a continuación:

3.1. Máxima Autoridad

La máxima autoridad de la entidad es responsable por el diseño, implementación y conducción de un efectivo control interno. Asimismo, es la principal promotora de una cultura de cumplimiento y rendición de cuentas, lo cual tendrá un impacto en el entorno de control y en los demás componentes del SINACIG.

La máxima autoridad de cada entidad, es responsable por la autoridad que debe ejercer respecto de otras entidades en el ámbito de la centralización normativa y descentralización operativa, por lo cual se deben establecer mecanismos y procedimientos adecuados de control interno y cumplimiento de las disposiciones emanadas por los entes rectores.

Las responsabilidades de la máxima autoridad en el control interno incluirán:

- 3.1.1** Ejercer la autoridad para impulsar el cumplimiento del control interno.
- 3.1.2** Establecer los principios, valores y normas éticas de la entidad y dar el ejemplo con el cumplimiento de los mismos.
- 3.1.3** Definir la estructura de la entidad con los puestos o cargos.
- 3.1.4** Aprobar las competencias requeridas para el desarrollo de las funciones del personal.
- 3.1.5** Aprobar y velar por el cumplimiento de los procesos y prácticas de rendición de cuentas.
- 3.1.6** Definir y velar por el cumplimiento de los procesos de supervisión, con el apoyo del equipo de dirección.

3.1.7 Definir, aprobar y monitorear la metodología de evaluación y la tolerancia al riesgo, a través del equipo de dirección.

3.1.8 Aprobar el diseño y segregación de las actividades de control, a todos los niveles de la entidad.

3.1.9 Revisar los resultados de las evaluaciones de control interno, así como el impacto y las acciones a tomar.

3.1.10 Ejecutar de forma eficiente el nivel de control que le haya sido asignado en el SINACIG y en la normativa vigente de la entidad.

3.1.11 Aprobar el informe anual de control interno de la entidad.

3.1.12 Considerar y reportar la exposición a riesgos de fraude y corrupción en la entidad.

3.2. Equipo de Dirección

El equipo de dirección de cada entidad, es responsable de cumplir, en su área, con las normas de control interno y la aplicación de las disposiciones emanadas por los entes rectores.

Las responsabilidades dentro de su área, del equipo de dirección en el control interno incluirán:

3.2.1 Ejecutar de forma eficiente el nivel de control que le haya sido asignado en las funciones del puesto o cargo, normativa vigente en la entidad y el SINACIG.

3.2.2 Ejercer la autoridad del control interno.

3.2.3 Cumplir y supervisar los principios, valores y normas éticas de la entidad.

3.2.4 Definir la estructura del área de su competencia con los cargos, puestos y funciones, para solicitar la aprobación de la máxima autoridad de la entidad.

3.2.5 Determinar las competencias requeridas para el desarrollo de las funciones de los servidores públicos jerárquicamente asignados al área.

3.2.6 Supervisar y velar por el cumplimiento de los procesos y prácticas de rendición de cuentas.

3.2.7 Definir y velar por el cumplimiento de los procesos de control interno, con el apoyo de los servidores públicos jerárquicamente asignados.

3.2.8 Seguimiento y actualización constante de las actividades de control interno.

3.2.9 Publicación de las actividades de control, para conocimiento de los servidores públicos jerárquicamente asignados.

3.2.10 Revisar los resultados de las evaluaciones de control interno e implementar las acciones correctivas.

3.2.11 Considerar y reportar la exposición a riesgos de fraude y corrupción en la entidad.

3.3. Servidor Público

Los servidores públicos son responsables por la operatividad eficiente de los procesos, actividades y tareas del puesto o cargo y por la supervisión continua a la eficacia de los controles integrales.

Las responsabilidades del servidor público en control interno incluirán:

3.3.1 Cumplir con las normas incluidas en el SINACIG.

3.3.2 Cumplir con las políticas, procedimientos y aspectos legales de la entidad.

3.3.3 Actualizarse constantemente sobre los procedimientos operativos y de control interno de la entidad.

3.3.4 Participar en las capacitaciones que promueva la entidad y que fortalezcan sus funciones.

3.3.5 Conducirse bajo principios y valores incluidos en el código de ética de la entidad.

3.3.6 Reportar las faltas al control interno o irregularidades observadas en el ejercicio de sus funciones.

3.3.7 Considerar y reportar la exposición a riesgos de fraude y corrupción en la entidad.

3.4. Auditor Interno

El auditor interno de cada entidad, es responsable de dirigir las actividades y asignaciones de aseguramiento y consulta, con el propósito de agregar valor y fortalecer el control interno a través de las recomendaciones, de forma objetiva e independiente.

El Auditor Interno tiene las responsabilidades siguientes:

3.4.1 Elaborar el Plan Anual de Auditoría -PAA- con un enfoque basado en riesgos relevantes de la entidad. Debe estar aprobado por la máxima autoridad y presentado a la Contraloría General de Cuentas a más tardar el 15 de enero de cada año, en el sistema electrónico asignado.

3.4.2 Evaluar la eficiencia en la aplicación del SINACIG, para dar respuesta a los riesgos de la entidad que pudieran afectar los procesos de gobernanza, evaluación de riesgos y control, ésta se realizará de conformidad con la normativa específica de Auditoría Interna.

3.4.3 Dar seguimiento a la implementación de las recomendaciones incluidas en los informes de Auditoría Interna y los emitidos por Auditoría Externa.

3.4.4 Desarrollar y mejorar las competencias del personal a su cargo, relacionadas con la buena gobernanza, evaluación de riesgos, control interno y mejores prácticas de Auditoría Interna, basadas en capacitaciones y formación en estándares internacionales en el sector público, así como en las normas, leyes y regulaciones aplicables a la entidad.

3.4.5 Actuar de acuerdo a principios y valores incluidos en el código de ética de la entidad.

3.4.6 Brindar servicios de aseguramiento y consulta, sin asumir funciones operativas y de gestión. Éstos se realizarán de conformidad con la normativa específica de Auditoría Interna.

3.4.7 Informar a la máxima autoridad de las funciones y actividades realizadas por la Auditoría Interna.

3.4.8 Considerar y reportar la exposición a riesgos de fraude y corrupción en la entidad.

4. COMPONENTES DE CONTROL INTERNO

Se refieren a los criterios técnicos y metodológicos de control interno, aplicables a las entidades sujetas a la fiscalización de la Contraloría General de Cuentas.

Los componentes de control interno han sido diseñados para brindar seguridad, alcanzar la efectividad en los procesos de gobernanza, evaluación de riesgos y de control, para lograr los objetivos de la entidad.

Los componentes de control interno están estructurados y contienen las normas siguientes:

- Entorno de Control y Gobernanza.
- Evaluación de Riesgos.
- Actividades de Control.
- Información y Comunicación.
- Supervisión.

4.1. Normas Relativas al Entorno de Control y Gobernanza

El Entorno de Control y Gobernanza está conformado por el conjunto de normas, procesos y estructuras organizacionales que constituyen los fundamentos sobre los que se debe desarrollar el control interno en todos los niveles de la entidad.

La máxima autoridad de la entidad deberá impulsar la buena gobernanza y prácticas íntegras de control interno, incorporándolas en las declaraciones de misión y visión institucionales, así como en planes estratégicos institucionales, diseño de manuales de políticas y procedimientos y otras guías que regulen el comportamiento de los servidores públicos.

4.1.1. Integridad, Principios y Valores Éticos

La máxima autoridad debe guiar con sus acciones, la práctica de los valores, ética, filosofía de la entidad y el apego a las leyes, regulaciones, políticas y procedimientos, por lo que se deberá considerar como mínimo lo siguiente:

a) La filosofía de Control Interno

La filosofía de control interno, debe nacer de la misión y visión institucionales, así como de la integridad y valores éticos, que regirán el entorno de control y el comportamiento de los servidores públicos.

b) Políticas de Prevención de la Corrupción

Las políticas de la entidad deben incluir el diseño e implementación de acciones de prevención de la corrupción.

c) Diseñar e implementar un Código de Ética

El código de ética de la entidad debe considerar en el contenido, las diferentes leyes y normativas relacionadas, como la Ley de Probidad y Responsabilidades de Funcionarios y Empleados Públicos y su Reglamento.

La máxima autoridad delegará en el equipo de dirección y la unidad especializada el diseño, implementación y divulgación del código de ética.

El código de ética debe ser revisado periódicamente y actualizado cuando corresponda, por la unidad especializada.

El código de ética debe aprobarse por la máxima autoridad y publicarse en el portal electrónico de la entidad.

El código de ética debe estar a disposición de todos los servidores públicos. El equipo de dirección de la entidad, será responsable de validar la lectura y comprensión.

d) Considerar Prácticas Éticas en Políticas y Procedimientos

Las prácticas éticas tienen alcance transversal en todas las políticas y procedimientos de la entidad y deben ser consideradas en el diseño de las mismas.

e) Acciones por desviaciones del Código de Ética

La máxima autoridad debe asegurar que se tomen las acciones establecidas en el código de ética de forma oportuna y consistente, en todos los niveles de la entidad y en función de la gravedad de la desviación detectada, teniendo en cuenta, además, las repercusiones o efecto en las leyes u otras regulaciones.

f) Evaluar el cumplimiento del Código de Ética y la Política de Prevención de la Corrupción

La máxima autoridad debe evaluar el cumplimiento del código de ética y la política de prevención de la corrupción, a través de la supervisión oportuna del equipo de dirección y las actividades de aseguramiento de la Unidad de Auditoría Interna, considerando que existan los criterios siguientes:

- El código de ética, debe ser claro, comprensible, que contenga el comportamiento esperado de los servidores públicos y las sanciones adecuadas a las faltas al código.
- La política de prevención de la corrupción debe incluir acciones específicas de los servidores públicos, en las relaciones con usuarios de los servicios de la entidad y proveedores.
- Acciones para comunicar el código de ética y la política de prevención de la corrupción, así como facilitar la consulta para los servidores públicos.
- Un programa de capacitación relacionado.

