



GUERRERO
NOS NECESITA A TODOS



Colegio de Bachilleres
ESTADO DE GUERRERO

CONTENIDO

1	Introducción	
2	Capítulo I. Consideraciones Generales del Control Interno	
3	Definición e los elementos básicos sobre el Control Interno	1
4	Objetivo	2
5	Objetivos Específicos	3.1
6	Ámbito de Control Interno en el Colegio de Bachilleres (CBI)	3
7	Control Interno en el Colegio de Bachilleres	3.1
8	Consejo de Control	3.1.1
9	Definición del Control Interno según el modelo COSO	3.1.2
10	Componentes del Control Interno	3.2
11	El Componente Ambiente o Entorno de Control	3.2.1
12	El Componente de Evaluación de Riesgos	3.2.2
13	Componente de Actividades de Control	3.2.3
14	Componente de Información y Comunicación	3.2.4
15	Supervisión	3.2.5
16	El Control Interno como proceso	3.2.6
17	Aspectos conceptuales del Control Interno	3.2.7
18	Marco de Referencia del Modelo de Control Interno para el	4
19	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.1
20	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.2
21	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.3
22	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.4
23	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.5
24	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.6
25	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.7
26	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.8
27	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.9
28	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.10
29	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.11
30	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.12
31	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.13
32	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.14
33	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.15
34	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.16
35	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.17
36	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.18
37	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.19
38	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.20
39	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.21
40	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.22
41	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.23
42	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.24
43	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.25
44	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.26
45	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.27
46	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.28
47	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.29
48	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.30
49	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.31
50	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.32
51	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.33
52	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.34
53	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.35
54	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.36
55	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.37
56	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.38
57	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.39
58	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.40
59	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.41
60	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.42
61	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.43
62	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.44
63	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.45
64	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.46
65	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.47
66	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.48
67	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.49
68	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.50
69	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.51
70	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.52
71	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.53
72	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.54
73	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.55
74	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.56
75	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.57
76	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.58
77	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.59
78	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.60
79	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.61
80	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.62
81	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.63
82	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.64
83	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.65
84	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.66
85	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.67
86	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.68
87	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.69
88	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.70
89	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.71
90	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.72
91	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.73
92	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.74
93	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.75
94	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.76
95	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.77
96	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.78
97	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.79
98	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.80
99	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.81
100	Modelo de Marco de Referencia del Modelo de Control Interno (MRCI)	4.82

Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno del Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero

COBACH/DPE			Febrero 2019
-------------------	--	--	---------------------

N.I.	CONTENIDO	PÁG
	Introducción.	4
	Capítulo I. Consideraciones Generales del Control Interno	5
1.	Sensibilizar a los servidores públicos sobre el Control Interno.....	5
2.	Objetivo	6
2.1	Objetivos Específicos	6
3.	Sistema de Control Interno en el Colegio de Bachilleres (SCI).....	6
3.1	Control Interno en el Colegio de Bachilleres	12
3.1.1	Concepto de Control	12
3.1.2	Definición de Control Interno según el modelo COSO	14
3.2	Componentes del Control Interno	15
3.2.1	El Componente Ambiente o Entorno de Control	16
3.2.2	El Componente de Evaluación de Riesgos	16
3.2.3	Componente de Actividades de Control	18
3.2.4	Componente de Información y Comunicación	20
3.2.5	Supervisión	20
3.2.6	El Control Interno como proceso	22
3.2.7	Aspectos conceptuales del Control Interno	24
4.	Acuerdo por el que se establecen las Normas Generales de Control Interno para la Administración Pública del Estado de Guerrero	25
4.1	Acciones sustanciales que requieren de atención.....	26
4.2	Los titulares de las áreas directivas del Colegio de Bachilleres son responsables de:	27
5.	Modelo de Marco Integrado de Control Interno (MMICI)	29
	Capítulo II. Componentes y factores de control interno	37
	Primero. Ambiente de Control.	37
1.	Mostrar actitud de compromiso y respaldo.	37
2.	Ejercer el Control Interno Institucional con vigilancia.	38
3.	Estructura Organizacional, responsabilidad y autoridad.	39
4.	Reglamento Interior.	40
5.	Manuales de Organización, de Procedimientos y de Análisis de Puestos.	41
6.	Administración de Recursos Humanos.	43
7.	Integridad y Valores Éticos.	43
	Segundo. Evaluación de Riesgos.	44
1.	Definir metas y objetivos institucionales.	44
2.	Identificación del riesgo.	45
3.	Evaluación del Riesgo.	45
3.1.	Análisis de Riesgo.	45

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante	Lic. Adriana Leticia Armenta Adams	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo
			
Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Directora de Planeación y Evaluación	Contralor Interno	Director General del Colegio de Bachilleres

 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 3 de 124

3.2.	Valoración del Riesgo.	49
4.	Administración de Riesgos.	51
	Tercero. Actividades de Control.	58
1.	Consideraciones Generales.	59
2.	Revisión de alto nivel al desempeño actual.	59
3.	Administración del Recurso Humano.	62
4.	Controles sobre el proceso de información.	66
5.	Resguardo de bienes.	67
6.	Establecimiento y revisión de medidas e indicadores de desempeño	68
7.	Segregación de funciones y responsabilidades.	71
8.	Ejecución adecuada de transacciones o eventos.	71
9.	Acceso controlado y restringido a los bienes y registros.	73
10.	Control de calidad de los servicios y trámites.	75
11.	Documentación de las transacciones y del control interno.	77
12.	Acciones de control de la información computarizada.	77
	Cuarto. Información y Comunicación.	79
1.	Usar Información relevante y de calidad.	79
2.	Comunicar Internamente.	80
3.	Comunicar externamente.	81
	Quinto. Supervisión.	83
1.	Realizar actividades de supervisión.	83
2.	Evaluación de resultados.	85
3.	Acciones correctivas.	86
	Capítulo III. Consideraciones finales del control interno	87
1.	Componentes del Control Interno	87
2.	Marco Integrado de Control Interno del Colegio de Bachilleres	88
3.	Aspectos conceptuales de riesgo y factores de Riesgo	92
4.	Metodología para la Evaluación de Riesgos	92
5.	Mapa de Riesgos Institucional	99
	Fuentes de Información	105
	ANEXOS	106
1.	Metodología para llevar a cabo revisiones de control preventivo	106
	Ejemplos de análisis de riesgo	121
	DIRECTORIO	122

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Armenta  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arboyo  Director General del Colegio de Bachilleres

 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 4 de 124

Introducción

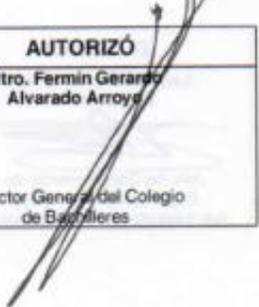
Desde inicios de la presente administración estatal, el Gobernador Constitucional del Estado, Licenciado Héctor Antonio Astudillo Flores, determinó el mejoramiento institucional para bien de todos los guerrerenses, como un mecanismo de desarrollo y crecimiento económico. Esas ideas fueron plasmadas en el Plan Estatal de Desarrollo que se está aplicando por los diversos entes de gobierno, en ese rubro el personal docente, directivo y administrativo del Colegio de Bachilleres se enfrenta con la tarea de cumplir con sus objetivos institucionales.

El Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero, como organismo público descentralizado, busca elevar sus resultados académicos, administrativos y financieros, aunado a la actualización constante de sus planes y programas de estudio. Las acciones programadas por las diversas áreas directivas implican riesgos constantes, el reto es determinar el grado de incertidumbre que pueda tolerarse para implementar medidas de mejoramiento en las acciones de Control.

Las áreas directivas del Colegio de Bachilleres, así como los planteles escolares han venido coordinando sus acciones corporativas en pos de los objetivos de la Institución, pero sin que exista para ello un documento que les marque la pauta, con el presente Manual se establecen las bases y mecanismos de trabajo y coordinación institucional entre una y otra unidad administrativa.

La incertidumbre implica riesgos al cumplimiento de los objetivos y metas, eso conlleva análisis constantes a los programas de trabajo y evaluaciones de los resultados, lo que determina el deterioro o aumento de su costo. El control de riesgos permite al Colegio de Bachilleres tratar efectivamente la incertidumbre, los riesgos y las oportunidades asociadas, mejorando la capacidad de generar valor al producto laboral, pero sobre todo al servicio que se presta en favor de la educación media. En ese sentido, es responsabilidad de los directivos de unidades administrativas, valorar su probabilidad de resultados y de impacto social, así como de diseñar estrategias congruentes y eficaces para administrar los planes de desarrollo, programas estratégicos y sectoriales de educación y los planes y programas que se instrumentan de manera interna en el organismo, buscando cumplir eficientemente con los objetivos y metas predeterminados en el Decreto Número 490 de creación del Colegio de Bachilleres.

Con el presente Manual se buscan evaluar las acciones de Control Interno de forma adecuada, administrar y tasar los riesgos en cada una de las áreas administrativas, lo que significa observar y ejecutar eficientemente nuestros programas de trabajo, basados en el Plan de Desarrollo Institucional y analizar el por qué del incumplimiento de las metas que en muchas ocasiones son ajenas a la voluntad de los titulares, motivar la actitud laboral de los trabajadores administrativos, bajo un ejercicio pleno de administración de recursos y control archivístico, combatir la inercia, la simulación y el letargo administrativo que pueda generarse y que al materializarse, mucho afectan el equilibrio productivo y el sano cumplimiento de las metas y objetivos de la institución.

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Armenta  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 5 de 124

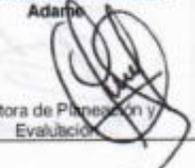
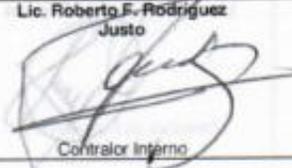
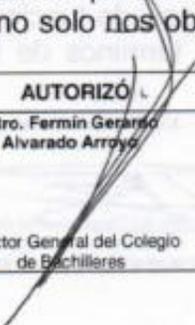
CAPÍTULO I CONSIDERACIONES GENERALES DEL CONTROL INTERNO

1. Sensibilizar a los servidores públicos sobre el Control Interno.

La administración de acciones, planes y programas, y los riesgos que conlleva su ejecución por las diversas circunstancias, se concentran en la búsqueda constante de mecanismos que impulsen gestiones transparentes, con mejor desempeño, mayor responsabilidad y compromiso social, capaces de adaptarse a entornos cambiantes, por lo que se requiere la generación de una cultura proactiva en las diversas áreas directivas y planteles, basada en resultados positivos; en la aplicación de técnicas de planeación estratégica y la generación de información oportuna, confiable, completa y relevante, los cuales deberán incluirse como parte de los valores que se le definen al Colegio de Bachilleres en el Código de Conducta y en el Código de Ética del Gobierno del Estado de Guerrero.

Sobre el contexto, resulta relevante sensibilizar a los servidores públicos que manejan recursos públicos, sobre la importancia del Control Interno en el ejercicio de sus facultades, con el propósito de proporcionar una herramienta adicional para el manejo, custodia, control y aplicación eficiente de los recursos públicos que tiene el Colegio de Bachilleres. Así también, para el cumplimiento de los objetivos institucionales y metas programadas, y los contenidos para el ejercicio presupuestal, en los planes y programas de conformidad con las leyes y demás disposiciones jurídico-normativo aplicables.

Es preciso recalcar que es obligatorio no solo en el ámbito nacional sino internacional, el fortalecimiento de la cultura de la transparencia, la rendición de cuentas y la fiscalización de recursos públicos. Los servidores públicos tenemos una responsabilidad que cumplir haciendo uso del presupuesto asignado, actuando bajo estrictos principios de honestidad en el uso de los recursos financieros, pulcritud en nuestras acciones encaminadas al logro de resultados positivos, y debemos acatar aquellos principios que nos demanda la sociedad. Por lo que se refiere a la transparencia, el pasado 7 de febrero de 2014 se modificó la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 6º, en donde se adicionó el hecho de que *"toda la información en posesión de cualquier autoridad, entidad, órgano y organismo de los Poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, órganos autónomos, partidos políticos, fideicomisos y fondos públicos, así como de cualquier persona física, moral o sindicato que reciba y ejerza recursos públicos o realice actos de autoridad en el ámbito federal, estatal y municipal, es pública ..."* y de lo cual se deriva el "principio de máxima publicidad" a favor de la sociedad. Sobre ello se precisa el hecho de que en el Colegio de Bachilleres, se ha venido trabajando con transparencia, comedimiento en el ejercicio de los recursos y cumpliendo oportunamente con la obligación de la rendición de cuentas ante los órganos fiscalizadores, cuidando los recursos que se nos asignan y vigilando su administración eficiente hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales. La información pública y la rendición de cuentas son conceptos en boga de ámbito internacional a lo que no solo nos obligan

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Adarbo  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 6 de 124

las leyes de la materia, sino que también nos motivan a la autoevaluación, vinculándonos a la eficiencia y eficacia en el ejercicio de nuestras acciones públicas, por ello, titulares de las áreas directivas y planteles deben hacer conciencia como lo exige la normatividad, de que los recursos públicos que manejan provienen de la sociedad y es a ésta a la que debemos rendir cuentas.

Los directivos se pueden apoyar en el Modelo de Administración de Riesgos, para una eficiente y eficaz administración de los planes de desarrollo, programas sectoriales, acuerdos y circulares y demás normas de carácter administrativo, que nos permita planear la revisión de los controles para asegurar su efectividad y, en su caso, para recomendar las acciones necesarias para fortalecer los controles y mitigar los riesgos que implica.

Ante lo expuesto, el presente Manual tratará los siguientes temas:

- **Normatividad.** Se desglosan las directrices normativas que rigen al Colegio de Bachilleres en materia de Control Interno;
- **Modelo de Marco Integrado de Control Interno.** Se determinan en términos generales los componentes, principios, puntos de interés y requerimientos para fortalecer el Control Interno en el organismo;
- **La Evaluación de Riesgos.** Se muestran la metodología para evaluar los riesgos y las acciones en materia de Control Interno lo que permitirá estandarizar el desarrollo de la metodología en las unidades administrativas y las acciones de mejora; se explica la importancia de atender en tiempo y forma los riesgos con un adecuado Programa de Trabajo para Administrar los Riesgos en el cumplimiento de nuestros objetivos y metas programadas.

2. Objetivo

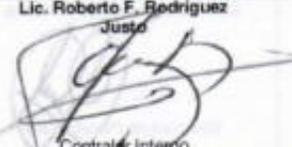
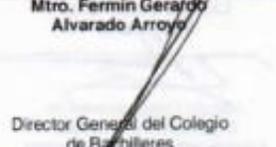
Que los titulares de las diversas áreas directivas identifiquen los aspectos elementales de la evaluación y la administración de los riesgos programáticos y presupuestales, así como los mecanismos de control constante en sus áreas de trabajo, bajo un buen desempeño institucional.

2.1 Objetivos específicos

- Sensibilizar al personal operativo sobre la importancia de la Administración de Riesgos.
- Aclarar los aspectos conceptuales en materia de Evaluación de Riesgos.
- Administrar los Riesgos a través de un Programa de Evaluación Constante.
- Trabajar a través de la Contraloría Interna un programa de acciones de Control Interno y de supervisión de acciones en las áreas administrativas y planteles.

3. Sistema de Control Interno en el Colegio de Bachilleres (SCI)

Los aspectos de control y supervisión en el Colegio de Bachilleres son mecanismos que rigen el adecuado funcionamiento y desarrollo de las acciones que tienen asignadas las áreas directivas, en términos de las leyes federales y locales, así como la diversa reglamentación interna y el

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Adams  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 7 de 124

Manual de Organización, no obstante lo anterior y de que la normatividad que rige al Colegio de Bachilleres se encuentra publicada en Información Pública de Oficio y en la Plataforma Nacional de Transparencia, no todo el personal muestra interés en conocer la documentación que rige las acciones del organismo, es decir, se sabe que se cuenta con una serie de ordenamientos legales que determinan el accionar institucional, sin embargo no se ponen en práctica de manera eficiente.

Se debe implementar un Sistema de Control Interno que cuente con los mecanismos de seguimiento, monitoreo y evaluación de acciones.

Sistema de Control Interno

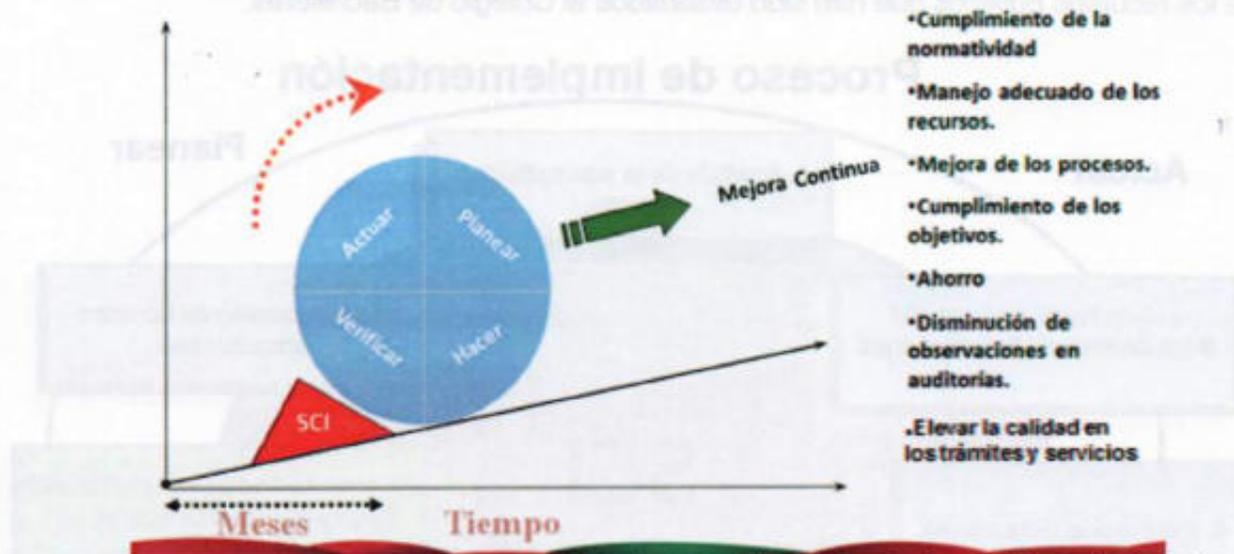
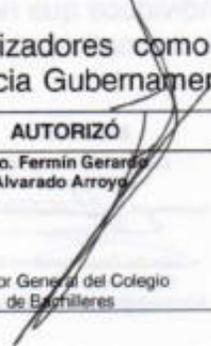


Figura 1: Proceso de mejora en el SCI en el Colegio de Bachilleres. Fuente: Órgano Interno de Control en la Secretaría de Finanzas y Planeación (Veracruz). CURSO DE CONTROL INTERNO. Febrero de 2013

La fiscalización, el control del gasto público y la rendición de cuentas se deben orientar hacia el manejo correcto de los recursos públicos federales, estatales y de ingresos propios del Colegio, así como a la prevención, detección y sanción de las prácticas irregulares, a fin de que esto, sea un instrumento eficaz para el combate de la corrupción y se cuente con un Sistema de Control Interno Institucional adecuado, eficiente y oportuno.

El Colegio de Bachilleres cuenta con los lineamientos técnicos necesarios y los criterios éticos y de responsabilidad, sin embargo, en gran medida el personal administrativo no muestra un interés adecuado hacia el mejoramiento institucional basado en resultados positivos con los cuales se aspire al logro de los objetivos institucionales y las metas programadas.

El Colegio de Bachilleres es vigilado externamente por organismos fiscalizadores como la Auditoría Superior de la Federación, la Secretaría de Contraloría y Transparencia Gubernamental

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Armenta  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 8 de 124

y la Auditoría Superior del Estado, que revisan constantemente la instrumentación jurídica, manuales, programas de trabajo, nómina de personal, etcétera, que al efecto hacen las recomendaciones necesarias para el saneamiento adecuado de la institucionalidad, y que ayudan a promover la cultura de control interno para favorecer la adecuada productividad laboral y de mejoramiento de la educación media superior que comprenda:

- a) Necesidad de una cultura de control, para el mejoramiento institucional;
- b) Dar a conocer los Código de Ética del Gobierno del Estado y el de Conducta del Colegio de Bachilleres, que ayuden a combatir la corrupción y la inercia laboral; y
- c) Mostrar a la sociedad el cumplimiento eficiente de los programas de trabajo y el uso adecuado de los recursos públicos que han sido destinados al Colegio de Bachilleres.

Proceso de implementación



Figura 2: Proceso de implementación del SCI en el Colegio de Bachilleres. Fuente: Órgano Interno de Control en la Secretaría de Finanzas y Planeación (Veracruz). CURSO DE CONTROL INTERNO. Febrero de 2013

Desarrollar una cultura de control interno implica modificar paradigmas de trabajo, congruencia entre la normatividad, los programas de trabajo y las acciones de los titulares de las diversas áreas a fin de enfocar el cambio de conductas inadecuadas y la inercia en la productividad. Las y los individuos que no respetan los lineamientos básicos, los códigos de ética y de conducta, así como la normatividad institucional, violan los procedimientos predeterminados por la Subsecretaría de

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Armenta  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto E. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermin Gerardo Alvarado Arco  Director General del Colegio de Bachilleres



Educación Media Superior y los determinados en el organismo y transgreden principios y valores éticos y de responsabilidad pública.

Las áreas directivas relacionadas con estas actividades requieren contar con servidores públicos comprometidos con el quehacer público, con el cumplimiento de los objetivos institucionales determinados por lo que fue creado el Colegio de Bachilleres tal y como lo establece su Decreto de creación, sujetos estrictamente a los principios de objetividad, legalidad, imparcialidad, profesionalismo, eficiencia, honradez, congruencia, lealtad, transparencia, respeto por la dignidad humana, solidaridad institucional y colaboración, certeza y prudencia, para ello es importante instrumentar y fortalecer sistema de Control Interno que ayude a la eficiencia de la productividad laboral y con lo cual se busque minimizar la inercia con la que muchos trabajadores se conducen en perjuicio de los objetivos, a través de los mecanismos de supervisión y vigilancia en cada una de las unidades administrativas, dando prioridad a la prevención de actos ilícitos y conductas irregulares en el servicio.

Es necesario que bajo los lineamientos de la transparencia y de la rendición de cuentas, así como en la definición de procesos de toma de decisiones, se deslinden con claridad los niveles de responsabilidad y se aseguren la coordinación de acciones entre las áreas competentes hacia el cumplimiento de las metas programadas, establecer métodos y procedimientos para administrar los riesgos y como consecuencia velar por el cumplimiento de los objetivos institucionales, así como el cumplimiento de la misión y visión en tiempo y forma.

Normatividad sobre el Control Interno.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

Artículo 134.- Los recursos económicos de que dispongan la Federación, las entidades federativas, los Municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados. ... Los servidores públicos de la Federación, las entidades federativas, los Municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, tienen en todo tiempo la obligación de aplicar con imparcialidad los recursos públicos que están bajo su responsabilidad, sin influir en la equidad de la competencia entre los partidos políticos.

LEY DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS DEL SECTOR PÚBLICO (Federal).

Artículo 1. La presente Ley es de orden público y tiene por objeto reglamentar la aplicación del artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en materia de las adquisiciones, arrendamientos de bienes muebles y prestación de servicios de cualquier naturaleza, que realicen:

Fracción VI. Las entidades federativas, los municipios y los entes públicos de unas y otros, con cargo total o parcial a recursos federales, conforme a los convenios que

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Adams Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo Control Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo Director General del Colegio de Bachilleres

 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 10 de 124

celebren con el Ejecutivo Federal. No quedan comprendidos para la aplicación de la presente Ley los fondos previstos en el Capítulo V de la Ley de Coordinación Fiscal.

LEY NÚMERO 230 DE ADQUISICIONES, ENAJENACIONES, ARRENDAMIENTOS, PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN DE BIENES MUEBLES E INMUEBLES DEL ESTADO DE GUERRERO.

Artículo 20. Con el objeto de obtener las mejores condiciones en cuanto a precio, calidad, financiamiento, oportunidad y demás circunstancias pertinentes se podrán llevar a cabo operaciones consolidadas para la adquisición de bienes y servicios de uso recurrente o generalizado en un solo procedimiento licitatorio.

DECRETO No. 490, POR EL QUE SE CREA EL COLEGIO DE BACHILLERES DEL ESTADO DE GUERRERO

Artículo 12.- Son facultades y obligaciones del Director General:

Fracción II.- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones reglamentarias del Colegio, así como los Acuerdos emitidos por la Junta Directiva.

REGLAMENTO INTERIOR DEL ORGANISMO PÚBLICO DESCENTRALIZADO COLEGIO DE BACHILLERES DEL ESTADO DE GUERRERO.

CAPÍTULO VI

De las atribuciones genéricas de los Directores de Área y de los Subdirectores

Artículo 11. Los Directores de Área y los Subdirectores contarán para su ejercicio con las atribuciones genéricas siguientes:

II. Contribuir a la formulación, ejecución, control y evaluación de los programas sociales de la Coordinación General.

CAPÍTULO VI

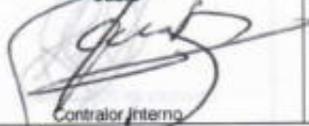
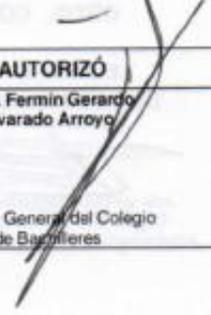
De la Contraloría Interna

Artículo 13. La Contraloría Interna tiene por objeto contribuir a la actualización del Sistema de Control y Evaluación del organismo, promoviendo la racionalidad en el manejo de los recursos materiales y financieros, vigilando que se cumplan las normas, procedimientos y mecanismos administrativos y contables con disciplina y austeridad, y vigilar y aplicar en su caso la Ley número 674 de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado de Guerrero. (Esta Ley fue abrogada por la 695 publicada el 20 de febrero de 2015 a través del Periódico Oficial número 15, Alcance III)

Artículo 14. Son atribuciones de la Contraloría Interna, las siguientes:

II. Establecer coordinación con la Contraloría General del Estado para la óptima operación del Sistema Estatal de Control y Evaluación.

PLAN ESTATAL DE DESARROLLO 2016 – 2021

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Delicia Armenta Armenta  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Redriguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 11 de 124

Estrategia 1.1.1. Fortalecer la gobernabilidad democrática como eje rector para tener un Guerrero con Orden y Paz.

Línea de acción. Fortalecer el combate frontal a la corrupción a través de la fiscalía anticorrupción, la Secretaría de Contraloría y los órganos de control interno de las dependencias y los municipios.

Estrategia 5.2.1. Promover la transparencia gubernamental con la creación de mecanismos que permitan a los ciudadanos conocer el ejercicio y el desempeño público de los funcionarios.

Línea de acción. Establecer y difundir el catálogo de indicadores que permitan la medición, el seguimiento y el control de la gestión pública.

Estrategia 5.3.1. Generar un marco de legalidad e institucionalidad para el combate frontal a la corrupción.

Línea de acción. Fortalecer las Unidades de Control en cada una de las dependencias gubernamentales.

MISIÓN

Somos una Institución que proporciona a los jóvenes egresados de secundaria un bachillerato general de calidad, que les permita ingresar a la educación superior e incorporarse a la actividad productiva, mediante la potencialización de un perfil de egreso sustentado en competencias, exaltando los valores más altos de la educación, la ciencia y la cultura, para coadyuvar al desarrollo del Estado.

VISIÓN

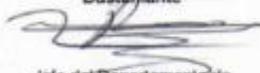
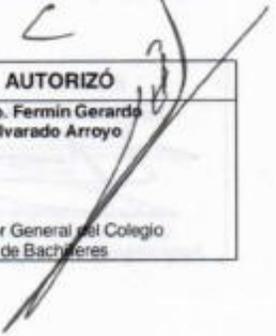
Ser la opción de excelencia educativa en el nivel medio superior, que atienda las necesidades de cobertura, equidad, calidad y pertinencia, con la participación activa de la comunidad escolar, mediante un profundo sentido humano y que responda a los requerimientos de la sociedad.

PRINCIPIOS

JUSTICIA. Es la virtud de dar a cada uno lo que le pertenece; lo que se debe hacer, según derecho o razón.

EQUIDAD. Brindar las mismas oportunidades de desarrollo académico y personal a los miembros de la comunidad escolar.

LIBERTAD. Es la facultad natural que tiene el ser humano de expresar su voluntad, de manera responsable, con el pleno respeto a los valores universales.

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Armenta  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 12 de 124

LEGALIDAD. Es el actuar de acuerdo a las normas que regulan las actividades institucionales, para favorecer la armonía entre los actores del proceso educativo.

TRANSPARENCIA. Es mostrar a quienes nos rodean que las acciones que se realizan, son basadas en los programas de trabajo, fundamentadas en las leyes administrativas y en los planes nacional y estatal de desarrollo, haciendo uso eficiente, racional y oportuno del presupuesto asignado y que los resultados institucionales son objetivos.

VALORES

LEALTAD. Sentimiento que nos motiva a estimar a la institución y a la sociedad por los beneficios que nos otorga, expresándolo a través de nuestro compromiso, gratitud y sentido de pertenencia.