- Declaraciones de los servidores públicos del conocimiento y comprensión del código de ética y la política de prevención de la corrupción.
- Canales adecuados y confidenciales para que los servidores públicos puedan plantear exposición de faltas a la ética.
- Un Comité de Ética (con línea de reporte hacia la máxima autoridad) con la responsabilidad de evaluar e investigar faltas éticas y las consecuencias.
- El Comité de Ética debe presentar informes periódicos a la máxima autoridad sobre la evaluación del cumplimiento del código de ética y la política de prevención de la corrupción.

4.1.2. Fortalecer y Supervisar la Efectividad del Control Interno

Un efectivo control interno permite el alcance de objetivos y evaluación de riesgos, por lo que la máxima autoridad, a través del equipo de dirección de la entidad, fortalecerá y supervisará los procesos y desempeño del personal, tomando en consideración los criterios siguientes:

a) Fortalecer las Competencias de Control Interno

La máxima autoridad y el equipo de dirección, deben desarrollar políticas enfocadas en fortalecer a los servidores públicos en las competencias de control interno, a través de un programa de capacitación continua y evaluación de desempeño.

b) Definir Procesos de Supervisión

La máxima autoridad debe definir los procesos de supervisión que aseguren el cumplimiento del control interno, los cuales deberán incluirse en los manuales de políticas y procedimientos de la entidad. La máxima autoridad podrá apoyarse en la supervisión ejecutada por el equipo de dirección y la actividad de aseguramiento de la Unidad de Auditoría Interna.

c) Fortalecer la Unidad de Auditoría Interna -UDAI-

La máxima autoridad debe contar con una Unidad de Auditoría Interna y cumplir con lo siguiente:

- Asignación presupuestaria que le permita contar con una adecuada y suficiente estructura organizacional, personal, niveles salariales, capacitación continua y herramientas tecnológicas adecuadas.
- Asegurarse de contar en la UDAI con profesionales de la Contaduría Pública y Auditoría, que sean colegiados activos.
- La UDAI podrá incorporar asistentes de auditoría de apoyo a las revisiones, quienes deberán contar con estudios de Contaduría Pública y Auditoría.
- La UDAI podrá incorporar profesionales, colegiados activos, de otras especialidades académicas, competentes para la actividad de Auditoría Interna. (uso de especialistas)
- Asegurar la autoridad e independencia de la UDAI.
- Acceso irrestricto a información, instalaciones y recursos de las diferentes áreas de la entidad.
- Establecer líneas de comunicación efectivas con el Auditor Interno.
- Asegurarse que la UDAI no asuma actividades operativas, administrativas, financieras y otras que comprometan su objetividad e independencia.
- Velar por el cumplimiento de las recomendaciones emitidas por la UDAI.

4.1.3. Estructura Organizacional, Asignación de Autoridad y Responsabilidad

La entidad deberá contar con una estructura organizacional que fomente la eficiencia y efectividad operacional de líneas jerárquicas, autoridad en los procesos y responsabilidades de los servidores públicos, de conformidad con su ley específica, considerando lo siguiente:

a) Estructura Organizacional

La máxima autoridad debe contar con la estructura organizacional de puestos o cargos que se ajusten con el tamaño, naturaleza y complejidad de los procesos de la entidad.

La estructura organizacional deberá apoyar al Plan Operativo Anual y el presupuesto asignado.

b) Líneas de Reporte

La máxima autoridad debe contar con líneas de reporte que permitan un adecuado proceso de delegación de autoridad y definición de responsabilidad, para una rendición de cuentas sobre el uso de los recursos asignados. Estas líneas de reporte deberán incluirse en los descriptores de puestos y/o cargos y funciones de los servidores públicos.

4.1.4. Administración del Personal

Se refieren a los criterios legales, técnicos y metodológicos aplicables a la entidad, para que el sistema de administración de personal con relación laboral, se defina y ajuste en función de los objetivos institucionales para alcanzar la eficiencia, efectividad, economía y equidad en las operaciones.

La máxima autoridad, de conformidad con leyes, reglamentos y pactos colectivos de condiciones de trabajo, debe considerar lo siguiente:

a) Establecer Políticas y Procedimientos de Administración de Personal

Las políticas y procedimientos de administración de personal, deben apoyar la ejecución del Plan Operativo Anual y el alcance de objetivos institucionales. Se diseñarán de acuerdo con la estructura, naturaleza y complejidad de los procesos de la entidad, que permitan definir la autoridad, responsabilidad por cada puesto de trabajo y eficiencia del servidor público.

En las políticas deben incluirse los procesos de cumplimiento normativo laboral, enfocadas en el control del personal, vacaciones, rotación del personal y de prestaciones laborales.

Las políticas y procedimientos deben revisarse y/o actualizarse periódicamente cuando corresponda.

b) Clasificación de Puestos o Cargos

Dictar las políticas que le permitan clasificar los puestos o cargos de acuerdo a las disposiciones legales correspondientes.

Cada entidad, para clasificar los puestos o cargos, debe basarse en las disposiciones legales que le apliquen, elaborando el manual de descripción de puestos o cargos y funciones correspondientes. El manual debe estar aprobado, revisado periódicamente y actualizado cuando corresponda.

c) Delegación de Autoridad y Definición de Responsabilidades de los Servidores Públicos

En función de los objetivos y la naturaleza de las actividades, la máxima autoridad delegará la autoridad prevista en la ley cuando corresponda, en los distintos niveles de mando, de manera que cada servidor público asuma la responsabilidad en el campo de su competencia, para que puedan tomar decisiones en los procesos de operación y cumplir las funciones que les sean asignadas.

d) Competencias, Planes de Capacitación y Formación

La máxima autoridad y equipo de dirección deben definir las competencias requeridas para que los servidores públicos cumplan eficientemente las responsabilidades que contribuyan al logro de los objetivos. Estas deben estar claramente definidas en el manual de descripción de puestos o cargos y funciones.

La entidad debe establecer procesos y estrategias de capacitación y formación para los servidores públicos, basados en las competencias que permitan cumplir eficientemente los planes institucionales.

e) Procesos de Selección, Contratación, Desarrollo y Retención de los Servidores Públicos

La máxima autoridad y equipo de dirección deben diseñar y autorizar las políticas para la selección, contratación, desarrollo y retención de los servidores públicos, considerando los requisitos legales y regulaciones aplicables emitidos por los entes rectores de la gestión del recurso humano del Estado. Se debe contar con procesos estructurados formalmente y consignados en el Manual de Procedimientos correspondiente.

El proceso de selección y contratación debe considerar la idoneidad para el puesto y aplicar la equidad en la selección.

La máxima autoridad y equipo de dirección de la entidad deben diseñar y ejecutar anualmente como mínimo, un proceso de evaluación de desempeño apoyado por metodologías confiables y competencias definidas en el manual de descripción de puestos y funciones.

El equipo de dirección debe desarrollar un plan de capacitación que permita alcanzar las competencias definidas en el manual de descripción de puestos y funciones, de acuerdo con el resultado de las evaluaciones de desempeño.

La máxima autoridad debe dictar las políticas que propicien la estabilidad laboral y el bienestar de los servidores públicos, así como programas motivacionales que contribuyan al logro de los objetivos institucionales.

f) Planificación de la Promoción y Sucesión de los Servidores Públicos

La máxima autoridad debe establecer políticas de promoción y sucesión de los servidores públicos.

La promoción debe basarse en la evaluación de desempeño y desarrollo de competencias.

La máxima autoridad y equipo de dirección deben administrar la sucesión de los puestos o cargos claves de la entidad.

4.1.5. Rendición de Cuentas

La máxima autoridad de la entidad, debe normar y velar porque la rendición de cuentas constituya un proceso, que abarque todos los niveles y ámbitos de responsabilidad.

a) Cumplimiento de Rendición de Cuentas

La máxima autoridad debe asegurarse del cumplimiento de los procesos de rendición de cuentas, aplicables a todos los servidores públicos, sobre los resultados de la gestión y de los recursos asignados. En el caso de incumplimiento deberá adoptar las medidas correctivas y disciplinarias correspondientes.

b) Rendición de Cuentas del Alcance de Objetivos y Desempeño Institucional

La máxima autoridad debe asegurarse que el equipo de dirección rinda cuentas periódicamente sobre el alcance de objetivos institucionales, desempeño del Plan Operativo Anual y Ejecución Presupuestaria.

La máxima autoridad y equipo de dirección deben observar que en la rendición de cuentas, sobre el logro de los objetivos y desempeño de la entidad, informen el cumplimiento de las metas establecidas en el Plan Estratégico Institucional.

4.2. Normas Relativas de Evaluación de Riesgos

Se refieren a los criterios técnicos y metodológicos aplicables a la entidad, para que el Entorno de Control y Gobernanza y los demás componentes del SINACIG, funcionen y se encuentren alineados a los objetivos estratégicos, operativos, de información y de cumplimiento normativo, lo cual permitirá alcanzar eficiencia, efectividad y economía en la gestión, además de una eficiente gestión del riesgo.

Los sistemas de administración general del Estado, se fundamentan en los conceptos de centralización normativa y descentralización operativa, para lo cual la definición de las políticas, las normas y procedimientos, se centralizarán en la máxima autoridad. La toma de decisiones de la gestión de riesgos se realizará en las áreas de entidad. Las normas aplicables a la evaluación de riesgos se refieren a:

4.2.1. Filosofía de Administración General

Las entidades deben adaptar principios generales de administración, enfoques y tendencias de modernización del Estado, que sean compatibles con el marco legal y las tecnologías de información actualizadas que le apliquen.

La aplicación de los principios generales de administración, debe estar orientada al fortalecimiento de la visión, misión y objetivos institucionales establecidos dentro de un marco de transparencia, rendición de cuentas, eficacia, eficiencia, economía y equidad.

4.2.2. Gestión por Resultados

La máxima autoridad debe orientar los esfuerzos del recurso humano, financiero y tecnológico, sean estos internos o externos, hacia la consecución de resultados de desarrollo, incorporando políticas, estrategias, recursos y procesos, para mejorar la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas.

El enfoque debe estar diseñado para lograr la consistencia y coherencia entre los resultados de desarrollo del país y las funciones de la entidad.

La máxima autoridad de la entidad debe cumplir con las guías de gestión por resultados emitidas por los entes rectores de las Finanzas Públicas y Planificación del Estado.

4.2.3. Identificar los Objetivos de la Entidad

La máxima autoridad de la entidad, a través de la unidad especializada, debe considerar para la evaluación de riesgos los objetivos estratégicos, operativos, de información y de cumplimiento normativo, establecidos en el Plan Estratégico Institucional (PEI), Plan Operativo Multianual (POM) y Plan Operativo Anual (POA), de acuerdo a los requerimientos de los entes rectores de Planificación y de Finanzas Públicas del Estado.

4.2.4. Alineación de Objetivos

La máxima autoridad a través de la unidad especializada, debe verificar que PEI, POM y POA estén alineados con los objetivos institucionales, responsabilidades definidas en la normativa de la entidad y considerar las acciones prioritarias, para el cumplimiento de las políticas públicas del Estado, definidos por los entes rectores de la Planificación y de Finanzas Públicas del Estado.

4.2.5. Evaluación de Riesgos

La máxima autoridad, equipo de dirección y unidad especializada de la entidad, deberán integrar la evaluación de riesgos en los procesos de gobernanza, estratégicos y de operaciones, lo que contribuirá a la mejora de la eficiencia de las operaciones e incrementará la certeza del alcance de objetivos institucionales, un eficaz desempeño y salvaguarda de los bienes del Estado.

La evaluación de riesgos está diseñada para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad, gestionar los riesgos aceptados y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.

Para cumplir con la evaluación de riesgos se debe utilizar como mínimo la Guía No. 1, Evaluación de Riesgos de las Entidades Gubernamentales, considerando los elementos siguientes:

- a)** Identificar los objetivos de la entidad.
- b)** Identificar las estrategias y planes de acción.
- c)** Identificar eventos.
- d)** Evaluar riesgos.
- e)** Establecer posibles respuestas al riesgo.
- f)** Evaluar el riesgo residual.
- g)** Establecer la tolerancia al riesgo.

Las entidades deben tener aprobado por la máxima autoridad y publicado en el portal electrónico, a más tardar el 13 de enero de cada año, los siguientes documentos:

- a) Matriz de Evaluación de Riesgos.
- b) Mapa de Riesgos.
- c) Plan de Trabajo de Evaluación de Riesgos.
- d) Matriz de Continuidad de Evaluación de Riesgos.

4.2.6. Consideración de la Exposición a Riesgos de Fraude y Corrupción

La máxima autoridad, equipo de dirección y la unidad especializada de la entidad, deben considerar dentro de la evaluación de riesgos, la identificación y valoración de los riesgos relacionados con el fraude y corrupción, que afecten la presentación de la información y la salvaguarda de los recursos y bienes de la entidad.

Los riesgos deben evaluarse e incluirse en la matriz de riesgos de la entidad.

La identificación de los fraudes y corrupción, ante la respuesta a estos riesgos, deberá alinearse con la normativa aplicable, por lo que adicionalmente se deberá considerar:

- a) Incentivos, influencia y presiones al servidor público para cometer fraude y corrupción.
- b) Áreas o procesos en las que se presente mayor oportunidad de fraude y corrupción.
- c) Actitudes y justificaciones del servidor público ante la oportunidad del fraude y corrupción.

4.2.7. Efectos de los Cambios en la Administración General de la Entidad y la Evaluación de Riesgos

La máxima autoridad, equipo de dirección y la unidad especializada de la entidad deben considerar dentro de la evaluación de riesgos, los cambios en la estructura organizacional y procesos de la entidad, así como los cambios del entorno externo, que pudieran afectar el alcance de objetivos y probabilidad de exposición a riesgos.

4.3. Normas Relativas de las Actividades de Control

La máxima autoridad y equipo de dirección de la entidad, deben establecer actividades de control que permitan incrementar la posibilidad de alcanzar objetivos, fomentar la eficiencia operativa y ayudar a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la entidad ante los riesgos. Las actividades de control deben estar presentes en toda la organización, a todos los niveles jerárquicos y en todas las actividades de los servidores públicos.

En las actividades de control considerar políticas que establezcan lo que se debe hacer y procedimientos para llevarlas a cabo.

4.3.1. Selección y Desarrollo de Actividades de Control

La máxima autoridad y equipo de dirección deben seleccionar y desarrollar actividades de control eficientes que permitan alcanzar objetivos y mitiguen los riesgos de la entidad, considerando lo siguiente:

a) Establecer Políticas y Procedimientos

La máxima autoridad, a través de la unidad especializada de la entidad, debe promover la elaboración de políticas y manuales de procedimientos, para cada puesto o cargo y procesos relativos a las diferentes actividades de la entidad. Debe considerarse la eficiencia operativa, contribución al alcance de objetivos y capacidad de mitigación de los riesgos residuales con los niveles de tolerancia al riesgo aceptado.

La máxima autoridad, equipo de dirección y la unidad especializada de la entidad, son responsables de revisar periódicamente las políticas y manuales de procedimientos y actualizar cuando corresponda. Además, divulgar y capacitar a todos los servidores públicos.

b) Controles Eficientes en las Políticas y Procedimientos

La máxima autoridad y equipo de dirección se asegurarán, en coordinación con la unidad especializada, sobre la inclusión de controles eficientes en las políticas y procedimientos.

La unidad especializada, debe conocer y seleccionar los diferentes tipos de controles, ajustándolos a la naturaleza, tamaño y complejidad de los procesos y áreas de la entidad y guarden relación con los riesgos a los cuales está mitigando. Los tipos de control podrán ser:

- Autorizaciones y aprobaciones.
- Revisión del desempeño operativo y estratégico.
- Verificaciones sobre integridad, exactitud y seguridad de la información.
- Controles físicos sobre recursos y bienes.
- Controles sobre gestión de recursos humanos.
- Conciliaciones.
- Segregación de funciones.
- Controles de actualización de normativa propia de la entidad, políticas y procedimientos internos.
- Controles de seguimiento sobre aspectos operativos, financieros y de gestión.
- Instrucciones por escrito.
- Controles de supervisión que considere la entidad para el fortalecimiento del control interno.

La unidad especializada al momento de seleccionar y desarrollar actividades de control, deberá considerar la precisión de la actividad de control, para contribuir al alcance de objetivos y responder ante los riesgos de la entidad.

c) Relación entre Actividades de Control y las Tecnologías de Información y Comunicaciones

Las actividades de control y las de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) están relacionadas entre sí de dos maneras:

- Cuando la tecnología respalda los procesos claves de la entidad, es necesario contar con actividades de control, para mitigar el riesgo de que no cumpla con los objetivos. Dentro de estos controles de TIC's podrán considerarse:
 - Controles de gobierno de tecnología de información.
 - Autorización y aprobación de los procesos.
 - Elaboración y actualización de manuales elaborados por los programadores.

- Control de acceso de usuarios a los diferentes sistemas de la entidad.
 - Control de copias de seguridad de la información.
 - Controles de alerta y de escaneo sobre accesos o errores.
 - Control de parches y cambios en los sistemas.
 - Bitácoras sobre cambios a los sistemas.
 - Bitácoras de accesos a los sistemas.
 - Controles de uso de equipo informático.
 - Controles sobre autorización de IP.
 - Controles de gestión de la mesa de servicios.
 - Controles de desarrollo y entrega de proyectos.
 - Controles asociados a la salvaguarda de bienes.
 - Controles asociados a la seguridad de la información.
 - Controles técnicos.
 - Controles sobre adquisición, mantenimiento y desarrollo.
 - Controles sobre el desempeño del recurso humano, entre otros que considere la entidad para el fortalecimiento del control sobre las TIC's.
- La tecnología utilizada para automatizar las actividades de control, según la complejidad de la entidad, deberán considerar lo siguiente:
 - Controles de transacciones.
 - Dígitos verificadores para asegurar exactitud de los datos.
 - Indicadores en línea.
 - Listados predefinidos de datos.
 - Pruebas de razonabilidad de datos.
 - Pruebas lógicas.
 - Controles asociados al uso de los sistemas de información de los entes rectores de Planificación y Finanzas Públicas del Estado.
 - Información gerencial obtenida de controles derivados de inteligencia de negocios,
 - Todos aquellos controles de seguridad que requieran los diferentes sistemas informáticos de la entidad.

Para establecer una adecuada asignación de controles automatizados a los procesos y seguridad de la información de la entidad, se debe usar como buenas prácticas las referencias de los marcos internacionales de control en Tecnologías de Información establecidos en COBIT, ITIL y la norma ISO 27001 (por sus siglas en inglés), entre otros.

d) Programa de Capacitación

La máxima autoridad, a través de la unidad especializada de la entidad, debe ejecutar un programa continuo de capacitación de las actividades de control, para fortalecer las competencias en los servidores públicos.

La unidad especializada de la entidad mantendrá una campaña de sensibilización, apoyada con el equipo de dirección, que promueva una cultura de cumplimiento de las actividades de control e identificación de las fallas, como producto de deficiencias en el diseño de éstas, para que se tomen acciones de mejora.

4.3.2. Establecimiento de Directrices Generales para las Actividades de Control

Las directrices generales emitidas por la máxima autoridad facilitan trasladar la fortaleza de las actividades de control hacia todos los servidores públicos de la entidad. Las directrices incluirán:

a) Integración de Acciones para el Cumplimiento de las Actividades de Control

La máxima autoridad debe establecer, documentar, autorizar y comunicar políticas y procedimientos que aseguren la ejecución de las acciones y decisiones en las actividades de control de la entidad.

b) Definición de los Responsables de la Ejecución de las Políticas y Procedimientos

La máxima autoridad deberá definir en las políticas a los responsables de su ejecución. Los procedimientos deberán expresar con claridad las responsabilidades de los servidores públicos que realicen las actividades de control, considerando las competencias de los mismos para asegurar el eficiente funcionamiento.

c) Diseño Eficiente y Oportuno de Actividades de Control

Para ser eficientes, las actividades de control deben ser apropiadas, funcionar consistentemente en el momento oportuno, y considerar el costo/beneficio de su funcionamiento.