DISCIPLINA. Es la capacidad de actuar de manera ordenada y perseverante, a través de buenos hábitos, para conseguir un ideal individual o colectivo.

RESPECTO. Es el reconocimiento del valor, los derechos y virtudes inherentes a los individuos, las instituciones y a la naturaleza.

En términos del Código de Ética del Gobierno del Estado de Guerrero y el Código de Conducta del Colegio de Bachilleres, se aplican y desarrollan los valores siguientes:

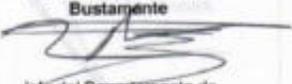
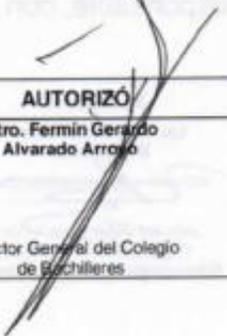
Constitucionales	Institucionales	Virtudes
Eficiencia	Bien común	Puntualidad
Eficacia	Integridad	Disciplina
Economía	Justicia	Cortesía
Transparencia	Generosidad	Calidad
Honradez	Igualdad y no discriminación	Profesionalización
Legalidad	Equidad de Género	Vocación de Servicio
Lealtad	Respeto	Solidaridad
Imparcialidad	Liderazgo	Participación
		Tolerancia

Cuadro 1. Tomado del Código de Conducta del Colegio de Bachilleres. Marzo 2017

3.1 Control Interno en el Colegio de Bachilleres

3.1.1. Concepto de Control.

Mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias e incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y evaluación de las acciones, con el propósito de procurar el cumplimiento de la normatividad que rige las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignaciones de recursos.

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Adams  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres



La ejecución adecuada de los procesos administrativos y el cumplimiento de las metas, implica ineludiblemente la administración de riesgos, lo que debe ser ejecutado en todas las áreas administrativas de las oficinas centrales y de los planteles escolares. El Contralor Interno como funcionario designado y obligado jurídicamente a la revisión, supervisión y evaluación de las acciones y del cumplimiento de los objetivos, debe estar atento a la ejecución de dicho proceso administrativo.

Las unidades administrativas trazarán sus metas y acciones a realizar a través del Programa Operativo Anual, y buscarán hacerlo objetivo y realizable, buscando en todo momento que las acciones sean encaminadas con eficiencia y eficacia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, el cumplimiento de las leyes y la salvaguarda de los recursos con los que cuenta, buscando asimismo el ahorro sustancial de los mismos con honestidad y transparencia. Se identificarán y evaluarán los riesgos que pongan en peligro la consecución de estos objetivos; trazarán actividades de control para minimizar el impacto de estos riesgos; y activarán sistemas de supervisión y evaluación para el logro de la calidad de este proceso. Todo ello con el sostén de un ambiente de control eficaz y retroalimentado con un sistema de transparencia, información y rendición de cuentas efectiva.

Es preciso señalar que el control interno es un proceso integrado en el marco de la lucha contra la corrupción, la transparencia, la rendición de cuentas y el ahorro eficiente de los recursos públicos, no se sujeta a los pesados mecanismos burocráticos en perjuicio de la sociedad, sino que se busca la eficiencia en las acciones administrativas, el cumplimiento de la normatividad federal y estatal, así como de la reglamentación interna del organismo, y cuyo ejercicio y aplicación le corresponde exclusivamente a los titulares de las áreas administrativas, que son los que en términos de la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado y de los Municipios de Guerrero, tienen la obligación ineludible de cumplir con la obligaciones de trabajo a que son encomendados en el cargo para dar certeza de lo que se está realizando.

El control interno en el Colegio de Bachilleres inicia con la Dirección General, las direcciones de área, subdirectores y jefes de departamento, directivos a los que por obligación jurídica les toca vigilar el cumplimiento de los objetivos institucionales, diseñados proporcionalmente para cumplir con la impartición e impulso de la educación correspondiente al bachillerato en sus características propedéuticas y terminal y tendrá las siguientes facultades: establecer, organizar, administrar y sostener planteles en los lugares del Estado que estime conveniente, así como suprimir aquellos que no justifiquen su permanencia, conforme a lo establecido en los dictámenes de la Secretaría de Educación Guerrero, o el órgano colegiado correspondiente a la educación media superior. Impartir educación del tipo mencionado a través de las modalidades escolares, extraescolares o mediante el sistema de educación a distancia; expedir certificados de estudios y otorgar constancias de capacitación para el trabajo; otorgar o retirar reconocimiento de validez a los estudios realizados en los planteles que impartan el mismo tipo de enseñanza; y ejercer otras acciones que sean afines al cumplimiento de los objetivos.

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
<p>Lic. Noé Bustamante Bustamante</p>  <p>Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia</p>	<p>Lic. Adriana Leticia Armenta Armenta</p>  <p>Directora de Planeación y Evaluación</p>	<p>Lic. Roberto F. Rodríguez Justo</p>  <p>Contralor Interno</p>	<p>Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo</p>  <p>Director General del Colegio de Bachilleres</p>

 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 14 de 124

El control interno permite que los Servidores Públicos se apeguen a las leyes de la materia. De acuerdo a los Decretos 490 y 210 que modifica el 490 de fecha 6 de septiembre de 1983 y 2 de marzo del año 2001 respectivamente, determinan que el objetivo sustantivo por el que fue creado el Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero como Organismo Público Descentralizado, es brindar educación pública en el nivel medio superior (Bachillerato), ello con la finalidad de desarrollar un eficiente control interno, por lo que es importante que las diversas áreas administrativas, garanticen un razonable esfuerzo y gocen del perfil profesional requerido para el logro de los objetivos, taxativos en las siguientes categorías: eficacia y eficiencia en las operaciones; confiabilidad de la información financiera; cumplimiento de las leyes, reglamentos, acuerdos, códigos y demás políticas administrativas aprobadas por la Junta Directiva y en el seno de las reuniones de trabajo entre los directivos. Completan la definición algunos conceptos elementales: *El Control Interno es un proceso administrativo inexcusable e impostergable a cumplir eficientemente por los titulares de las áreas administrativas, es un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo.* Lo llevan a cabo las personas que actúan en todas las áreas administrativas, no se trata meramente de manuales de organización o de procedimientos, sino un mecanismo a seguir ineludiblemente. Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total. Está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las categorías señaladas, las que al mismo tiempo, suelen tener puntos en común. Al hablar del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma, la planificación, la ejecución y la supervisión de acciones. Tales acciones se determinan en la normatividad Federal y Estatal aplicable al Colegio de Bachilleres, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar las metas y acciones planteadas en el Programa Operativo Anual. En ese rubro, se aprecia que la aplicación del sistema de control garantiza razonablemente la atención y el servicio al ciudadano con calidad educativa.

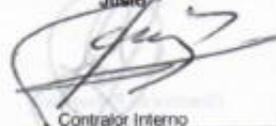
3.1.2. Definición de Control Interno según el modelo COSO¹

El control interno es el proceso efectuado y diseñado para proveer una seguridad razonable respecto al logro de los objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

A continuación, se muestran los componentes del modelo COSO que en un principio se dio a conocer en la Administración Pública Federal y que en el Capítulo II de éste Manual detallaremos cada uno de sus componentes ajustándolos al control interno y la prevención de riesgos en el Colegio de Bachilleres, en términos del Artículo 16 del Acuerdo por el que se establecen las

¹ **COSO = COMITÉ DE ORGANIZACIONES PATROCINADORAS.** El informe COSO, es el resultado de la investigación de un grupo de trabajo integrado por la Comisión Treadway con el objetivo de definir un nuevo **marco conceptual de Control Interno** capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que se utilizan sobre este tema. En los procesos de Auditoría Auditoría interna o externa, se recalca la necesidad de que el Control Interno forme parte de los diferentes procesos de control interno.

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

Normas Generales de Control Interno para la Administración Pública del Estado de Guerrero, publicado el 3 de diciembre de 2010 en el Periódico Oficial número 97.

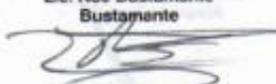
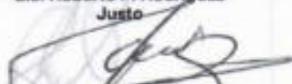
3.2 Componentes del Control Interno



Figura 3: Componentes de Control Interno

Control Interno en el Colegio de Bachilleres

COMPONENTES	CAMBIOS REPRESENTATIVOS
Entorno de Control	Se recogen en cinco principios la relevancia de la integridad y los valores éticos, la importancia de la filosofía de la Administración y su manera de operar, la necesidad de una estructura organizativa, la adecuada asignación de responsabilidades y la importancia de las políticas de recursos humanos.
	Se explican las relaciones entre los componentes del Control Interno para destacar la importancia del Entorno de Control.
	Se amplía la información sobre el Gobierno Corporativo de la organización, reconociendo diferencias en las estructuras, requisitos, y retos a lo largo de diferentes jurisdicciones, sectores y tipos de entidades.
	Se enfatiza la supervisión del riesgo y la relación entre el riesgo y la respuesta al mismo.
Evaluación de Riesgos	Se amplía la categoría de objetivos de reporte, considerando todas las tipologías de reporte internos y externos.
	Se aclara que la evaluación de riesgos incluye la identificación, análisis y respuesta a los riesgos .
	Se incluyen los conceptos de velocidad y persistencia de los riesgos como criterios para evaluar la criticidad de los mismos.
	Se considera la tolerancia al riesgo en la evaluación de los niveles aceptables de riesgo.
	Se considera el riesgo asociado a las fusiones, adquisiciones y externalizaciones .
	Se amplía la consideración del riesgo al fraude .

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Adorno  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 16 de 124

Actividades de Control	de	Se indica que las actividades de control son acciones establecidas por políticas y procedimientos.
		Se considera el rápido cambio y evolución de la tecnología .
Información y Comunicación		Se enfatiza la diferenciación entre controles automáticos y Controles Generales de Tecnología.
		Se enfatiza la relevancia de la calidad de información dentro del Sistema de Control Interno.
		Se profundiza en la necesidad de información y comunicación entre la entidad y terceras partes.
		Se enfatiza el impacto de los requisitos regulatorios sobre la seguridad y protección de la información.
Actividades de Monitoreo y Supervisión		Se refleja el impacto que tiene la tecnología y otros mecanismos de comunicación en la rapidez y calidad del flujo de información.
	de	Se clarifica la terminología definiendo dos categorías de actividades de monitoreo: evaluaciones continuas y evaluaciones independientes.
	-	Se profundiza en la relevancia del uso de la tecnología y los proveedores de servicios externos.

Cuadro 2. Tomado de: Identificación y Evaluación del Riesgo de errores Materiales a través del conocimiento de la entidad y de su entorno. Consulting. Agosto 2016.

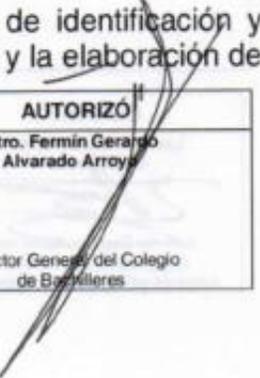
3.2.1 El Componente Ambiente o Entorno de Control.

Muestra el establecimiento de un entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas administrativas que contemple la aplicación de valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los trabajadores administrativos a cumplir con una cultura de trabajo y de resultados objetivos. Estas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas contribuyen al establecimiento y fortalecimiento de políticas y procedimientos de Control Interno que conducen al logro de los objetivos institucionales y a la cultura de la transparencia y de rendición de cuentas ante los organismos fiscalizadores.

El Director General, directores, subdirectores, jefes de departamento y demás trabajadores administrativos como jefes de oficina y otros que tienen la atención de acciones específicas para el desarrollo de los trabajos programados, deben considerar como fundamental la actitud asumida respecto al control interno. La naturaleza de esa actitud fija el clima organizacional y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto. Este componente comprende la filosofía institucional, predeterminada en la misión, visión, principios y valores, en el Código de Ética del Gobierno del Estado de Guerrero, el Código de Conducta del Colegio de Bachilleres, la integridad del cuerpo directivo y demás trabajadores administrativos, la administración estratégica, la estructura organizacional, la administración eficiente de recursos humanos, la asignación de responsabilidades a los titulares de las áreas y la Contraloría Interna. La calidad del ambiente de control es el resultado de la combinación de los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo de éstos fortalecerá o debilitará el ambiente y la cultura de control, influyendo también en la calidad del desempeño del organismo.

3.2.2 El Componente de Evaluación de Riesgos

El componente de evaluación de riesgos en el Colegio abarca el proceso de identificación y análisis de los riesgos a los que se está expuesto para el logro de los objetivos y la elaboración de

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Adame  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Juste  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres



Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero

Fecha de emisión:

21 Febrero 2019

Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno

Página

17 de 124

una respuesta apropiada a los mismos. La evaluación de riesgos es parte fundamental en el proceso de administración de riesgos, e incluye: planeamiento de problemas, identificación de resultados, valoración o análisis en el esfuerzo que se desarrolla, manejo eficiente de los recursos, respuesta oportuna en el cumplimiento de las acciones, monitoreo permanente de los riesgos en la productividad laboral, evaluación constante a cargo de los directivos y planteamiento de alternativas de solución a los problemas que en la cotidianidad se van presentando.

El Contralor Interno del organismo como funcionario responsable en la vigilancia de las acciones de control interno, debe definir sistemáticamente la metodología, estrategias, tácticas y procedimientos para el proceso de administración de riesgos, convocar a reuniones a los demás directivos, levantar las actas administrativas, aterrizar los acuerdos y emitir con el apoyo del titular de la Dirección General las recomendaciones necesarias para el eficiente control administrativo, financiero, académico, de planeación y normativo. Adicionalmente, ello no exime a que los demás titulares de las áreas, de acuerdo con la metodología, estrategias, tácticas y lineamientos definidos, deban identificar los incidentes potenciales que pudieran afectar la adecuada ejecución de sus procesos, así como el logro de los objetivos y las metas programadas, a fin de mantenerlos dentro del margen de tolerancia que permita proporcionar seguridad razonable para su cumplimiento, a través de la identificación y la valoración de los riesgos evaluables que afecten la institucionalidad y recursos, que tiendan a vulnerar los planes y programas instrumentados por la Federación, el Estado y el propio organismo, identificando el grado de control de los riesgos. Ello permitiría el logro efectivo de los objetivos y metas, bajo un control interno eficiente y determinante.

Los titulares de las áreas administrativas y planteles, deben de contar con un conocimiento pleno de los objetivos y de las acciones que tiene determinado el organismo, de manera que se logren identificar los procesos y puntos críticos, así como las incidencias que puedan afectar las actividades. En ese sentido, las condiciones económicas, tecnológicas, regulatorias y operacionales están en constante cambio, la administración de los riesgos debe ser un proceso continuo, eficiente y evaluable. Los puntos rojos en los procesos deben estar definidos antes de que el Director General comience a identificar los riesgos que puedan afectar el control del presupuesto y las metas programadas y antes de ejecutar las acciones para administrarlos.