Los procedimientos deberán definir el momento apropiado en el que se debe realizar un control y medidas correctivas de seguimiento, para no reducir la utilidad de la actividad de control.

d) Medidas Correctivas Pertinentes y Oportunas sobre las Actividades de Control

El equipo de dirección de la entidad debe considerar que al momento de que una actividad de control es implementada, se obtenga seguridad sobre su efectividad. En la aplicación de las actividades de control, al identificar excepciones a su cumplimiento y que se presenten frecuentemente, se debe investigar oportunamente y ajustarlas, para mejorar la eficiencia, tomar las acciones correctivas de forma oportuna y exigir el cumplimiento.

e) Competencia y Autorización sobre la Ejecución de las Actividades de Control

La máxima autoridad y equipo de dirección deben asegurarse de que la entidad cuente con actividades de control ejecutadas por personal competente y con un nivel de autorización suficiente para desarrollarla.

El nivel de competencias requerido para realizar una actividad de control, dependerá de factores como la complejidad de los procesos y volumen de las transacciones de la entidad.

Los servidores públicos contarán con un nivel de autorización suficiente y por escrito, que deberá ser evaluado por el personal con una jerarquía superior, considerando las competencias, capacidad de acción y retroalimentación ante medidas correctivas de las actividades de control.

4.3.3. Normas aplicables al Sistema de Presupuesto Público

El ente rector de las Finanzas Públicas del Estado, a través del área del presupuesto y la unidad especializada de la entidad, deben definir los criterios técnicos generales de control interno, observados en la metodología uniforme establecida en los manuales, aplicables a la entidad y dentro del proceso presupuestario, lo cual deberá comprender:

a) Función Normativa

La máxima autoridad debe contar con normas, políticas y procedimientos para realizar una adecuada elaboración, ejecución y liquidación del presupuesto, cumpliendo con la ley y los lineamientos establecidos por el ente rector de las Finanzas Públicas del Estado. Por lo que se debe cumplir con:

- Definir las estrategias, políticas, procedimientos, objetivos y metas institucionales, para la preparación del anteproyecto de presupuesto.
- Emitir las políticas y procedimientos de control, que permitan a la entidad alcanzar los objetivos y metas establecidos en el Plan Operativo Anual.

La unidad especializada debe velar por el adecuado cumplimiento de las políticas y procedimientos emitidos por la máxima autoridad, para que los responsables de las unidades ejecutoras de programas y proyectos, cumplan con los respectivos objetivos y metas por medio de la utilización adecuada de los recursos asignados, aplicados con criterios de probidad, eficacia, eficiencia, transparencia, economía y equidad.

Con base en la programación operativa y financiera, dictar las políticas administrativas para lograr la calidad del gasto, con criterios de probidad, eficacia, eficiencia, transparencia, economía y equidad.

- Con base en las normas emitidas por el ente rector de las Finanzas Públicas del Estado, la máxima autoridad de la entidad, a través de la unidad especializada, debe realizar una adecuada y oportuna liquidación presupuestaria, asegurándose que todos los ingresos y egresos hayan sido operados de acuerdo con la base contable establecida por la ley.

Elaborar y remitir los informes de gestión de conformidad con las leyes y normativa emitida por los entes rectores de Planificación y de Finanzas Públicas del Estado.

b) Indicadores de Gestión

La máxima autoridad de la entidad es responsable porque la unidad especializada elabore los indicadores aplicables a cada nivel que permitan medir la gestión.

La unidad especializada en coordinación con los entes rectores de la Planificación y las Finanzas Públicas del Estado, deben definir técnicamente los procedimientos que permitan establecer los indicadores de gestión, de acuerdo a los objetivos institucionales, unidades de medida y razones financieras.

La unidad especializada deberá considerar los criterios y normativa emitida por los entes rectores de la Planificación y Finanzas Públicas del Estado, para ejecutar el presupuesto por resultados y los indicadores relacionados.

c) Registros Presupuestarios

La máxima autoridad de la entidad, a través de la unidad especializada, debe velar porque se lleve un sistema de registro presupuestario eficiente, oportuno y real.

La unidad especializada debe cumplir los procedimientos establecidos por el ente rector de las Finanzas Públicas del Estado, que permitan el registro de las transacciones de ingresos (devengado y percibido), y de egresos (compromiso, devengado y pagado), en los sistemas de información del Estado, de tal manera que permita proporcionar información de calidad para la toma de decisiones.

d) Modificaciones Presupuestarias

La máxima autoridad de la entidad, debe dictar políticas y procedimientos que permitan realizar modificaciones a los presupuestos de una manera objetiva, oportuna, eficiente y cumpliendo con los requerimientos del ente rector de las Finanzas Públicas del Estado.

La unidad especializada debe velar porque los procedimientos para realizar las modificaciones presupuestarias, se sometan a un adecuado proceso de solicitud, análisis, autorización y cumplimiento legal, dejando evidencia escrita y en este proceso tengan participación directa todos los niveles que intervienen en la ejecución presupuestaria.

La máxima autoridad debe velar por una adecuada formulación presupuestaria; las modificaciones que surjan deben justificarse, estar oficialmente autorizadas, documentadas, comunicadas oportunamente a los distintos niveles y entidades involucradas, así como operadas de conformidad con las estructuras presupuestarias y montos autorizados.

La unidad especializada deberá evaluar y rendir cuentas sobre el impacto de las modificaciones realizadas, en el alcance de objetivos institucionales y la calidad del gasto.

e) Actualización de Programación Presupuestaria y Metas

La máxima autoridad de la entidad, debe dictar políticas y procedimientos que permitan realizar la reprogramación presupuestaria, bajo los mismos criterios y procedimientos aplicados en la programación inicial, a nivel de programas, proyectos y el ajuste al PEI, POA y Plan Anual de Compras (PAC), en función de las modificaciones presupuestarias realizadas.

f) Control de la Ejecución Presupuestaria

El ente rector de las Finanzas Públicas del Estado, debe emitir las políticas y procedimientos para ejercer un control y evaluación eficiente sobre la ejecución del presupuesto, que servirá para la toma oportuna de decisiones y una adecuada rendición de cuentas.

Controlar el avance de la ejecución presupuestaria, física y financiera así como la asignación oportuna de los fondos hacia las entidades, el comportamiento de los ingresos y fuentes de financiamiento, con base en lo cual el ente rector debe hacer el seguimiento y evaluación correspondiente.

Las Entidades Autónomas, Descentralizadas y Gobiernos Locales deben establecer las políticas y procedimientos para el control de la ejecución presupuestaria y fuentes de ingresos, adicionales al cumplimiento de los controles emitidos por el ente rector de las Finanzas Públicas del Estado.

4.3.4. Normas aplicables al Sistema de Contabilidad Integrada Gubernamental

El ente rector de las Finanzas Públicas del Estado, a través del área de contabilidad y la unidad especializada de la entidad, deben definir los criterios técnicos generales de control interno, aplicados en el registro contable de las operaciones que tienen efectos presupuestarios, patrimoniales y en los flujos de fondos inherentes a las operaciones del Sector Público no Financiero, conforme al marco de registro financiero y los manuales emitidos por el ente rector de las Finanzas Públicas del Estado.

a) Función Normativa

El ente rector de las Finanzas Públicas del Estado debe emitir y actualizar las políticas y normativa para la preparación, registro, documentación y cierre contable de todas las operaciones que realicen las entidades del sector público.

El ente rector de la Contabilidad del Estado emitirá y actualizará las políticas y criterios de aplicación para el registro de las operaciones que tienen efectos presupuestarios, contables y de tesorería, integrados en los conceptos de activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos, los cuales deben reflejarse en los estados financieros, centralización, actualización y consolidación de las operaciones realizadas por las diferentes entidades.

Las políticas y criterios deben ajustarse a las Normas Internacionales de Contabilidad aplicables al Sector Público, aprobadas para el país por el ente rector de las Finanzas Públicas del Estado, para el registro contable, elaboración y presentación de los estados financieros, a nivel institucional y consolidado de las entidades, incluyendo la presentación de información complementaria.

b) Normativa Contable Interna

Las entidades del sector público, por disposiciones legales, podrán utilizar otras políticas y normativa contable aprobada por la autoridad competente.

La máxima autoridad, a través de la unidad especializada de la entidad, que cuente con políticas y normas contables específicas, debe presentar los estados financieros ajustados a la normativa emitida por el ente rector de las Finanzas Públicas del Estado.

c) Cierre del Ejercicio Contable

El ente rector de la Contabilidad del Estado, debe emitir las normas, políticas y procedimientos para realizar oportuna y eficazmente el cierre contable.

El ente rector de la Contabilidad del Estado y la máxima autoridad de la entidad, deben velar porque se cumpla con la presentación completa de los estados financieros en los plazos establecidos en la Ley, aplicando criterios técnicos, normas, políticas y procedimientos de cierre contable emitidos por el ente rector de las Finanzas del Estado.

d) Consolidación de los Estados Financieros

El ente rector de la Contabilidad del Estado, debe consolidar la información financiera de todo el sector público, disponer y utilizar los estados financieros y la información complementaria presentada por las entidades.

4.3.5. Normas aplicables al Sistema de Tesorería

El ente rector de las Finanzas Públicas del Estado, a través del área de Tesorería y la unidad especializada de la entidad, deben definir los criterios técnicos y la metodología que permita establecer el adecuado control interno en la administración de efectivo y equivalentes de efectivo.

a) Función Normativa

El ente rector de las Finanzas Públicas del Estado y la máxima autoridad de cada entidad, deben emitir las políticas y normativa para la administración del efectivo y equivalentes de efectivo, que incluya la captación de los ingresos, los pagos de obligaciones y el control de las disponibilidades.