Para poner en marcha el proceso de evaluación de riesgos, es importante fijar acciones estratégicas, tácticas y operativas, que puedan asociarse a decisiones y resultados de largo, mediano y corto plazo, donde previamente se encuentren definidos de forma adecuada las metas del organismo, los métodos, técnicas y herramientas que se usarán para el proceso de administración de riesgos y el tipo de informes, documentos y comunicaciones que se deban generar e intercambiar. Ante ello deben establecerse indefectiblemente los mecanismos, roles y tiempos de análisis y evaluación de los riesgos, así como el ambiente laboral para una adecuada administración.

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Letitia Armenta Adams Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo Director General del Colegio de Bachilleres

 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 18 de 124

El titular de la Contraloría Interna, así como de las demás áreas administrativas, deben contar con el personal necesario que pueda identificar y valorar los riesgos potenciales, por lo que el control interno puede dar seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales. La evaluación del riesgo es un elemento fundamental para un eficiente ejercicio del control interno, pues con ello se juega un rol esencial en la selección de actividades apropiadas que se deben llevar a cabo. La gestión de riesgos administrativos debe formar parte de la cultura administrativa y debe mantener incorporada la filosofía institucional, las mejores prácticas laborales y los procesos de análisis y evaluación. El logro positivo de ello conlleva la eficiencia en la aplicación de los recursos presupuestales y en un ambiente sano y productivo de trabajo entre el personal administrativo. Con este componente se entiende el planeamiento de la gestión de riesgos, la identificación de los mismos, su valoración y las respuestas oportunas a los riesgos.

Procedimientos de Evaluación de Riesgos

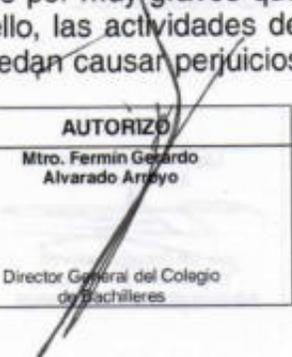
Áreas de Evaluación	Documento(s) soporte	Riesgos Identificados	Acciones de los titulares de Área	Acciones de supervisor
Situación de planes y programas de estudio				
Estrategias				
Objetivos y metas				
Resultados financieros				

Cuadro 3

3.2.3 Componente de Actividades de Control

Este componente nos permite un control de las políticas y procedimientos establecidos para asegurar que se están llevando a cabo las acciones necesarias en la administración de los riesgos, que puedan afectar los objetivos y metas programadas, que contribuyan a asegurar el cumplimiento de estos bajo un ambiente sano de trabajo y de ahorro sustancial de recursos. El Contralor Interno como funcionario encomendado jurídicamente, debe establecer las políticas, las estrategias y los mejores mecanismos de control que se traduzcan en un conjunto de procedimientos documentados y eficientes, que ayuden a ejercer las actividades de control. Bajo el rubro de control presupuestal, de informe de actividades y de rendición de cuentas, los procedimientos administrativos para ello son el conjunto de especificaciones, relaciones y acciones sistemáticas en el ejercicio de las tareas requeridas.

Los procesos administrativos, los métodos de trabajo y las tareas a realizar muestran la responsabilidad con que se deben conducir los titulares de las unidades administrativas en la ejecución de los objetivos. Las acciones de control tienen como finalidad, posibilitar una adecuada respuesta a los riesgos de acuerdo con los planes establecidos para reducir las deficiencias, evitar los problemas, combatir la inercia, compartir los logros y aceptar los riesgos por muy graves que sean y que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales. Ante ello, las actividades de control deben enfocarse hacia la administración de aquellos riesgos que puedan causar perjuicios

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Padilla  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermin Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 19 de 124

a los procesos, programas, planes, normas y metas de trabajo y que por consecuencia, afecten la imagen institucional.

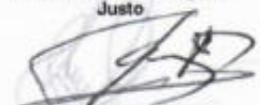
Las acciones de control interno se deben dar en todos los procesos, operaciones, acciones y niveles administrativos. Deben incluir un rango de actividades de control de detección y prevención de incidencias administrativas contrarias a los objetivos, tan variadas como: vigilancia, supervisión y verificación de los procedimientos, de aprobación de los programas operativos y de evaluación de estos así como de las demás tareas inherentes que proceden del Plan Nacional de Desarrollo, del Plan Estatal de Desarrollo y del Plan de Desarrollo Institucional, así como del Programa Sectorial Educativo de orden Federal, del Programa Sectorial Educativo del Estado de Guerrero, de los acuerdos secretariales, de la Ley General de Educación, de la Ley General del Servicio Profesional Docente, de la Ley de Educación del Estado de Guerrero número 158, del Decreto número 490 de Creación del Colegio de Bachilleres y demás normatividad aplicable, por lo que la autorización de acciones de control interno para la Contraloría Interna del organismo, es inherente a lo que se determina en la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Guerrero y en la Ley Número 695 de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado y de los Municipios del Estado de Guerrero, los controles sobre el acceso a recursos y archivos, contabilidad, conciliaciones, transparencia, revisión del desempeño de operaciones, revisión de procesos, supervisión y evaluación del control.

Para el desarrollo de las actividades de control se debe buscar la eficacia y la eficiencia en el desempeño laboral y profesional, ser congruentes entre nuestra obligación jurídica y lo que hacemos, entre lo que programamos como metas de acción y los resultados a obtener, trabajar equilibradamente de acuerdo con los planes y programas y determinar de antemano un análisis de costo-beneficio para la población objetivo (alumnos y padres de familia). Nuestras metas programadas y las predeterminadas por la Federación deben ser razonables y entendibles y estar relacionadas con los objetivos del Colegio de Bachilleres. El componente analizado comprende: procedimientos de autorización y aprobación; evaluación costo-beneficio para la población objetivo; controles sobre el acceso a los recursos o archivos; verificaciones, contabilidad y conciliaciones; evaluación del desempeño; rendición de cuentas; revisión de procesos, actividades y tareas administrativas; control y vigilancia para las tecnologías de la información y la comunicaciones.

Evaluación de controles

Una vez que se han identificado, evaluado y priorizado los riesgos; es necesario revisar las actividades de control que existen para mitigarlos; asimismo, es importante evaluar qué tan efectivos son los controles que se encuentran establecidos tanto en su operatividad como en su diseño; esta actividad es clave, ya que la existencia de controles inadecuados o inefectivos manifiestan una gestión de riesgos nula.

A continuación se muestra la matriz de valoración básica de los controles asociados a los riesgos identificados y evaluados.

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Aranda  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 20 de 124

CONTROLES									
Número de control	Nombre de control	Tipo de control	Frecuencia de Ejecución	Área responsable del control	Evidencia de la ejecución	Evidencia del control	Efectividad del control	Diseño del control	¿Existe riesgo residual?

Cuadro 4. Fuente: Elaborado por la ASF. Tomado de: Guía de Autoevaluación de Riesgos en el Sector Público

3.2.4 Componente de Información y Comunicación

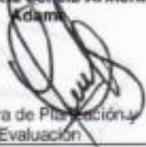
Este componente determina los métodos, procedimientos, medios y acciones a seguir que con enfoque sistémico y habitual, aseguren el flujo de información con calidad y oportunidad. Esto nos ayudará a cumplir con las responsabilidades encomendadas a los titulares y a los trabajadores administrativos.

En las acciones que se trabajen en cada área debe buscarse la eficiencia y la eficacia, para dar cumplimiento a las encomiendas legales e institucionales en tiempo y forma, el medio de comunicación debe ser eficaz y que permita atender las necesidades del organismo, con base en los objetivos y las metas programadas.

La información que aportan los titulares de las unidades administrativas, no solo se relaciona con los datos generados internamente, derivados de la normatividad federal y estatal, sino también con los programas de trabajo, sucesos y condiciones externas que deben traducirse a la forma de datos o información para la toma de decisiones, esa información relevante integrada con recursos públicos, debe publicarse en la Sección Electrónica del Colegio de Bachilleres, en Información Pública de Oficio y en la Plataforma Nacional de Transparencia, con base en la Ley Número 207 de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Guerrero, debiendo actualizarse esa información cada tres meses. La comunicación es inherente a los sistemas de información, siendo indispensable su adecuada transmisión al personal para que pueda cumplir con sus responsabilidades, sobre todo a quien tiene la obligación jurídica de publicar esa información en la Sección Electrónica y en la Plataforma Nacional de Transparencia. Este componente comprende: acciones a realizar basadas en el Programa Operativo Anual y características de la información; calidad y suficiencia de la información; información objetiva basada en resultados; fluidez en la entrega de información; flexibilidad a la transformación para mejorar institucionalmente; control adecuado de la información y archivo electrónico institucional; comunicación interna permanente; comunicación externa basada en la responsabilidad jurídica; y definición de los canales de comunicación.

3.2.5 Supervisión

El Colegio de Bachilleres debe contar con un Sistema de Control Interno realista y congruente con sus objetivos institucionales, con mecanismos de supervisión en cada una de las áreas directivas

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZO
Lic. Noé Bustamente Bustamente  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Adams  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermin Gerardo Alvarado Arriaga  Director General del Colegio de Bachilleres

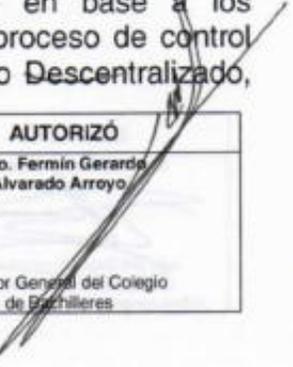
 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 21 de 124

de oficinas centrales y planteles, que ayude a valorar la efectividad y calidad de los resultados de las acciones que se programan y se realizan y permitir su retroalimentación. Para ello la supervisión debe contar con elementos técnicos y tecnológicos adecuados, con una calendarización de supervisión congruente, efectiva y seria, identificada también como seguimiento permanente y de lo cual se deben reportar sus resultados tanto al Director General del organismo como a la Secretaría de Contraloría y Transparencia Gubernamental como dependencia normativa que debe valorar los resultados obtenidos, esa supervisión debe comprender asimismo, un conjunto de actividades de autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones de las áreas con fines de mejora y evaluación.

Las actividades de supervisión deben llevarse a cabo con fines de prevención de la inercia y el letargo administrativo, con acciones de monitoreo físico y electrónico constante y permanente de los programas de trabajo de las áreas directivas, en donde participe eficientemente el personal administrativo y en donde los directores y subdirectores de área, así como los jefes de departamento coordinen el seguimiento de resultados y los compromisos de mejoramiento institucional. El Control Interno debe ser un sistema que promueva una actitud proactiva y de autocontrol de los niveles organizacionales con el fin de asegurar la apropiada ejecución de los procesos de gestión, procedimientos y operaciones administrativas; el componente supervisión o seguimiento de acciones debe permitir un sistema de control eficiente, establecer acciones que se deriven de las políticas públicas determinadas en los planes de desarrollo nacional y estatal y en los programas sectoriales de educación federal y estatal, así como evaluar si el sistema funciona de manera adecuada o es necesaria la introducción de cambios normativos o en el seguimiento de procesos.

El proceso de supervisión implica por un lado, la vigilancia de los planes de desarrollo, de los programas sectoriales de educación, del Plan de Desarrollo Institucional y de los programas de trabajo instrumentados por cada una de las áreas directivas y por otro, la evaluación de las acciones y de los resultados obtenidos derivados de esos planes y programas, por consecuencia, los niveles adecuados de desarrollo, del diseño del crecimiento académico, administrativo y financiero, el funcionamiento y modo de cómo se adoptan las medidas de Control Interno para su correspondiente actualización y perfeccionamiento. Las actividades de supervisión se deberán realizar con respeto de todos los procesos y operaciones institucionales, posibilitando en su curso la identificación de oportunidades de mejora y la adopción de acciones preventivas o correctivas.

Se requiere en el Colegio de Bachilleres de una cultura organizacional que propicie el autocontrol con fines de resultados eficientes y la transparencia de la gestión con base en las leyes de la materia, orientadas a la cautela financiera y a la prevención de gastos innecesarios, a la consecución de los objetivos del Control Interno y al orden estricto en los trabajos administrativos, determinados en los Manuales de Organización y el de Procedimientos. La supervisión de acciones deberá ejecutarse de forma permanente y deberá modificarse en base a los requerimientos institucionales una vez de que cambien las condiciones, ese proceso de control interno formará parte del engranaje de las operaciones del organismo Público Descentralizado,

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Letitia Armenta Adams  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 22 de 124

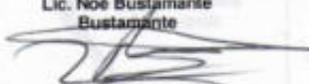
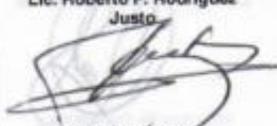
porque al contar con una cultura organizacional permite que se realicen los resultados deseados con base en la normatividad que rige a ésta institución educativa.

Este componente comprende: prevención de inercia y letargo administrativo, monitoreo físico y electrónico de las acciones y procesos; revisión constante del Control Interno; reporte de resultados positivos y negativos al Director General y a la Secretaría de Contraloría y Transparencia Gubernamental; seguimiento e implantación de medidas correctivas a las deficiencias y a la inercia institucional; autoevaluación de resultados en las unidades administrativas y evaluaciones permanentes a los planes y programas sectoriales de educación y del Programa Operativo Anual a cargo de la Contraloría Interna.

3.2.6 El Control Interno como proceso.

El Sistema de Control Interno en el Colegio de Bachilleres, es un proceso organizacional a cargo de la Contraloría Interna, que constituye una fortaleza a la planificación y acciones que ejecuta el personal que labora dentro de cada una de las áreas directivas y que se pretende se ejecute en términos de los principios constitucionales, institucionales y virtudes cotidianas que se plasman acertadamente en el Código de Conducta del Colegio de Bachilleres, tomando en cuenta los valores de lealtad, disciplina y respeto con efectividad en el cumplimiento de los objetivos institucionales. En el establecimiento y actualización del Sistema de Control Interno del Colegio de Bachilleres, las áreas directivas a través de sus titulares y demás servidores públicos que tienen una responsabilidad administrativa, observarán sucintamente lo que se determina en el Acuerdo por el que se establecen las Normas Generales de Control Interno para la Administración Pública del Estado de Guerrero, publicado el 03 de diciembre de 2010 en el Periódico Oficial número 97 del Gobierno del Estado de Guerrero.

El 29 de septiembre del 2004 se lanzó el Marco de Control denominado COSO II que según su propio texto no contradice al COSO I, siendo ambos marcos conceptualmente compatibles. Sin embargo, este marco se enfoca a la gestión de los riesgos (más allá de la intención de reducir riesgos que se plantea en COSO I) mediante técnicas como la administración de un portafolio de riesgos. El Marco de Control denominado COSO II amplía la visión del riesgo a eventos negativos o positivos, o sea, a amenazas u oportunidades; a la localización de un nivel de tolerancia al riesgo; así como al manejo de estos eventos mediante portafolios de riesgos.

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZO
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Adams  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arboyo  Director General del Colegio de Bachilleres

Componentes del Modelo de Marco Integrado de Control Interno

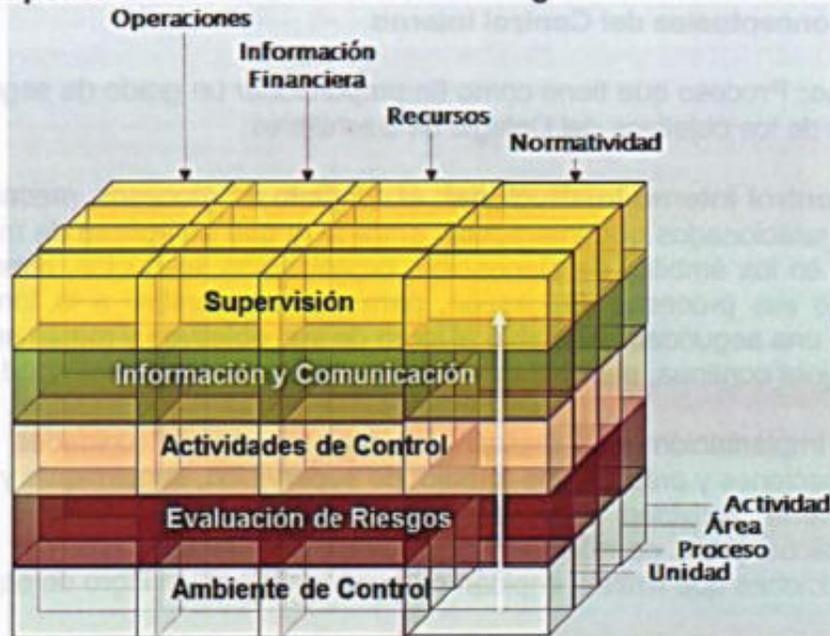


Figura 4: Portafolio de riesgos. Administración de Riesgos en el Marco de Control Interno. Secretaría de la Función Pública. Junio 2016

El informe COSO plantea una estructura de control de la siguiente forma:

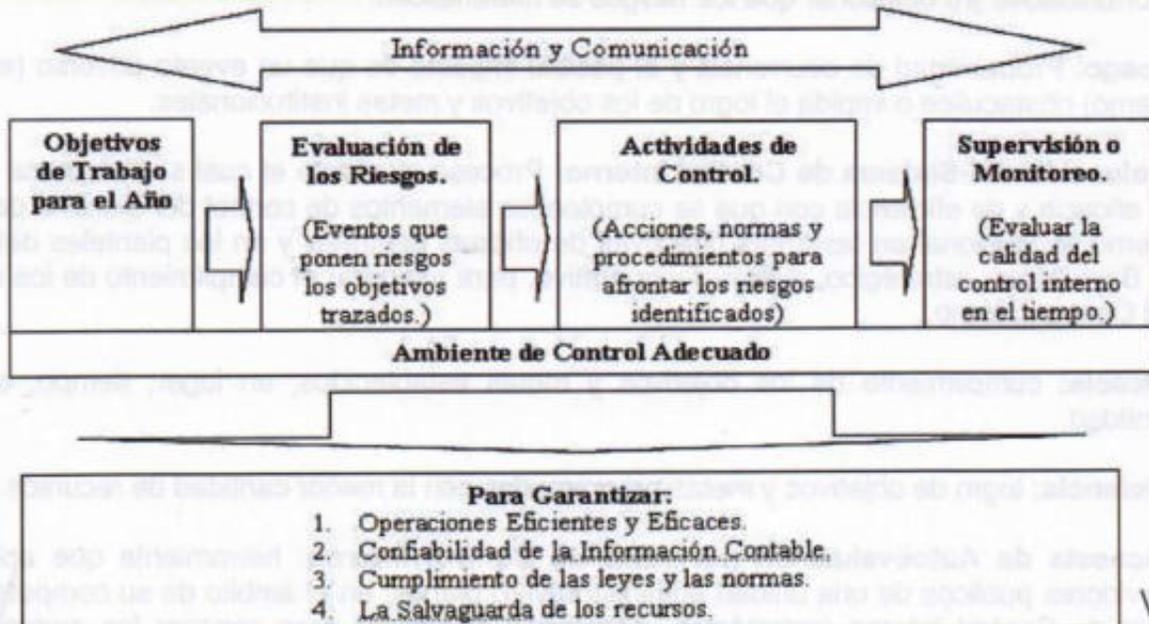
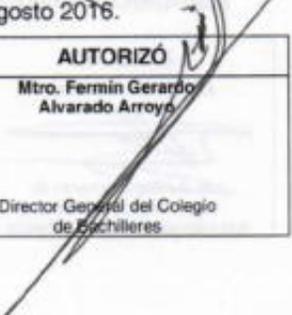


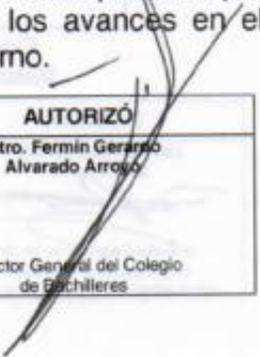
Figura 5: Estructura de Control. Fuente: Identificación y Evaluación del Riesgo de errores Materiales a través del conocimiento de la entidad y de su entorno. Consulting. Agosto 2016.

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Armenta  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 24 de 124

3.2.7 Aspectos conceptuales del Control Interno

- a) **Control Interno:** Proceso que tiene como fin proporcionar un grado de seguridad razonable en la consecución de los objetivos del Colegio de Bachilleres.
- b) **Sistema de Control Interno Institucional:** el conjunto de procesos, mecanismos y elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí, y que se aplican de manera específica en el Subsistema en los ámbitos de planeación, organización, ejecución, dirección, información y seguimiento de sus procesos de gestión, para dar certidumbre a la toma de decisiones y conducirla con una seguridad razonable al logro de sus objetivos y metas en un ambiente ético, de calidad, mejora continua, eficiencia y de cumplimiento de la normatividad institucional.
- c) **Autocontrol:** Implantación que realizan los titulares de las unidades administrativas, de mecanismos, acciones y prácticas de trabajo, de supervisión, seguimiento y evaluación de cada sistema, programa, actividad o proceso, ejecutado de manera física o electrónica por los servidores públicos, y que permite identificar, evitar y, en su caso, corregir con oportunidad los riesgos o condiciones que limiten, impidan o hagan ineficiente el logro de objetivos.
- d) **Debilidad de Control Interno:** Insuficiencia, deficiencia o inexistencia identificada en el Sistema de Control Interno Institucional mediante los procesos de supervisión, verificación y evaluación interna y/o de los órganos de fiscalización, que puedan evitar que se aprovechen las oportunidades y/u ocasionar que los riesgos se materialicen.
- e) **Riesgo:** Probabilidad de ocurrencia y el posible impacto de que un evento adverso (externo o interno) obstaculice o impida el logro de los objetivos y metas institucionales.
- f) **Evaluación del Sistema de Control Interno:** Proceso mediante el cual se determina el grado de eficacia y de eficiencia con que se cumplen los elementos de control del Sistema de Control Interno Institucional en las áreas directivas de oficinas centrales y en los planteles del Colegio de Bachilleres: estratégico, directivo y operativo, para asegurar el cumplimiento de los objetivos del Control Interno.
- g) **Eficacia:** cumplimiento de los objetivos y metas establecidos, en lugar, tiempo, calidad y cantidad.
- h) **Eficiencia:** logro de objetivos y metas programadas con la menor cantidad de recursos.
- i) **Encuesta de Autoevaluación por nivel de Control Interno:** herramienta que aplican los servidores públicos de una unidad administrativa o plantel, en el ámbito de su competencia por nivel de Control Interno (estratégico, directivo y operativo) para conocer los avances en el establecimiento y actualización de los elementos del Sistema de Control Interno.

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Padame  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

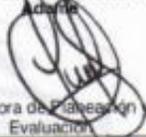
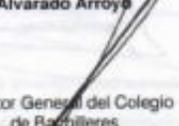
 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 25 de 124

- j) **Encuestas Consolidadas:** integración de los resultados de las encuestas de autoevaluación por nivel de Control Interno para obtener un porcentaje promedio de cumplimiento.
- k) **Grado de Madurez del Sistema de Control Interno Institucional:** medición del nivel de aplicación y estandarización de los elementos de Control Interno que integran los componentes del sistema en un contexto de mejores prácticas, que se obtendrá con la implementación de las encuestas.
- l) **Nivel de Control Interno:** implementación y actualización de los elementos de Control Interno que integran las cinco Normas Generales de Control Interno determinadas en el artículo 16 del Acuerdo por el que se establecen las Normas Generales de Control Interno para la Administración Pública del Estado de Guerrero, que realizan los servidores públicos del Colegio de Bachilleres, de acuerdo al ámbito de su competencia y nivel jerárquico y se clasifican en: estratégico, directivo y operativo.
- m) **Normas Generales de Control Interno:** implementación y actualización de los elementos de Control Interno que integran los cinco componentes del Control Interno que realizan los servidores públicos del Colegio de Bachilleres, de acuerdo al ámbito de su competencia y nivel jerárquico.
- n) **Acciones de Mejora:** actividades determinadas o implementadas por los titulares de las áreas directivas, planteles escolares y demás servidores públicos del Colegio de Bachilleres, para fortalecer el Sistema de Control Interno Institucional, así como prevenir, disminuir y/o eliminar riesgos que pudieran obstaculizar el cumplimiento de objetivos y metas programadas.

4. Acuerdo por el que se establecen las Normas Generales de Control Interno para la Administración Pública del Estado de Guerrero.

Antes, las diversas unidades administrativas no se coordinaban entre sí para establecer las mejores prácticas administrativas entre ellas y esto promovía mayor burocracia, pérdida de recursos públicos y hasta desorden administrativo.

Para mejorar esta situación, el Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero, con el apoyo de la Secretaría de Contraloría y Transparencia Gubernamental, llevaron a cabo una estrategia para reforzar el marco normativo interno del subsistema, con el objetivo de reducir, estandarizar y simplificar las normas internas, así como homologar e incrementar la eficiencia de los procesos, por lo que se elaboraron y aprobaron el Organograma Estructural, el Reglamento Interior, el Manual de Organización, los demás reglamentos internos de operación administrativa, el Código de Conducta, el Manual de Trámites y Servicios, y cada tres meses se revisa y actualiza el Marco Jurídico Específico a fin de ajustarlo a los requerimientos actuales, en ese rubro, con la participación amplia y decidida de los titulares de las áreas directivas ya se ha iniciado la

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Adame  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 26 de 124

elaboración del Manual de Procedimientos de éste Subsistema Educativo, integración que se basa en las acciones estratégicas, documentos que tienen que ver con los estándares en los procedimientos administrativos en el Colegio de Bachilleres.

4.1 Acciones sustanciales que requieren de atención:

a). Adquisición de bienes y Servicios.

- Adquisición de bienes y servicios generales en base a procesos de austeridad.
- Formatos para los trámites administrativos de forma simplificada.
- Transacciones electrónicas.
- Ahorro de recursos públicos con mecanismos innovadores.

b). Auditoría.

- Acciones de eficiencia en el combate a la corrupción.

c). Control Interno.

- Promoción de los valores constitucionales, institucionales y virtudes cotidianas.
- Ambiente ético y cultura de control en las operaciones administrativas.
- Administración de riesgos y promoción del cumplimiento de los objetivos.
- Orden institucional.

d). Obra Pública.

- No se hace programación ni construcción de obra pública. La construcción y remodelación de obra alusiva a los planteles se hace a través del IGIFE.

e). Recursos Financieros.

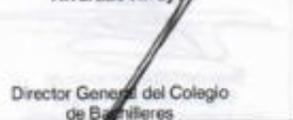
- Homologación de los procesos financieros con los estándares fijados por la Secretaría de Finanzas y Administración, lo que hace transparente el uso de los recursos públicos.

f). Recursos Humanos.

- Revisión y control de nómina sin aviadores y ahorro de recursos públicos.
- Reorienta esfuerzos y personas evitando procesos burocráticos.
- Simplificar y homologar el marco normativo de los procedimientos internos.

g). Recursos Materiales.

- Reduce costos de mantenimiento, almacenamiento y arrendamiento de bienes muebles e inmuebles.
- Procesos de adquisición con base en las modalidades de licitación, basadas en las leyes de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público (Federal) y la Ley Número 230 de Adquisiciones, Enajenaciones, Arrendamientos, Prestación de Servicios y Administración de Bienes Muebles e Inmuebles del Estado de Guerrero.

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Armenta  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermin Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

h). Tecnologías de la Información y Comunicación.

- Ahorro de recursos en base a la automatización de procesos.
- Servicio de Internet solo para quienes se desempeñan productivamente.
- Fortalecimiento y agilización de acciones.
- Comunicación eficiente y oportuna.
- Preservación, integridad y disponibilidad de la información.

i. Transparencia.

- Fortalece las acciones de rendición de cuentas.
- Garantiza la organización y conservación de archivos electrónicos.
- Se muestran a la sociedad las obras y acciones.

Existen diferentes tipos de riesgos, los cuales se clasifican de acuerdo con su naturaleza, como se muestra en el cuadro siguiente:

Tipología de Riesgos

Tipología de Riesgos

No discrecionales

Resultan de la toma de una posición de riesgo

Resultan de la operación de la institución

Presupuestal, Financiero, Crédito, Liquidez, otros.

Estratégico o sustantivo, Reputacional o de imagen, Integridad, Operativo, Tecnológico, Legal, Administrativo, Servicios, Seguridad, Obra pública, Recursos Humanos, otros.

4.2 Los titulares de las áreas directivas del Colegio de Bachilleres son responsables de:

Establecer
Mantener
Revisar
Actualizar
Divulgar información
Lo anterior a través de mecanismos de Control Interno acordes a las necesidades del organismo, buscando su eficiencia y eficacia.



Clasificar controles:
en preventivos, detectivos y correctivos e informar de los resultados al Director General, así como a la Secretaría de Contraloría y Transparencia Gubernamental.

Control preventivo: Los mecanismos de control que tienen como propósito anticiparse a la posibilidad de que se ejecuten acciones fuera del marco legal y normativo.

Control detectivo: Los mecanismos de control que operan en el momento en que los eventos o transacciones están ocurriendo, e identifican las omisiones o desviaciones antes de que concluya el proceso.