La unidad especializada de la entidad es responsable de elaborar el Estado de Flujo de Caja, que lleve como propósito ser el instrumento gerencial, que permita evaluar el comportamiento real de los ingresos, egresos y disponibilidades de efectivo, para la toma adecuada y oportuna de decisiones.

b) Normativa Interna

Las entidades del sector público, por disposiciones legales, deben adicionar políticas y normativa de la administración del efectivo y equivalentes de efectivo, aprobadas por la autoridad competente, adaptándolas, en lo que sea aplicable, a la normativa emitida por el ente rector de la Tesorería del Estado.

c) Programación de Cuotas de Pago

El ente rector de la Tesorería del Estado y la máxima autoridad de cada entidad, debe normar que las unidades especializadas, con base en el Flujo de Caja, preparen la programación periódica de cuotas de pago en forma técnica y oportuna.

d) Administración de Cuentas Bancarias

El ente rector de la Tesorería del Estado, debe emitir normas que permitan ejercer el control sobre todas las cuentas bancarias del sector público. La máxima autoridad a través de la unidad especializada de cada entidad, debe cumplir con la normativa y los procedimientos establecidos, en lo relativo al estado y movimiento de las cuentas bancarias.

e) Administración de Excedentes de Efectivo

El ente rector de la Tesorería del Estado debe establecer y normar los procedimientos para el control y orientación del uso eficiente de los saldos excedentes de efectivo.

El ente rector de la Tesorería del Estado y la unidad especializada de la entidad, deben cumplir con los procedimientos y normas establecidos para la colocación de excedentes de efectivo, con prioridad en títulos y valores del Estado o de instituciones financieras de primer orden, maximizando el rendimiento y minimizando el riesgo.

f) Constitución y Administración de Fondos Rotativos

El ente rector de la Tesorería del Estado y la máxima autoridad de las entidades, a través de las unidades especializadas, reglamentarán y normarán los procedimientos para la constitución y administración de fondos rotativos, con los propósitos siguientes:

- Que la constitución de los fondos rotativos esté apegada a la metodología técnica, contemplada en los manuales respectivos.
- Que los manuales establezcan los niveles de autorización.
- Que los manuales determinen cual es el monto máximo que se puede hacer efectivo a través del fondo rotativo.
- Que los manuales indiquen a los responsables de la administración del fondo rotativo y efectuar reposiciones, a fin de que se presente la ejecución real del presupuesto de egresos.

4.3.6. Normas aplicables al Sistema de Crédito Público y Donaciones

El ente rector de las Finanzas Públicas del Estado, a través del área de Crédito Público y la unidad especializada de la entidad, debe definir los criterios técnicos y la metodología que permita establecer el adecuado control en las operaciones de endeudamiento y donaciones de las Entidades no Financieras del Sector Público.

a) Función Normativa

El ente rector de las Finanzas Públicas del Estado, debe emitir las políticas y normativa para la administración del endeudamiento público y donaciones.

b) Políticas de Crédito Público y Donaciones

El ente rector de las Finanzas Públicas del Estado en coordinación con el Banco de Guatemala y otros entes involucrados, deben definir las políticas de Crédito Público y Donaciones para cada ejercicio fiscal.

El ente rector de las Finanzas Públicas del Estado y la máxima autoridad de cada entidad del sector público, son responsables de velar por el cumplimiento, ejecución, evaluación y seguimiento oportuno de estas políticas.

El ente rector de las Finanzas Públicas del Estado, debe establecer los procedimientos de control interno en los procesos de programación, negociación, registro y administración de las donaciones, observando los criterios de economía, eficiencia, eficacia y transparencia.

4.3.7. Normas aplicables al Control de Fideicomisos

El ente rector de las Finanzas Públicas del Estado, a través del área de Fideicomisos, debe diseñar e implementar las normas, políticas y procedimientos aplicables a la administración de fideicomisos establecidos con recursos del Estado.

a) Función Normativa

El ente rector de las Finanzas Públicas del Estado, debe establecer políticas y normativa para la constitución, operación, extinción y liquidación, que garanticen el adecuado control en la administración de los Fideicomisos.

b) Normativa Interna

La máxima autoridad de la entidad, a través de la unidad especializada, debe cumplir con la normativa y políticas emitidas por el ente rector de las Finanzas Públicas del Estado, emitir procedimientos para la administración de los fideicomisos y asegurarse del cumplimiento de los contratos.

c) Escritura de Constitución

La máxima autoridad y la unidad especializada de la entidad, deben constatar que las escrituras de constitución de fideicomisos estén acordes a las leyes generales que los regulan y con la normativa emitida por el ente rector de las Finanzas Públicas del Estado.

d) Fines del Fideicomiso

La máxima autoridad y la unidad especializada de la entidad, deben establecer controles para asegurar el cumplimiento de los fines del fideicomiso y lo establecido en la escritura de constitución y/o modificaciones.

e) Registro de fideicomisos

La máxima autoridad y la unidad especializada de la entidad, deben cumplir con los registros del fideicomiso, establecidos por el ente rector de las Finanzas Públicas del Estado.

4.3.8. Normas aplicables a la Inversión Pública

Los entes rectores de la Planificación y de las Finanzas Públicas del Estado, deben diseñar e implementar las normas, políticas y procedimientos aplicables a la administración de la inversión pública.

a) Función Normativa

Los entes rectores de la Planificación y de las Finanzas Públicas del Estado, debe establecer políticas y normativa para la Planificación, Ejecución y Liquidación de la Inversión Pública, que garanticen la rendición de cuentas de las entidades sobre el avance físico y financiero.

b) Normativa Interna

La máxima autoridad de cada entidad del sector público, a través de la unidad especializada, debe establecer procedimientos de control sobre el avance físico y

financiero de la inversión en infraestructura y proyectos sociales, de conformidad con la normativa emitida por los entes rectores, considerando lo siguiente:

c) Obras en proceso

La máxima autoridad y la unidad especializada de la entidad, deben velar que la ejecución financiera sea acorde con el avance físico, tener control de la reprogramación, planificación, ejecución, supervisión y seguimiento de las obras en proceso.

Los registros establecidos por los entes rectores deben ser oportunos, adecuados, completos y documentados, que los expedientes estén ordenados, foliados y archivados.

d) Obras finalizadas

La máxima autoridad y la unidad especializada de la entidad, deben llevar registro y control de las obras finalizadas, indicando la identificación, ubicación, documentos de finalización y liquidación.

4.3.9. Normas aplicables a la Administración de Bienes Inmuebles y Muebles

El ente rector de las Finanzas Públicas del Estado, debe diseñar e implementar las normas, políticas y procedimientos aplicables a la Administración de Bienes Inmuebles y Muebles de las entidades del sector público.

a) Función Normativa

El ente rector de las Finanzas Públicas del Estado, debe establecer políticas y normativa para el registro, custodia, propiedad, salvaguarda, mejoras, mantenimiento, verificación de existencia y asignación (según corresponda), de bienes inmuebles y muebles de las entidades del sector público.

El ente rector de las Finanzas Públicas del Estado deberá emitir la normativa para la baja de bienes muebles, para que el proceso sea eficiente y oportuno.

b) Normativa Interna

La máxima autoridad de la entidad a través de la unidad especializada, debe establecer procedimientos para el registro y control de bienes inmuebles y muebles de conformidad con lo establecido por el ente rector de las Finanzas Públicas del Estado.

La máxima autoridad, debe solicitar al ente rector de las Finanzas Públicas del Estado la baja de los bienes muebles obsoletos, deteriorados o en proceso de destrucción total y dar seguimiento hasta finalizar el proceso administrativo.

4.4. Normas Relativas de la Información y Comunicación

La máxima autoridad de la entidad debe establecer políticas y normativa que generen información gerencial confiable y oportuna, para la toma de decisiones en las unidades administrativas, financieras y operativas, conforme a los roles y responsabilidades de los servidores públicos. La información debe comunicarse a los diferentes niveles organizacionales de la entidad, mediante el uso de medios eficientes de comunicación.

4.4.1. Generar Información Relevante y de Calidad

La máxima autoridad a través de la unidad especializada, debe emitir una política general del manejo y salvaguarda de la información relevante física y digital, relacionada con el alcance de objetivos institucionales, estratégicos, financieros, operacionales, de cumplimiento normativo y ejecución presupuestaria.

La máxima autoridad debe establecer que toda instrucción emanada por los distintos niveles jerárquicos, sea por escrito y divulgadas a los niveles necesarios, para facilitar el entendimiento, aplicación, fortalecimiento del control interno y el proceso de rendición de cuentas de la entidad.

Los sistemas de información de la entidad deberán alinearse con la política general del manejo y salvaguarda de la información tanto física como digital, debe permitir el intercambio y alimentación de la información a los sistemas de gestión administrados por los entes rectores de la Planificación, Finanzas Públicas, Fiscalización y Control del Estado.

La máxima autoridad y equipo de dirección deben incluir en la política general:

- Manejo, custodia y salvaguarda de la información física y digital,
- Criterios específicos que garanticen información integra, oportuna, confidencial, eficiente y eficaz,
- Información respaldada por documentación pertinente, y
- Período de resguardo de documentación de acuerdo con las leyes y las normativas vigentes asociadas.

4.4.2. Archivo

La máxima autoridad de cada entidad pública es responsable de emitir políticas y procedimientos de archivo de la documentación de respaldo de las actividades administrativas, financieras, operativas y de cumplimiento normativo, siguiendo un orden lógico, de fácil acceso y consulta, de tal manera que facilite la rendición de cuentas.

Para la adecuada conservación de la documentación de respaldo, deben adoptarse medidas de salvaguarda contra robos, incendios, humedad y otros riesgos, manteniéndolos por el tiempo establecido en las leyes específicas.

La máxima autoridad debe incluir en las políticas y procedimientos, el proceso de archivo, frecuencia, tipo y ubicación de servidores dedicados al respaldo y restablecimiento de la información digital, apoyados en Tecnologías de Información.

4.4.3. Documentos de Respaldo

Toda operación que realicen las entidades públicas, debe contar con la documentación suficiente y competente que la respalde.

La documentación de respaldo promueve la transparencia y debe demostrar que se ha cumplido con los requisitos legales, administrativos, de registro y control de la entidad, para identificar la naturaleza, finalidad, resultados de cada operación y facilitar el análisis.