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Adams  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Jueto  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 28 de 124

Control correctivo: Los mecanismos de control que poseen el menor grado de efectividad y operan la etapa final de un proceso, el cual permite identificar y corregir o subsanar en algún grado, omisiones o desviaciones.

Las Normas Generales de Control Interno (NGCI) fueron integradas a través del Acuerdo por el que se establecen las Normas Generales de Control Interno para la Administración Pública del Estado de Guerrero, de donde se deriva el presente documento: Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno del Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero.

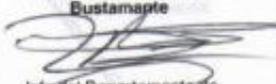
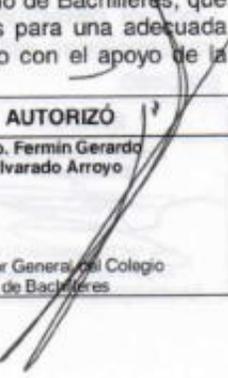
El Acuerdo precitado se estableció con el fin de desarrollar en todas las dependencias, entidades paraestatales y demás órganos de gobierno el control interno y de evaluación institucional, a fin de prevenir actos de corrupción, deficiencias individuales y debilidades sistemáticas en las oficinas administrativas, buscando el mejoramiento continuo de las obras y acciones programadas, con base en un ahorro sustancial de recursos y cumplir con las políticas determinadas en el Plan Estatal de Desarrollo. Asimismo, se buscará simplificar los trámites administrativos bajo procesos de calidad regulatoria para lograr mayor agilidad, certidumbre y menores costos de operación para la institución y los particulares.

Se revisó el marco jurídico aplicable en materia de Control Interno para identificar aquellas disposiciones que resultaran obsoletas o no garantizaran procesos, trámites y servicios eficaces, o bien, respecto de las cuales existiera duplicidad y, por tanto, sobre regulación, a fin de hacerles los ajustes técnicos correspondientes.

El Acuerdo fortaleció las NGCI con la idea de implementar el Sistema de Control Interno que opere en las áreas directivas y planteles escolares de manera estratégica y operacional; establecer etapas de supervisión y evaluación para el proceso de administración de riesgos; estructurar el **Comité de Riesgos, Control Interno y Desempeño Institucional del Colegio de Bachilleres**² para que contribuya al logro del cumplimiento de metas y objetivos y realizar una vinculación entre el Modelo Estándar de Control Interno del Gobierno del Estado y la Secretaría de Contraloría y Transparencia Gubernamental para su adecuada implementación.

En ese rubro, se busca que haya mayor control en el ejercicio de las políticas observables en los planes de desarrollo, los programas sectoriales de educación federal y estatal, el Plan de Desarrollo Institucional y el Programa Operativo Anual; revisar el modelo tradicional de gestión educativa y hacer los ajustes correspondientes, a fin de mejorar los procesos organizacionales, establecer líneas de apoyo y acompañamiento a los planteles escolares con objeto de adentrarlos al Sistema Nacional de Bachillerato; y establecer un modelo preventivo en las

² Este Comité deberá atender todas las acciones que ayuden a un eficiente control interno en el Colegio de Bachilleres, que ayude a la evaluación de las acciones programadas y que reciba todas las sugerencias necesarias para una adecuada administración de los riesgos y del control interno, debiendo ser coordinado por el Contralor Interno con el apoyo de la Secretaría de Contraloría y Transparencia Gubernamental.

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 29 de 124

deficiencias y problemas en los trámites procedimentales, identificar riesgos que puedan obstaculizar o impedir el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, y al mismo tiempo generar acciones que mitiguen su impacto o la probabilidad de materialización del riesgo institucional.

Es de destacarse que la implementación del Control Interno en el Colegio de Bachilleres, muestra que es un proceso gradual que depende ampliamente del convencimiento de los integrantes de las unidades administrativas para que pueda ser realizado con todos sus elementos y privilegiando la prevención.



Figura 6: Fuente: Tomado del Modelo de Control Interno para la Administración Pública Federal

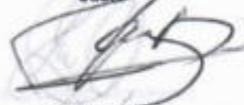
5. Modelo de Marco Integrado de Control Interno (MMICI)

Con el Marco Integrado de Control Interno se deberá buscar un ejercicio más eficiente, eficaz y transparencia en el uso de recursos públicos dentro del Colegio de Bachilleres.

5.1 Presentación de la propuesta del Marco Integrado de Control Interno para el Colegio de Bachilleres.

La generación de condiciones adecuadas de trabajo es responsabilidad de los titulares de las unidades administrativas, mediante la apropiada gestión de los recursos que impulsen el cumplimiento de objetivos institucionales y que con la implementación del Sistema de Control Interno, se aporten elementos para asegurar razonablemente dicho cumplimiento.

Se señalan las características del Marco, así como las expectativas de su implementación.

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Cecilia Armenta Armenta  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 30 de 124

5.2 Definiciones

Se definen los conceptos que se detallan a continuación y que son utilizados en el Marco Integrado de Control Interno en el cual se considera indispensable invitar a todos los servidores públicos del Colegio de Bachilleres a consultarlos directamente y buscar su implementación, aplicación y evaluación constante:

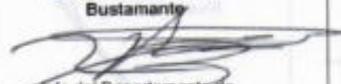
- Acciones de mejora institucional.
- Administración eficiente de los recursos públicos.
- Administración de riesgos y de cómo prevenirlos.
- Competencia profesional positiva y eficiente.
- Control interno con uso de mecanismos eficientes.
- Controles generales evaluables.
- Debilidad y/o deficiencia del control interno.
- Áreas Directivas comprometidas con la educación media superior.
- Evaluación constante del Sistema de Control Interno.
- Indicadores de desempeño medibles.
- Información y difusión de calidad hacia la sociedad.
- Líneas de reporte derivadas de la supervisión y del autocontrol.
- Mejora continua y reingeniería de procesos en oficinas centrales y planteles.
- Objetivos cualitativos basados en resultados positivos.
- Objetivos cuantitativos determinantes al mejoramiento institucional.
- Órgano de Gobierno vigilante y evaluable.
- Políticas de educación media superior eficientes.
- Planes de contingencia ante eventos naturales imprevistos.
- Puntos de interés hacia el logro de resultados.
- Revisión de control interna.
- Riesgo constante ante el incumplimiento de objetivos y metas.
- Sistema de Control Interno coordinado por un Comité Institucional.
- Sistema de información y comunicación interna y externa (leyes de transparencia).
- TIC's (Tecnologías de la Información y la Comunicación eficientes).
- Titulares de áreas directivas con integridad profesional y valores.
- Tolerancia al riesgo y visión para una renovación proactiva.
- Unidades Administrativas con metas serias y objetivas.

5.3 Marco Integrado de Control Interno

5.3.1 Conceptos fundamentales de Control Interno

a) Definición de Control Interno

El Marco define al Control Interno como *"un proceso efectuado por el Órgano de Gobierno, el Titular del Colegio de Bachilleres, los directores de área, los subdirectores de área, los jefes de departamento, los directores de planteles y demás servidores públicos que desempeñan funciones específicas dentro de la Institución, con objeto de proporcionar una seguridad*

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Armenta  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermin Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 31 de 124

razonable sobre la consecución de los objetivos institucionales, la salvaguarda de los recursos públicos y su transparencia, así como para prevenir la corrupción”.

También señala que los objetivos institucionales y sus riesgos relacionados pueden clasificarse en una o más de las siguientes categorías:

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

b) Características del Control Interno

En este apartado se describen atributos inherentes al Control Interno, como son:

- Es acorde con el tamaño, estructura, circunstancias específicas y mandato legal de la institución;
- Contribuye de manera eficaz, eficiente y económica a alcanzar las tres categorías de objetivos en los entes públicos (operaciones, información y cumplimiento);
- Asegura, de manera razonable, la salvaguarda de los recursos públicos, la actuación honesta de todo el personal y la prevención de actos de corrupción;
- Transparenta su ejercicio en base al sistema de información pública de oficio.

Igual se señalan responsabilidades del titular del organismo para asegurar que su institución cuente con un Control Interno apropiado, destacando que también los servidores públicos desempeñan un papel importante en su implementación y operación.

Por ello la responsabilidad del titular es la organización, por lo tanto ese Control Interno, tiene un único fin, que es, el que se cumpla con la responsabilidad encomendada para dar certeza y calidad a la institución educativa.

5.4 Establecimiento del Control Interno

5.4.1 Marco Integrado de Control Interno

El Sistema Nacional de Fiscalización que es aplicable a toda institución del Sector Público tanto Federal, Estatal o Municipal y con independencia del poder al que pertenezca sea Ejecutivo, Legislativo, Judicial u otros órganos de gobierno oficiales o autónomos, señala que provee criterios para evaluar el diseño, implementación y eficacia del Control Interno, encaminados a la adecuación y ejercicio suficiente de los procesos para cumplir los objetivos: operación, información y cumplimiento, incluyendo la protección de la integridad, la transparencia y la prevención de actos de corrupción en los diversos procesos administrativos realizados por las áreas directivas. El organismo debe tener un control interno acorde con su mandato, naturaleza, tamaño y las disposiciones jurídicas y normativas para cumplir con los objetivos para los que fue creado.

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Armenta  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 32 de 124

Las leyes de que se emana el Control interno para su debido cumplimiento, se deben de acatar, porque el marco jurídico legal lo establece, al hacerlas cumplir, cumplimos con la encomienda por la fue creado el Decreto 490 del Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero.

5.4.2 Componentes, factores y puntos de interés del Control Interno

El Marco determina al Control Interno como una estructura jerárquica de 5 componentes, 21 factores y diversos puntos de interés relevantes (14). Además, cada punto de interés refleja recomendaciones que ayudan a clarificar las acciones que deben atenderse para el logro de resultados adecuados en el Control Interno.

El Artículo 16 del Acuerdo por el que se establecen las Normas Generales de Control Interno para la Administración Pública del Estado de Guerrero describe los 5 componentes de Control Interno (Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión) y los 21 factores asociados a cada uno de ellos, a excepción de los dos últimos que no describen factores, pero que habrán de atenderse como componentes de carácter general con las recomendaciones necesarias para su ejecución institucional.



Figura 7: Adaptado de las Normas de Control Interno en el Gobierno Federal.
Fuente: Marco Integrado de Control Interno. Secretaría de la Función Pública. 2014

5.4.3 El Control Interno y el Colegio de Bachilleres

Se especifica la relación entre los objetivos del Colegio de Bachilleres, los cinco componentes de Control Interno y la estructura organizacional. Esta relación se representa gráficamente con la forma de un cubo, donde la dimensión vertical contiene los objetivos, la dimensión horizontal

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante	Lic. Adriana Leticia Armenta Armenta	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo
 Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	 Directora de Planeación y Evaluación	 Contralor Interno	 Director General del Colegio de Bachilleres



contiene los componentes y la tercera dimensión (profundidad) contiene la estructura organizacional.



Figura 8: Adaptado del Informe COSO 2013

Fuente: Marco Integrado de Control Interno. Secretaría de la Función Pública. 2014

El Control Interno en el Colegio de Bachilleres es un proceso dinámico, integrado y continuo en el que los componentes interactúan entre sí desde la etapa de diseño, implementación y operación.

5.4.4 Responsabilidades y funciones en el Control Interno

El Marco establece las responsabilidades del Control Interno en el Colegio de Bachilleres de acuerdo con los siguientes niveles jerárquicos: Órgano de Gobierno y/o Titular, Administración (mandos superiores y medios), servidores públicos e instancia de supervisión.

La figura siguiente ilustra de manera general las responsabilidades de los niveles jerárquicos que tienen relación con el control interno, la mejora continua y la reingeniería de procesos en cada una de las áreas directivas del organismo, a fin de que se logren realizar positivamente los objetivos institucionales y las metas planteadas en los planes, programas y acuerdos jurídico-administrativos.

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante	Lic. Adriana Leticia Armenta Adame	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo	Mtro. Fermin Gerardo Alvarado Arroyo
Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Directora de Planeación y Evaluación	Contralor Interno	Director General del Colegio de Bachilleres

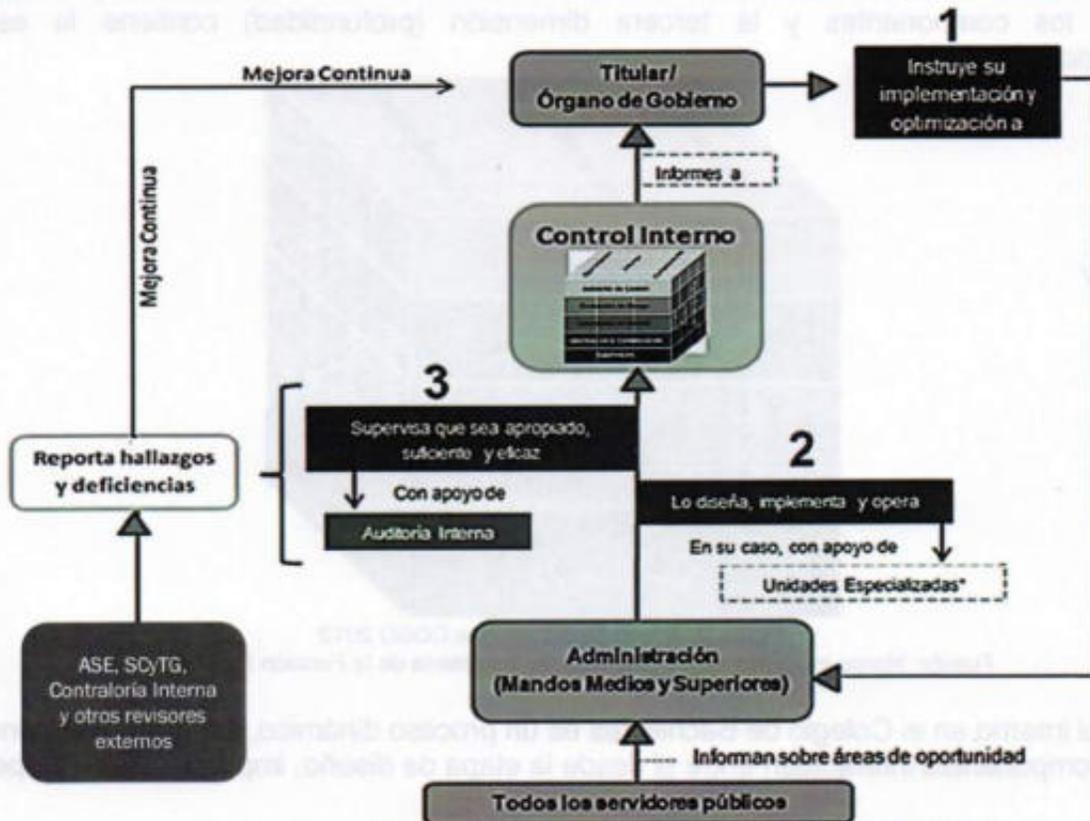


Figura 9: Unidades esp.: Comité de Riesgos, Control Interno y Desempeño Inst.³, Contraloría Interna, Comité de ética, etc.
 Fuente: Marco Integrado de Control Interno. Secretaría de la Función Pública. 2014

5.4.5 Objetivos del Colegio de Bachilleres.

A este respecto, se indica la necesidad de definir objetos medibles y claros en las siguientes categorías: operación de planes, programas y acuerdos administrativos, información y cumplimiento eficiente.

5.5. Evaluación del Control Interno.

5.5.1 Elementos de un Control Interno Apropiado.

El Marco señala que para que el Control Interno sea apropiado debe cumplir 2 requisitos:

- 1) Que los 5 componentes y los 21 factores sean diseñados, implementados y operados adecuadamente, conforme al mandato y circunstancias específicas del organismo y
- 2) Que los 5 componentes y los 21 factores operen en conjunto y de manera sistémica.

³ El Comité de Riesgos, Control Interno y Desempeño Institucional, así como el Comité de Ética deben conformarse en el Colegio de Bachilleres con titulares de las áreas directivas, con la capacidad de desarrollar acciones que tiendan a un eficiente, honesto, transparente y evaluable control interno y que motiven la rendición de cuentas.

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Armenta  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 35 de 124

5.5.2 Aspectos de la evaluación del Control Interno

Se deben evaluar los siguientes aspectos para concluir sobre la correcta aplicación del Control Interno:

- Su diseño e implementación;
- Su eficacia operativa; y
- El efecto de las deficiencias identificadas en el Control Interno.

5.6 Consideraciones adicionales

5.6.1 Servicios Tercerizados

El Marco refiere que cuando el Colegio de Bachilleres contrata a terceros para desempeñar algunos procesos operativos, debe determinar si los controles internos establecidos por dichos terceros son apropiados para el logro de los objetivos institucionales o si deben complementarse en el Control Interno del mismo. Para determinar el grado de supervisión a los servicios tercerizados, en ese sentido el Marco establece 5 criterios, sin limitar el uso de otros adicionales que resulten pertinentes.

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

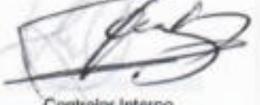
5.6.2 Unidades Administrativas grandes o pequeñas

Este apartado aclara que los 21 factores de los 5 componentes son aplicables con independencia del tamaño del organismo, destacando el reto de la segregación de funciones que enfrentan las unidades administrativas pequeñas como lo son las Jefaturas de Oficina o planteles escolares pequeños, dada la concentración de responsabilidades en los titulares de las direcciones y subdirecciones de área y las jefaturas de departamento.

5.6.3 Costos y beneficios del Control Interno

Se mencionan como beneficios del Control Interno una mayor confianza en el cumplimiento de los objetivos, que brinda retroalimentación sobre la eficacia de la operación y ayuda en la reducción de los riesgos asociados con el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas.

Igual se señala que el Colegio de Bachilleres debe decidir cómo evaluar el costo-beneficio del establecimiento de un Control Interno apropiado, en el que deben incidir los **mecanismos de supervisión, evaluación y seguimiento de las acciones programadas**, mecanismos que

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Armenta  Directora de Protección y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermin Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 36 de 124

deben ser observables mediante distintos enfoques, sin que el costo represente un obstáculo para evitar la implementación de controles internos.

5.6.4 Documentación del Control Interno

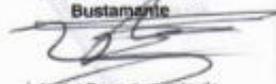
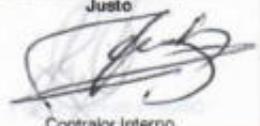
El grado y naturaleza de la documentación y formalización varía según el tamaño y complejidad de los procesos operativos del subsistema educativo. El Marco establece cinco requisitos que representan el nivel mínimo de documentación y formalización que debe tener el Control Interno.

Dichos requisitos son:

- Documentar, formalizar y actualizar oportunamente su Control Interno;
- Documentar y formalizar, mediante políticas y procedimientos, las responsabilidades de todo el personal respecto del Control Interno;
- Documentar y formalizar los resultados de las autoevaluaciones y las evaluaciones independientes, que se realicen en las diversas unidades administrativas y planteles;
- Evaluar, documentar, formalizar y completar, oportunamente, las acciones correctivas para la resolución de deficiencias;
- Transparentar los procesos, procedimientos y resultados de la gestión administrativa, debiendo ponerlo a disposición del público a través del sistema de información pública de oficio y en la Plataforma Nacional de Transparencia.

5.6.5 Aplicación en el Colegio de Bachilleres

El Marco está diseñado para aplicarse como un modelo de Control Interno a seguir por todas las áreas directivas de las oficinas centrales del Colegio de Bachilleres y en los planteles escolares del mismo, a fin de que puedan adaptarlo a su ámbito de operación y circunstancias, a fin de que se busque el logro de los objetivos institucionales determinados en el Decreto de creación y las metas programadas derivadas de los planes de desarrollo federal y estatal, los programas sectoriales de educación federal y estatal, el Plan de Desarrollo Institucional, los programas operativos anuales, los manuales, reglamentos, acuerdos y circulares administrativas.

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZO
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Adame  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

CAPÍTULO II COMPONENTES Y FACTORES DE CONTROL INTERNO

PRIMERO. AMBIENTE DE CONTROL.

Es la base que proporciona la disciplina y estructura para lograr un sistema de control interno eficaz e influye en la definición de los objetivos y la constitución de las actividades de control. Para la aplicación de esta norma, el Director General y los titulares de las áreas directivas y planteles, así como la Contraloría Interna, deberán establecer y mantener un ambiente de control en toda la institución, que implique una actitud de respaldo hacia el control interno, así como vigilar la implementación y operación en conjunto y de manera sistémica, los siguientes factores y elementos de control:

1. Mostrar actitud de compromiso y respaldo. El Director General, los titulares de las unidades directivas y planteles, así como todo el personal operativo, deben tener una actitud de compromiso en lo general con la integridad, los valores éticos, las normas de conducta, así como la prevención de irregularidades administrativas y actos contrarios a la integridad con el Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero; y en lo particular con lo dispuesto en el Acuerdo por el que se establecen las Normas Generales de Control Interno para la Administración Pública del Estado de Guerrero, publicado el 03 de diciembre de 2010 en el Periódico Oficial número 97 del Gobierno del Estado de Guerrero:

Actitud de Compromiso de los titulares de las Áreas Directivas.

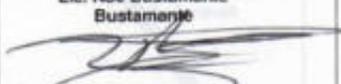
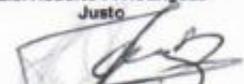
- 1.1 Deben demostrar la importancia de la integridad laboral, los valores éticos y las normas de conducta en sus directrices, actitudes y comportamiento.
- 1.2 Deben guiar a través del ejemplo sobre los valores, la filosofía y el estilo operativo de la institución, y también deben establecer la actitud de respaldo hacia el Colegio de Bachilleres.
- 1.3 Las directrices, actitudes y conductas de los titulares de las áreas deben reflejar la integridad, los valores éticos y las normas de conducta que se esperan por parte de los servidores públicos en la institución.
- 1.4 La actitud de compromiso y respaldo de los titulares de las áreas directivas puede ser un impulsor, como se muestra en los párrafos anteriores, o un obstáculo para el control interno.

Normas de Conducta.

- 1.5 Deben establecer directrices para comunicar las expectativas en materia de integridad, valores éticos y normas de conducta.

Apego a las Normas de Conducta.

- 1.6 Deben establecer procesos para evaluar el desempeño del personal frente a las normas de conducta de la institución y atender oportunamente cualquier desviación identificada.
- 1.7 Deben utilizar las normas de conducta como base para evaluar el apego a la integridad, los valores éticos y las normas de conducta en toda la institución.

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Estelita Armenta Adame  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 38 de 124

1.8 Deben determinar el nivel de tolerancia para las desviaciones. Los titulares de las áreas pueden establecer un nivel de tolerancia cero para el incumplimiento de ciertas normas de conducta, mientras que el incumplimiento de otras puede atenderse mediante advertencias a los servidores públicos, siempre atendiendo el incumplimiento a las normas de conducta de manera oportuna y consistente, aplicando las leyes y reglamentos correspondientes.

Política o lineamiento de promoción de la integridad y prevención de la Corrupción.

1.9 Los titulares de las áreas deben articular las políticas o lineamiento institucional de promoción de la integridad y prevención de la corrupción, que considere como mínimo la capacitación continua en la materia de todo el personal; la difusión adecuada de los códigos de ética del Gobierno del Estado y el de conducta del Colegio de Bachilleres implementados como parte del control interno; el establecimiento, difusión y operación de una línea ética o mecanismo de denuncia anónima y confidencial de hechos contrarios a la integridad; así como una función específica de gestión de riesgos de corrupción en la institución, como parte del componente de administración de riesgos (con todos los elementos incluidos en dicho componente).

1.10 Los titulares de las áreas deben asegurar una supervisión continua sobre la aplicación efectiva y apropiada de las políticas o lineamiento institucional de promoción de la integridad, medir si es suficiente y eficaz, y corregir sus deficiencias con base en los resultados de las evaluaciones internas y externas a que esté sujeta.

2. Ejercer el Control Interno Institucional con vigilancia. Los titulares de las áreas directivas son responsables de vigilar el funcionamiento correcto y efectivo del control interno.

Estructura de Vigilancia.

2.1 El Director General establecerá una estructura de vigilancia adecuada en función de las disposiciones jurídicas aplicables y características de la institución para un adecuado control interno institucional, con lo cual se ejecuten las acciones tendentes al cumplimiento de los objetivos institucionales y las metas programadas.

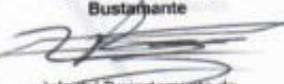
Responsabilidades del Director General o, en su caso, del Órgano de Gobierno.

2.2 Deben vigilar las operaciones de las diversas unidades administrativas, ofrecer orientación constructiva y, cuando proceda, tomar decisiones de vigilancia para asegurar que la institución logre sus objetivos en línea con los planes y programas de trabajo, haciendo uso de la integridad, los valores éticos y las normas de conducta.

Requisitos a cumplir del Director General.

2.3 Considerar el conocimiento necesario respecto de la institución, los conocimientos especializados y contar con el personal técnico y profesional para cumplir eficientemente con las acciones técnicas adecuadas para el desarrollo de la institución.

2.4 Comprender los objetivos de la institución, sus riesgos asociados y las expectativas de sus grupos de interés.

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZO
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Armenta  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermin Gerardo Alvarado Arcoy  Director General del Colegio de Bachilleres

	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 39 de 124

2.5 Demostrar además la pericia requerida para vigilar, deliberar y evaluar el control interno de la institución.

2.6 Considerar la necesidad de incluir personal con otras habilidades especializadas, que permitan la discusión, ofrezcan orientación constructiva al Director General y favorezcan la toma de decisiones adecuadas.

Vigilancia General del Control Interno.

2.7 Los titulares de las áreas directivas deben vigilar, de manera general, el diseño, implementación y operación del control interno reglamentado y realizado de manera interna. Las responsabilidades de los titulares respecto del control interno son, entre otras, las siguientes:

Ambiente de Control. Establecer y promover la integridad, los valores éticos y las normas de conducta, así como la estructura de vigilancia, desarrollar expectativas de competencia profesional y mantener la rendición de cuentas ante los órganos fiscalizadores y el Órgano de Gobierno.

Evaluación de Riesgos. Vigilar y desarrollar las evaluaciones de los riesgos que amenazan el logro de los objetivos institucionales y metas programadas, incluyendo el impacto potencial de los cambios significativos, la corrupción y la elusión (omisión) de controles por parte de cualquier servidor público.

Actividades de Control. Vigilar la administración del Colegio de Bachilleres en el desarrollo y ejecución de las actividades de control.

Información y Comunicación. Analizar y discutir la información relativa al logro de las metas y objetivos institucionales.

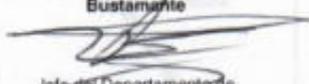
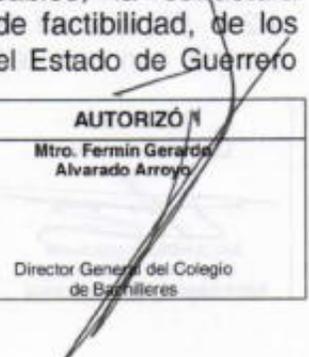
Supervisión. Examinar la naturaleza y alcance de las actividades de supervisión en las áreas directivas y planteles escolares, así como las evaluaciones realizadas por éstas y las acciones correctivas implementadas para remediar las deficiencias identificadas.

Corrección de deficiencias.

2.8 Los titulares de las áreas deben proporcionar información eficaz y oportuna al Director General para dar seguimiento a la corrección de las deficiencias detectadas en el control interno.

2.9 Los titulares de las áreas son responsable asimismo, de monitorear la corrección de las deficiencias y de proporcionar orientación a los servidores públicos sobre la importancia del trabajo eficiente en un ambiente de respeto, cordialidad y de comunicación oportuna.

3. Estructura Organizacional, responsabilidad y autoridad. El titular del organismo debe autorizar, conforme a las disposiciones jurídicas y normativas aplicables, la estructura organizacional del Colegio de Bachilleres con el apoyo, previo estudio de factibilidad, de los integrantes del Comité de Organización y Remuneraciones del Gobierno del Estado de Guerrero

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Beticia Armenta Adams  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 40 de 124

(COREM) con base en el presupuesto autorizado para ello, asignar responsabilidades y delegar autoridad para alcanzar las metas y objetivos institucionales, preservar la integridad y rendir cuentas de los resultados alcanzados.

Estructura Organizacional.

3.1 Como parte del establecimiento de una estructura organizacional actualizada en base al presupuesto, el Director General del Colegio de Bachilleres debe considerar el modo en que las unidades interactúan a fin de cumplir con sus responsabilidades.

Documentación y formalización del Control Interno.

3.2 Los titulares de las áreas directivas deben documentar y formalizar el control interno para satisfacer las necesidades operativas de la institución. La documentación de controles, incluidos los cambios realizados a éstos, es evidencia de que las actividades de control son identificadas, comunicadas a los responsables de su funcionamiento y que pueden ser supervisadas y evaluadas por el organismo a través de la Contraloría Interna.

3.3 La extensión de la documentación necesaria para respaldar el diseño, implementación y eficacia operativa de los cinco Componentes de Control Interno depende del mandato institucional y de las disposiciones jurídicas aplicables.

3.4 El Director General establecerá y mantendrá una estructura orgánica que permita, de manera clara y sencilla, responsabilizar al personal por sus funciones y por sus obligaciones específicas en materia de control interno, lo cual forma parte de la obligación de rendición de cuentas institucional.