4.4.4. Control y Uso de Formularios

Cada entidad pública debe aplicar procedimientos internos o regulados por los entes rectores para el control y uso de formularios numerados, independientemente del medio que se utilice para su generación, sea por imprenta o por medios informáticos.

Todo diseño de formularios debe ser autorizado previamente por los respectivos entes rectores.

El control y uso de los formularios autorizados para sustentar toda operación financiera o administrativa deben contener, cuando sea aplicable, la referencia al número de copias, al destino de cada una de ellas y las firmas de autorización necesarias.

En los casos de formularios pendientes de uso en los sistemas, deben ser controlados con los procedimientos establecidos por los respectivos entes rectores.

4.4.5. Líneas Internas de Comunicación

La máxima autoridad de la entidad debe emitir una política general de comunicación de la información, que facilite una comunicación interna efectiva a los distintos niveles organizacionales, definiendo las líneas de comunicación siguientes:

- Entrega de resultados del equipo de dirección a la máxima autoridad de la entidad.
- Entrega de resultados a nivel de dirección y operativo.
- Emisión y comunicación de acuerdos internos
- Uso de medios oficiales de comunicación, física y digital.
- Uso de correos electrónicos institucionales y redes sociales.
- Divulgación por escrito de las responsabilidades propias del puesto o cargo de cada servidor público.
- Uso de medios físicos o digitales para cumplir con las leyes de acceso público y rendición de cuentas.

- Uso de medios físicos y digitales para transmitir a toda la entidad las políticas y procedimientos.
- Facilitar medios de comunicación entre la máxima autoridad y el auditor interno de la entidad, para la entrega de resultados de la actividad de auditoría interna.

La máxima autoridad y equipo de dirección establecerán los niveles jerárquicos de acceso a los medios de comunicación de la entidad.

La máxima autoridad debe facilitar los medios de comunicación independientes o emergentes, confidencial de posibles casos de incumplimiento de objetivos institucionales o exposición a riesgo de corrupción.

4.4.6. La Entidad debe establecer Políticas de Comunicación con Grupos de Interés Externos

La máxima autoridad y equipo de dirección deben emitir políticas y procedimientos de comunicación que permitan la recepción y atención de requerimientos de información propias de la gestión y control de la entidad, además deben incluir medios eficientes de comunicación hacia los grupos de interés externos, considerando la transparencia y rendición de cuentas obligatorias, de acuerdo con las leyes y normativas vigentes.

La máxima autoridad debe facilitar medios de comunicación hacia los grupos externos de interés, en atención a posibles casos de incumplimiento de objetivos institucionales o exposición a riesgos de corrupción y fraudes.

4.5. Normas Relativas de las Actividades de Supervisión

La máxima autoridad y equipo de dirección de la entidad, deben establecer los distintos niveles de supervisión como una herramienta gerencial, para el seguimiento y control de las operaciones que permitan identificar riesgos, tomar decisiones para administrarlos, aumentar la eficiencia y calidad de los procesos.

4.5.1. Supervisión Continua y Evaluaciones Independientes

a) La máxima autoridad y equipo de dirección de la entidad deben establecer políticas y procedimientos para la práctica de supervisión continua y puntual, las cuales incluyan:

- Responsabilidad de supervisión de la máxima autoridad, equipo de dirección, supervisores, coordinadores y servidores públicos, según aplique a la entidad.
- Identificar los tipos de evaluaciones continuas en operaciones definidas, rutinarias e integradas en los procesos de la entidad, sobre todo aquellos que tienen impacto en la misión o propósito.
- Definir la periodicidad de las evaluaciones continuas, adecuada a la naturaleza y complejidad de las operaciones.
- Establecer proceso de documentación suficiente y competente de la supervisión realizada.

b) La máxima autoridad y equipo de dirección deben considerar en los resultados de los procedimientos de supervisión, la exposición a riesgos de:

- Cambios en la estrategia.
- Factores internos y externos.
- Incumplimiento de objetivos.
- Incumplimiento de controles.
- Uso inapropiado de los recursos de la entidad.
- Incumplimiento a las leyes o regulaciones.

c) En las políticas deben incluirse procesos de capacitaciones específicas para los equipos a cargo de la supervisión y mejora continua.

d) Como parte de los resultados de los procedimientos de supervisión se debe identificar oportunidades de mejoras en las diferentes áreas o procesos, que le permita a la entidad ser más eficientes y cumplir con los objetivos.

Los resultados de los procedimientos de supervisión, se deben comunicar a las instancias que correspondan, a fin de adoptar medidas correctivas y consecuentemente, lograr los objetivos de la entidad.

La máxima autoridad y equipo de dirección de la entidad, deben asegurarse que se tomen las medidas correctivas pertinentes y de seguimiento.

e) La auditoría interna de la entidad debe realizar evaluaciones independientes, como parte de las funciones de aseguramiento y consulta.

Las evaluaciones serán parte de las funciones de la unidad de auditoría interna y deben ser incorporadas en el plan anual de auditoría, debidamente autorizado por la máxima autoridad de la entidad.

La auditoría interna debe realizar seguimiento de las recomendaciones derivadas de sus evaluaciones independientes.

5. INFORME ANUAL DE CONTROL INTERNO DE LA ENTIDAD

La máxima autoridad debe aprobar el informe anual de control interno, que debe contener los resultados de la evaluación de los componentes de control interno de la entidad, este informe debe conservarse en los archivos de la entidad y publicarlo en el portal electrónico, a más tardar el 13 de enero de cada año. (Ver Guía No. 2 Estructura del informe anual de control interno).

BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Nacional Constituyente. (1985). Artículo 232. Contraloría General de Cuentas. Constitución Política de la República de Guatemala.
- Asociación de Auditoría y Control de Sistemas de Información [ISACA]. Guía para la Administración de Riesgos.
- Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway. Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO 2013.
- Congreso de la República de Guatemala. (2002). Decreto Número 31-2002. Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas.
- Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores [INTOSAI]. Guía para las Normas de Control Interno del Sector Público INTOSAI GOV 9100, Guía para las Normas de Control Interno del Sector Público Información Adicional sobre la Administración de Riesgos de la Entidad INTOSAI GOV 9130.
- Presidente de la República de Guatemala. (2019). Acuerdo Gubernativo Número 96-2019. Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas.

ANEXOS

Guía No. 1 Evaluación de Riesgos de las Entidades Gubernamentales

La evaluación del riesgo se enfocará en lo siguiente:

a) Identificación de Objetivos de la Entidad

Los objetivos estratégicos, operativos, de información y de cumplimiento normativo definidos en el PEI, POM y POA de la entidad, deben ser considerados para el inicio del proceso de evaluación de riesgos y priorizados de acuerdo al nivel de aporte directo a la prestación de servicios o entrega de productos de la entidad.

b) Identificación de Estrategias y Planes de Acción

Por cada objetivo priorizado, deben identificarse las estrategias, planes de acción e indicadores de desempeño.

c) Identificación de Eventos

La máxima autoridad, equipo de dirección y la unidad especializada de la entidad, identificarán todos los eventos que amenacen el alcance de objetivos priorizados y estrategias identificadas de la entidad, provenientes de fuentes internas y externas.

Dentro de los eventos derivados de fuentes Internas, podrán esquematizar y detallarse los relacionados a:

- Gestión del Recurso Humano.
- Gobernanza, Infraestructura, datos y aplicaciones de Tecnologías de Información implementadas en la entidad.
- Disponibilidad y salvaguarda de bienes del estado en propiedad de la entidad.
- Gestión presupuestaria.
- Gestión financiera y operativa.

- Cumplimiento de políticas y procedimientos.
- Cumplimiento de normativa propia de la entidad.
- Cumplimiento de requerimientos éticos y normas de conducta.
- Estructura organizacional de acuerdo a las actividades.
- Gestión de medios de comunicación efectivos.
- Resguardo de información física y digital.
- Cumplimiento de aspectos legales y
- Otros que apliquen a la entidad.

En las fuentes externas deberán esquematizar y detallarse, entre otros, los siguientes:

- Políticas públicas: normativa, acuerdos, circulares y otros emitidos por el ente rector de la legislación en el Estado.
- Economía del país: tipo de cambio, inflación, movimiento de índices económicos, presupuesto aprobado y cambios en políticas económicas.
- Sociales: crecimiento demográfico, demandas de los ciudadanos, influencia de grupos de poder, la fiscalización social y servicios hacia la población.
- Cambios en las Tecnologías de Información: tendencias, temas emergentes, obsolescencia de equipos, cambios en los marcos de gobernanza.
- Ambientales: catástrofes, estados de emergencia, cambio climático y normativa relacionada.
- Salud y seguridad: normativa de protección al trabajador, disposiciones generales de salud, suspensión de trabajo por enfermedades o accidentes, estados de calamidad por enfermedad.
- Normativos en general: cambios en leyes, exposición a incumplimientos, adhesión a convenios internacionales y otros.

Para identificar eventos podrán utilizar diferentes técnicas, dentro de estas deberán considerarse:

- Metodologías proporcionadas por el ente rector de planificación para identificar riesgos.
- Inventarios históricos de eventos y riesgos, a cargo del ente rector de gestión y prevención de desastres.
- Ejercicios del equipo de dirección, para la identificación de eventos.
- Estadísticas de ocurrencia generadas por el ente rector de información estadística y tendencias del Estado.
- Talleres de autoevaluación.
- Mapeo de procesos.
- Análisis del entorno.
- Lluvia de ideas.
- Análisis de indicadores.
- Entrevistas.
- Cuestionarios a mandos superiores y medios.
- Información de eventos de años anteriores.
- La máxima autoridad de la entidad podrá utilizar la información y conocimientos de eventos que puedan ser considerados como riesgos potenciales, proporcionados por la unidad de auditoría interna.
- Información de eventos y riesgos de proveedores y otros.
- El portafolio de eventos deberá actualizarse anualmente.

d) Evaluación de Riesgos

La unidad especializada de la entidad deberá evaluar los eventos identificados, utilizando las perspectivas de probabilidad de que un evento se materialice y su severidad o impacto negativo en los objetivos relacionados al momento de materializarse.

La perspectiva de probabilidad, deberá considerar los niveles de valoración siguientes:

PROBABILIDAD

VALOR	CRITERIO	DESCRIPCIÓN
1	Muy Baja	Evento que se presenta históricamente, pero sin frecuencia estadística comprobada
2	Baja	Evento que se presenta históricamente, en rangos amplios de 5 a 10 años, pero sin frecuencia estadística comprobada
3	Media	Evento que se presenta con una frecuencia estadística comprobada, en rango de 3 a 5 años
4	Alta	Evento que se presenta con una frecuencia estadística comprobada, en rangos de 1 a 3 años
5	Muy Alta	Riesgo que se presenta con una frecuencia anual y soportada con información estadística o histórica

La perspectiva de severidad, deberá considerar los niveles de valoración siguientes:

SEVERIDAD

VALOR	CRITERIO	DESCRIPCIÓN
1	Muy Baja	Eventos sin impacto en la ejecución de estrategias u operaciones de la entidad
2	Baja	Evento que provoca impacto leve en la operación y áreas de apoyo de la entidad
3	Media	Evento que afecta objetivos institucionales no claves no operacionales
4	Alta	Evento que afecta objetivos institucionales y estratégicos clave, pero permite el ajuste a la estrategia, planes de acción y programas, para el cumplimiento razonable de prestación de servicios o entrega de productos de la entidad
5	Muy Alta	Evento que impacta directamente en el alcance de objetivos institucionales y estratégicos clave, provocando interrupciones de servicios o falta de entrega de productos de la entidad

La combinación de la probabilidad y la severidad representa el riesgo inherente a la ejecución de la estrategia, por lo que se aplicará la fórmula siguiente:

Valor de la probabilidad multiplicado por el Valor de la severidad = Riesgo Inherente.

La unidad especializada de la entidad deberá evaluar el riesgo inherente y acumular los resultados en una matriz, con el objetivo de contar con un portafolio de riesgos a ser gestionados.

e) Establecimiento de Posibles Respuestas al Riesgo

Una vez que han sido determinados los riesgos inherentes en la matriz, la unidad especializada de la entidad debe definir la posible respuesta ante el riesgo. Para ello, será necesario aplicar el criterio profesional basado en las hipótesis realizadas sobre el riesgo y en un análisis razonable de los costos asociados, con la reducción del nivel de riesgo.

La respuesta adoptada no derivará necesariamente en un menor volumen de riesgo residual, pero en caso de que una respuesta ante el riesgo derive en un riesgo residual que supere los niveles aceptables, para la máxima autoridad y equipo de dirección, la unidad especializada de la entidad deberá volver a analizar y revisar la respuesta.

Un riesgo que presente severidad significativa en la entidad y con probabilidad no relevante, por lo general, no requerirá una respuesta detallada ante dicho riesgo. El riesgo que presente una mayor probabilidad de que se produzca y/o presente una severidad significativa, requerirá una mayor atención.

Las estimaciones de la importancia al riesgo, a menudo se ven determinadas por el uso de datos de eventos anteriores, que proporcionan una base objetiva respecto a las estimaciones totalmente subjetivas. Los datos generados internamente, basados en la propia experiencia de la entidad, pueden resultar más relevantes y aportar mejores resultados que los datos procedentes de fuentes externas, sin embargo, incluso en estas circunstancias, los datos externos pueden resultar de utilidad, como punto de control o para mejorar el análisis.

La unidad especializada de la entidad, al considerar la respuesta al riesgo, deberá identificar la “tolerancia de riesgo” de la entidad, esta constituye la cantidad de riesgos a la que una entidad está preparada a exponerse, antes de decidir sobre la acción que se tomará; Las decisiones sobre las respuestas al riesgo tienen que ser tomadas en forma conjunta con la identificación de la cantidad de riesgos que pueden ser tolerados.

Las respuestas a los riesgos se enmarcarán en las siguientes categorías:

- I. Aceptar:** No se adopta ninguna actividad de control que mitigue a la probabilidad o la severidad del riesgo. Este tipo de respuesta es seleccionada al no existir actividad de control mitigante y la máxima autoridad asume la responsabilidad de continuar con las estrategias asociadas por conveniencia a la prestación de servicios o entrega de productos institucionales.
- II. Evitar:** Se evita realizar las estrategias, planes de acción o programas que den lugar al riesgo, por lo que no se describe una actividad de control específica.
- III. Reducir:** Se adoptan medidas para reducir la probabilidad o la severidad del riesgo, o ambos. Este tipo de respuesta implica la selección de las actividades de control que se adoptan en una organización o la definición de acciones específicas, ante la ausencia de un control mitigante.
- IV. Compartir:** Se reduce la probabilidad o la severidad del riesgo transfiriendo o compartiendo una parte del mismo. Las respuestas implican la selección de actividades de control compartidas; habitualmente incluyen la contratación de seguros o la tercerización de una actividad, entre otros.

El riesgo tendrá que ser administrado y la entidad necesitará implantar y mantener un sistema efectivo de control interno, para mantener el riesgo en un nivel aceptable, por lo que al seleccionar la respuesta al riesgo, la máxima autoridad deberá considerar lo siguiente:

- El efecto potencial que puede tener sobre la importancia del riesgo y qué opciones de respuesta están alineadas con la tolerancia al riesgo de la entidad.
- La segregación de funciones, que permita que la respuesta adoptada logre la reducción prevista de la importancia del riesgo.
- El análisis costo/beneficio de las posibles respuestas.
-

f) Evaluación de Riesgo Residual

Una vez establecidas las respuestas al riesgo, enfocadas en reducir y compartir, para adherirlas a la matriz generada, deberá valorarse la capacidad de mitigación de las mismas, utilizando los siguientes criterios de madurez y eficiencia del control.

VALOR	CRITERIO DE MADUREZ DEL CONTROL INTERNO	DESCRIPCIÓN DE CRITERIO	CAPACIDAD DE MITIGACIÓN DE RIESGO
1	Básico	El control funciona de una forma empírica y se aplica a criterio de la autoridad a cargo del proceso	Ineficiente
2	Operativo	Control transmitido de un cargo a otro informalmente, para lograr el funcionamiento operativo y con decisiones centralizadas en la autoridad a cargo del proceso	Mínima
3	Funcional	El control es parte de documentos o instrucciones dadas por escrito a los empleados mediante la transmisión de conocimientos. Los controles buscan el funcionamiento de procesos administrativos para el alcance de objetivos operativos	Media
4	Razonable	El control se incluye formalmente en políticas y procedimientos escritos, actualizados de acuerdo a la necesidad de la entidad, enfocándose en el funcionamiento de los procesos operativos clave para el alcance de objetivos. Los controles son comunicados por escrito	Aceptable
5	Eficiente	El diseño del control permite la actualización constante, para que funcione oportuna y eficientemente en la estrategia, operaciones, así como en los procesos de registro financiero. El control es comunicado a los servidores públicos mediante capacitaciones formales por escrito. El control mitiga riesgos y permite la retroalimentación a los ejecutores para la mejora continua	Optima

Al aplicar los valores de mitigación de las respuestas al riesgo en la matriz de riesgo inherentes deberá contemplarse la siguiente fórmula para obtener el riesgo residual:

$$\text{Riesgo inherente dividido entre el valor de mitigación de la respuesta al riesgo} = \text{Riesgo residual}$$

Los resultados obtenidos deberán acumularse en la Matriz de Evaluación de Riesgos, con el objetivo de contar con un portafolio de riesgos residuales.

g) Tolerancia al Riesgo

La unidad especializada de la entidad deberá presentar los resultados en la matriz, adicionando la valoración relacionada a la tolerancia al riesgo, con rangos autorizados por la máxima autoridad de la entidad; los rangos normalmente serán definidos por la filosofía de control y buena gobernanza instituidos y de acuerdo a la cantidad de exposición al riesgo de la administración al ejecutar las estrategias.

Los rangos podrán basarse en la madurez del control de la entidad, por lo que a mayor exposición de riesgo, se determinarán rangos alejados de la valoración de riesgos, bajo un enfoque conservador; el cuadro siguiente muestra los rangos y la representación gráfica del mapa de riesgos, basada de la tolerancia recomendada. (Decisión de la máxima autoridad):

TOLERANCIA AL RIESGO

MATRIZ DE TOLERANCIA AL RIESGO			
RANGO	CRITERIO	DESCRIPCIÓN	PRIORIZACIÓN
1 a 10.00	Básico	Riesgo residual tolerable que no requiere atención inmediata. Es gestionado razonablemente por el control interno de la entidad	VERDE
10.01 a 15.00	Gestionable	Riesgo residual que puede ser gestionado a través de opciones de control adicionales o respuestas específicas al riesgo	AMARILLO
15.01 en adelante	No tolerable	Riesgo residual tolerable con mayor exposición a no alcanzar los objetivos, es necesario replantear la estrategia a la respuesta al riesgo. Requiere atención inmediata	ROJO

h) Matriz de Evaluación de Riesgos

Entidad	
Período de evaluación	

1 a 10 Tolerable
10.01 a 15 Gestionable
15.01 + No Tolerable

No.	Tipo Objetivo	Ref.	Área Evaluada	Eventos Identificados	Descripción del Riesgo	Evaluación		Riesgo Inherente	Valor Control Mitigador	Riesgo Residual	Control interno para mitigar (gestionar el riesgo)	Observaciones
						(1)	(2)					
1												
2												
3												
4												
5												

Conclusión:

Firma	
Nombre del Responsable	
Puesto	

No.	DESCRIPCIÓN
1	Identificar el tipo de objetivos, operacionales, estratégicos, cumplimiento y financieros.
2	Indicar el número del tipo de objetivos, ejemplo: O-1, E-1, C-1 o F-1.
3	Identificar el área que se está evaluando.
4	Describir el evento que se ha identificado como riesgo.
5	Indicar la Valoración de probabilidad del evento.
6	Indicar la valoración de la severidad del evento.
7	Colocar el resultado del riesgo inherente, el cual se origina de multiplicar el valor de la probabilidad por el valor de severidad del evento.
8	Indicar el valor del control que mitigará la severidad.
9	Colocar el resultado del riesgo residual, el cual se origina de dividir el riesgo inherente entre el valor del control mitigante.
10	Indicar los diferentes controles que mitigarán el riesgo.
11	Colocar observaciones que se deriven del análisis de la matriz y los documentos que soporten el control mitigador (digital) .

i) Plan de Trabajo en Evaluación de Riesgos

Entidad	
Período de evaluación	

	(1)	(2)	(3)	(4)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	
NO.	Riesgo	Ref Tipo Riesgo	Nivel de Riesgo Residual	Controles Recomendados	Prioridad de Implementación	Recursos Internos o Externos	Puesto Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Comentarios
1										
2										
3										
4										
5										

Firma	
Nombre del Responsable	
Puesto	

No.	DESCRIPCIÓN
1	Descripción del riesgo determinado en el proceso de evaluación de riesgos.
2	El nivel de riesgo asociado a cada riesgo identificado que se determinó en el proceso de evaluación de riesgos.
3	Controles recomendados para la mitigación o transferencia del riesgo.
4	La prioridad de acción se determina sobre la base de los niveles de riesgos y los recursos disponibles.
5	Los controles seleccionados para la implementación.
6	Recursos internos y externos necesarios para la implementación de los controles determinados.
7	Lista de equipo y personas que serán responsables de implementar los controles, ya sean nuevos o mejorados.
8	Fecha de inicio para la aplicación de los controles previstos.
9	Fecha de finalización de los controles previstos aplicados.
10	Plan de mantenimiento, de revisión y evaluación de los controles, después de la implementación.

j) Mapa de Riesgos

Entidad	
Período de evaluación	

		PROBABILIDAD Y SEVERIDAD				
Probabilidad.	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		Severidad.				

No.	Riesgos	Probabilidad	Severidad	Punteo
1				
2				
3				
4				

Niveles de Valoración

La determinación de los niveles de valoración se debe realizar utilizando los criterios de Probabilidad y Severidad incluidos en la Guía No. 1 Evaluación de Riesgos de las Entidades Gubernamentales indicados en la literal d), según las ponderaciones siguientes:

Valor	Criterio
5	Muy Alta.
4	Alta.
3	Media.
2	Baja.
1	Muy Baja.

k) Matriz de Continuidad de Evaluación de Riesgos

Entidad	
Período de evaluación	

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
No.	Rango	Sub Tema	Nivel de Tolerancia	Método de Monitoreo	Frecuencia de Monitoreo	Responsable	Severidad del Riesgo
1							
2							

Firma	
Nombre del Responsable	
Puesto	

No.	DESCRIPCIÓN
1	Descripción del riesgo.
2	Listados de riesgo específico por cada tipo de riesgos (E. 1.1 . E. 1.2)
3	Nivel de tolerancia mínimo a ser aceptado.
4	Método de monitoreo para evaluar el riesgo.
5	Frecuencia de revisión.
6	Responsables del monitoreo y de informar oportunamente.
7	Severidad al pasar el límite de tolerancia.

Guía No. 2 Estructura del Informe Anual de Control Interno

1. Caratula

2. Índice

3. Introducción

4. Fundamento Legal

5. Objetivos

- General
- Específicos

6. Alcance

7. Resultados de los componente del control interno

a) Entorno de Control y Gobernanza.

Deben describir los resultados obtenidos de la evaluación de las normas relacionadas con la Integridad, principios y valores éticos, fortalecer y supervisar la efectividad del control interno, estructura organizacional, asignación de autoridad y responsabilidad, administración de personal y rendición de cuentas.

b) Evaluación de Riesgos.

Deben describir los resultados obtenidos de la evaluación de las normas relacionadas con la filosofía de administración general, gestión de resultados, identificación y alineación de los objetivos de la entidad, evaluación de riesgos, consideraciones a la exposición a riesgos de fraude y corrupción y efectos de los cambios en la administración general de la entidad.

c) Actividades de Control.

Deben describir los resultados obtenidos de la evaluación de las normas relacionadas con la selección y desarrollo de actividades de control, establecimiento de directrices generales para las actividades de control, normas aplicables a los sistemas de presupuesto, contabilidad, tesorería, crédito público y donaciones, fideicomisos, inversión pública y administración de bienes muebles e inmuebles.

d) Información y Comunicación.

Deben describir los resultados obtenidos de la evaluación de las normas relacionadas con la generación de información relevante y de calidad, archivo, documentos de respaldo, control y uso de formularios, líneas internas y externas de comunicación.

e) Actividades de Supervisión.

Deben describir los resultados obtenidos de la evaluación de la norma relacionada con la supervisión y evaluaciones independientes.

8. Conclusión sobre el control interno

9. Anexos

a) Matriz de Evaluación de Riesgos.

b) Mapa de Riesgos.

c) Plan de Trabajo de Evaluación de Riesgos.

d) Matriz de Continuidad de Evaluación de Riesgos.

GLOSARIO

Auditor Interno: Es la persona que dirige la Unidad de Auditoría Interna de las Entidades del Sector Público, que por el tamaño y estructura organizacional se le puede denominar Gerente, Director, Jefe de Auditoría Interna o Auditor Interno único.

Código de Ética: Es un documento aprobado por la máxima autoridad que establece normas de ética pública, guiadas por principios y valores, aplicables para todas las personas que prestan sus servicios a la entidad.

Eficacia: Capacidad de lograr el cumplimiento de metas y objetivos para obtener los resultados planificados por la entidad.

Eficiencia: Capacidad de disponer de los recursos asignados para alcanzar los objetivos determinados por la entidad, en términos de cantidad, calidad y oportunidad.

Efectividad: Capacidad de lograr los resultados planificados por la entidad, con los recursos asignados, para el cumplimiento de las metas y objetivos. Se es efectivo si es eficiente y eficaz.

Entidad: Instituciones que desarrollan funciones de interés público, producen bienes y servicios con fondos del Estado.

Equipo de Dirección: Las personas que tienen el puesto o cargo de Dirección, Jefe o Encargado en las Entidades del Sector Público, responsables de dirigir, tomar decisiones y tener personal a su cargo.

Evento: Consiste en aquellos acontecimientos o sucesos identificados por la máxima autoridad y equipo de dirección, que pueden generar una consecuencia negativa o positiva con implicaciones para el cumplimiento de objetivos de la entidad, durante un intervalo de tiempo establecido.

Exposición al riesgo: Es la vulnerabilidad a pérdidas que pueden amenazar a un proceso o un activo, que la entidad está dispuesta a aceptar considerando los efectos que puede causar calificándolos de forma cualitativa como alto, moderado o bajo.

Máxima Autoridad: Se refiere a la Autoridad Superior regulada en la Ley orgánica o normativa de cada entidad.

Probabilidad: Se refiere a la mayor o menor frecuencia de que ocurra un evento. Establece una relación entre el número de eventos favorables y el número total de eventos posibles.

Riesgo: La probabilidad y severidad de que un evento afecte adversamente la capacidad de una entidad, para lograr los objetivos establecidos y ejecutar las estratégicas de forma efectiva.

Riesgo Inherente: Es un evento que afecta el cumplimiento de los objetivos, en la ausencia de acciones de la entidad, para modificar la probabilidad y severidad.

Riesgo Residual: Es el riesgo que permanece después de que la entidad evalúa los controles establecidos y decide aceptar, evitar, reducir o compartir el riesgo.

Servidor Público: Las personas que prestan sus servicios en las Entidades del Sector Público y están relacionadas con el cumplimiento del SINACIG, emitidas por el ente rector.

Severidad: Se refiere al impacto de un evento sobre los recursos y cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Unidad Especializada: Se refiere a las áreas de la entidad (responsables de la evaluación de riesgos, código de ética, planificación, presupuesto, contabilidad, tesorería, crédito público, fideicomisos, inversión, bienes inmuebles y muebles, entre otros) o entes rectores que deben cumplir con las normas específicas, establecidas en el SINACIG.

SIGLAS

COBIT: Control Objectives for Information and Related Technology. Objetivos de Control para las Tecnologías de Información.

COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway.

INTOSAI: The International Organization of Supreme Audit Institutions. Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores.

ISACA: Information Systems Audit and Control Association. Asociación de Auditoría y Control de Sistemas de Información.

ISO 27001: International Organization for Standardization Organizaciones para Estándares Internacionales. Certificación de los Sistemas de Gestión de Seguridad de la Información.

ITIL: Information Technology Infrastructure Library. Infraestructura de Tecnologías de Información.

PAA: Plan Anual de Auditoría.

PAC: Plan Anual de Compras.

PEI: Plan Estratégico Institucional.

POA: Plan Operativo Anual.

POM: Plan Operativo Multianual.

SINACIG: Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental.

TIC's: Tecnologías de Información y Comunicación.

UDAI: Unidad de Auditoría Interna.

Tehnale, na warak, Uraihli

Toholb'ahilal, Yipuhilal b'oj Sajsajilal

Mololiil, Sak'ak'iil ja Ch'ajch'ojiil



**INTEGRIDAD,
EFICIENCIA Y
TRANSPARENCIA**

Hanichugu, lisüini luma arumani

Jikil k'ojlemal, jwi', saqil samaj



Dr. Edwin Humberto Salazar Jerez

Contralor General de Cuentas

MSc. Mario Francisco Xocoy Buch

Subcontralor de Probidad

Dr. José Alberto Ramírez Crespín

Subcontralor de Calidad de Gasto Público

MSc. Bernardino Rosales Méndez

Subcontralor Administrativo

Dr. Celvin Manolo Galindo López

Inspector General

Lic. Oscar Mauricio López Ixcolín

Secretario General

SEDE CENTRAL

7a. Avenida 7-32 zona 13, Guatemala C.A.

ZONA 1

5a. Avenida 9-95

ZONA 2

Avenida Simeón Cañas 5-38

PBX:

(502) 2417-8700

21 DELEGACIONES DEPARTAMENTALES