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

3.6 Los titulares de las áreas directivas deben tomar acciones correctivas para encaminar positivamente los resultados en la ejecución de los planes, programas, acuerdos y circulares para fortalecer la asignación de responsabilidades y la rendición de cuentas.

4. Reglamento Interior. Las unidades administrativas de primero, segundo y tercer nivel deben ser observables en el Reglamento Interior del Colegio de Bachilleres, que en éste caso se mostrarán al Director General, las direcciones de área, las subdirecciones de área y la Contraloría Interna. En el Reglamento Interior, deberán definirse las facultades o atribuciones de las áreas directivas mencionadas cuyos titulares son responsables de establecer los medios necesarios para facilitar la capacitación del personal operativo y del control interno eficiente:

Expectativas de Competencia Laboral.

4.1 Los titulares de las áreas directivas deben contemplar los estándares de conducta, las responsabilidades asignadas en un ambiente de control saludable y productivo.

4.2 El personal debe poseer y mantener un nivel de competencia profesional que le permita cumplir con sus responsabilidades, así como entender la importancia y eficacia del control

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZO
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Adams  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 41 de 124

interno. La Administración debe evaluar la competencia profesional del personal en toda la institución.

4.3 Dirección de Planeación y Evaluación. Se integra con las siguientes áreas y departamentos: A) Subdirección de Programación y Presupuesto: a) Departamento de Planeación y Programación; b) Departamento de Presupuesto; c) Departamento de Evaluación e Innovación; d) Departamento de Estadística e Investigación; e) Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia; y f) Departamento de Difusión Institucional.

La Dirección de Planeación y Evaluación coordina asimismo los trabajos de las Delegaciones Regionales, con el apoyo de los demás titulares de las áreas directivas: a) Acapulco; b) Costa Grande; c) Costa Chica; d) Tierra Caliente; e) Montaña; f) Norte; y g) Centro, y los Delegados a su vez supervisan las acciones que desarrollan los directores de los planteles escolares en materia académica, de infraestructura, de gestión administrativa, etcétera. Se cuentan con **114 planteles** (Oficiales 45, Extensiones 14, EMSAD 3, Por Cooperación 34, Semiescolarizados 2, Particulares Incorporados 4, Asociación Civil 2, Municipales 10).

4.4 Dirección Académica. Se integra con los siguientes departamentos: a) Departamento de Apoyo y Evaluación de la Práctica Docente; b) Departamento de Control Escolar; c) Departamento de Extensión y Eventos Institucionales; d) Departamento de Educación Virtual; e) Departamento de Capacitación y Formación Docente; f) Departamento de Evaluación de Competencias Estudiantiles; g) Departamento de Vinculación y Equidad de Género; y h) Departamento de Servicios Estudiantiles.

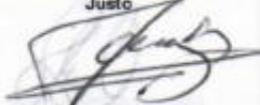
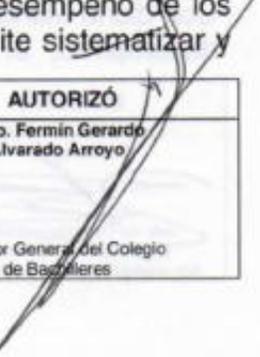
4.5 Dirección Administrativa. Se integra con las siguientes áreas y departamentos: A) Subdirección Financiera: a) Departamento de Recursos Humanos; b) Departamento de Asuntos Jurídicos; c) Departamento de Informática; d) Departamento de Recursos Financieros; e) Departamento de Contabilidad; y f) Departamento de Recursos Materiales y Servicios.

4.6. Contraloría Interna.

4.7 El Reglamento Interior tiene como fin dar sustento normativo a la estructura orgánica y a la operación interna del Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero, para que el personal directivo, académico, administrativo, alumnos y todos los servidores públicos del Organismo, conozcan y desempeñen sus atribuciones con legitimidad y certeza jurídica, en apego al esquema de organización y funcionamiento de este Subsistema de Educación Media Superior.

5. Manuales de Organización, de Procedimientos y de Análisis de Puestos. Documentos que ayudan en la consecución de los objetivos y metas institucionales, buscando eficientar las acciones que se desarrollan en cada una de las áreas directivas, vigilar su funcionamiento y las actividades que tiene encomendado el personal directivo y operativo-administrativo, así como buscar el fortalecimiento del bachillerato.

5.1 El **Manual de Organización** es un instrumento de referencia fundamental para el desempeño de las funciones de las diversas unidades y áreas administrativas subalternas de las oficinas centrales, sirve de directriz para la capacitación, inducción y evaluación del desempeño de los Servidores Públicos adscritos a la Institución. El Manual de Organización permite sistematizar y

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Letitia Armenta  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 42 de 124

definir, paso por paso, las funciones sustantivas que deben cumplir las diferentes Áreas que integran el Colegio de Bachilleres, buscando agilizar objetivamente los flujos de información y promover una coordinación eficaz en el desarrollo de las tareas de su competencia, a efecto de que cumpla satisfactoriamente con el papel que tiene encomendado dicho organismo.

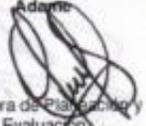
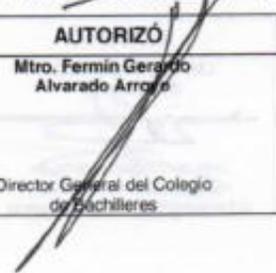
Con las políticas definidas en el Manual de Organización, se busca fortalecer y elevar las funciones de las diversas unidades, desde las direcciones de área hasta las jefaturas de departamento, acordes a los lineamientos emitidos por la Dirección General de Bachillerato (DGB) del Gobierno Federal y el Gobierno del Estado. La estructura aprobada por la DGB, la Junta Directiva del Colegio de Bachilleres y la Secretaría de Contraloría y Transparencia Gubernamental, no afecta el presupuesto que se tiene autorizado, sino al contrario, cumple oportunamente con las políticas que en materia educativa ha planteado el gobierno del Lic. Héctor Antonio Astudillo Flores.

5.2 El Manual de Procedimientos es un documento en el que se consignan metódicamente las acciones y las operaciones que se siguen en la atención de trámites y servicios al público, así como las que ayudan al cumplimiento de los objetivos institucionales y metas programadas, en base a las funciones de las áreas directivas establecidas en el Manual de Organización. En ese documento se hace un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades programadas por las áreas directivas de forma lógica, cronológica y en un tiempo definido.

El Manual de Procedimientos es un conjunto de labores concatenadas que constituyen la manera de efectuar un trabajo dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación a través de flujogramas en los que se observan las diversas acciones con inicio y fin del procedimiento. Contiene información y formularios, autorizaciones y/o documentos necesarios, que auxilian al correcto desarrollo de las actividades dentro del Colegio de Bachilleres. Las actividades se encuentran registradas y transmitidas sin distorsión a través de información básica referente al funcionamiento de las unidades administrativas que tienen intervención en los procesos sistemáticos.

La forma narrativa y secuencial de cada una de las operaciones que se realizan, explica en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen y señalando las áreas directivas responsables de atenderlas. La descripción del procedimiento comprende dos o más áreas que ayudan a hacer realidad el procedimiento, buscando un resultado positivo, se anota la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación con inicio y las que en el desarrollo del procedimiento intervienen, bajo una descripción detallada del proceso.

5.3 el Manual de Análisis de Puestos es un documento que tiende al control interno institucional y que abarca sobre todo las actividades relevantes del personal operativo, buscando fortalecer y reconocer el esfuerzo y empeño que dicho personal pone al servicio del organismo. Con dicho Manual se conoce el perfil profesional del personal, las habilidades que presenta en su desempeño, el conocimiento y entusiasmo que muestra para eficientar los resultados, la

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Armenta  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermin Gerardo Alvarado Arce  Director General del Colegio de Bachilleres

 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 43 de 124

congruencia de ello con los objetivos institucionales y la evidencia de su productividad, para que dicho personal se haga apto para su promoción laboral interna.

6. Administración de Recursos Humanos. El Colegio de Bachilleres busca administrar los recursos humanos con que cuenta de forma eficiente y eficaz, a través de una adecuada organización estructural, con el personal estrictamente necesario por cada unidad administrativa.

6.1 La administración de recursos humanos se realiza a través de una organización congruente con el presupuesto autorizado para ello, ordenado de manera general por área y capacitado para el logro de los resultados deseados. A fin de hacer frente a los reclamos institucionales para el cumplimiento de los objetivos institucionales y metas programadas, el Colegio de Bachilleres promueve cursos de capacitación a favor de los trabajadores de manera permanente, para mejorar su eficiencia y su capacidad de emprendimiento.

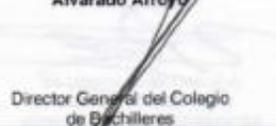
6.2 El Departamento de Recursos Humanos cumple oportunamente con las funciones y acciones que se le determinan en el Manual de Organización, que sustantivamente es la organización del personal, el control y resguardo de la nómina, la promoción de cursos de capacitación hacia el personal operativo, etcétera. El objetivo del área de recursos humanos consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, con honestidad y transparencia, con empleados competitivos, con trato equitativo, con oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, cuidando el cumplimiento de sus objetivos que redunde en beneficio del Colegio de Bachilleres, los trabajadores y la colectividad.

7. Integridad y Valores Éticos. La integridad y valores éticos son esenciales y hasta sustantivos para el buen desarrollo institucional y el cumplimiento de los objetivos y metas programadas.

7.1 Un clima ético y vigoroso dentro del Colegio de Bachilleres es esencial para el bienestar institucional, de todos los componentes y del público en general. Esto contribuye en forma significativa a la eficacia de las políticas y los sistemas de control interno y permite influir sobre los comportamientos productivos del personal operativo y directivo.

7.2 El ejercicio y aplicación de los valores éticos radica en la necesidad de atender intereses de mejoramiento institucional, lo que viene a ser una tarea fundamental para lograr el equilibrio entre los intereses del organismo, sus empleados, los proveedores, clientes (alumnos), competidores y el público en general. Una determinación incompetente de los objetivos y metas en el organismo, dificultaría lograr conductas éticas entre el personal, no solo operativo sino directivo, incitando a los trabajadores a cometer actos inadecuados de ejercicio laboral nada éticos.

7.3 Por lo anterior, se hace necesario no solo comunicar los valores éticos sino que deben darse directrices específicas para su ejercicio con respecto a lo que es correcto e incorrecto. El Colegio de Bachilleres como organismo público descentralizado ha venido demostrando la importancia de

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Alamo  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermin Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 44 de 124

la integridad y los valores éticos para el buen funcionamiento del Sistema de Control Interno; por consecuencia, el personal tiende a desarrollar las mismas actitudes de ánimo y servicio. Dar un buen ejemplo es esencial pero no suficiente, por eso es necesario que se comuniquen los valores éticos y las normas de comportamiento a los empleados, y definirlos en estándares de conducta. Esto permite establecer procesos de evaluación de la actuación de los empleados, de resultados laborales y de implementar los correctivos necesarios.

7.4 Es fundamental para el funcionamiento apropiado del sistema de control interno en el Colegio de Bachilleres, el dar a conocer entre el personal en conjunto los principios constitucionales, institucionales y virtudes cotidianas para apoyar la cultura de control interno, y la conciencia de que el riesgo puede ser indeterminado, las respuestas a los riesgos pueden ser inapropiadas, las actividades de control pueden ser mal definidas o no llevadas a cabo, la información y la comunicación pueden fallar, y la retroalimentación y comentarios de las actividades de supervisión pueden no ser escuchados o no tenidos en cuenta.

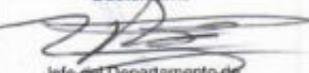
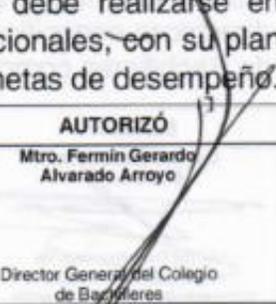
SEGUNDO. EVALUACIÓN DE RIESGOS.

Es el proceso dinámico desarrollado para identificar, analizar, evaluar, responder, supervisar y comunicar los riesgos, incluidos los de corrupción, inherentes o asociados a los procesos por los cuales se logra el mandato de la institución, mediante el análisis de los distintos factores que pueden provocarlos, con la finalidad de definir las estrategias y acciones que permitan mitigarlos y asegurar el logro de metas y objetivos institucionales de una manera razonable, en términos de eficacia, eficiencia y economía en un marco de transparencia y rendición de cuentas. Para la aplicación de éste Componente, el Director General y los titulares de las áreas directivas, deberán vigilar la implementación y operación en conjunto y de manera sistémica de los siguientes factores y elementos de control:

1. Definir metas y objetivos institucionales. El titular del Colegio de Bachilleres con el apoyo de los titulares de las áreas directivas, deben definir claramente las metas y objetivos, a través de un Plan de Desarrollo Institucional estratégico que de manera coherente y ordenada, se asocie a su mandato legal, asegurando su alineación al Plan Nacional de Desarrollo, al Plan Estatal de Desarrollo, al Programa Sectorial de Educación de orden Federal, al Programa Sectorial de Educación, Ciencia, Tecnología, Deporte y Recreación (Estatal) y al Programa Operativo Anual de Trabajo, así como a los acuerdos secretariales de orden Federal y Estatal, circulares y demás normatividad interna y externa aplicable:

1.1 Como objetivos a cargo de los titulares de las áreas directivas éstos deben:

- Definir objetivos que se deriven de los objetivos institucionales, en términos específicos y medibles para permitir el diseño del control interno y sus riesgos asociados.
- Definir los objetivos en términos específicos de manera que sean comunicados y entendidos en todos los niveles en la institución. La definición de los objetivos debe realizarse en alineación con el mandato, la misión, visión institucional y valores institucionales, con su plan estratégico y con otros planes y programas aplicables, así como con las metas de desempeño.

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leteja Armenta  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 45 de 124

- c) Definir objetivos en términos medibles cuantitativa y/o cualitativamente de manera que se pueda evaluar su desempeño.
- d) Considerar los requerimientos externos y las expectativas internas al definir los objetivos que permiten el diseño del control interno.
- e) Evaluar y, en su caso, replantear los objetivos definidos para que sean consistentes con los requerimientos externos y las expectativas internas de la institución, así como con los Planes de Desarrollo Nacional y Estatal, los Programas Sectoriales de Educación Federal y Estatal, el Plan de Desarrollo Institucional, el Programa Operativo Anual, los acuerdos secretariales de orden Federal y Estatal, circulares administrativas y demás planes, programas y disposiciones aplicables.
- f) Determinar si los instrumentos e indicadores de desempeño para los objetivos establecidos son apropiados para evaluar el desempeño de la institución.

2. Identificación del riesgo. Los titulares de las áreas directivas deben identificar riesgos en todos los procesos institucionales, analizar su relevancia y diseñar acciones suficientes para responder a éstos y asegurar de manera razonable el logro de los objetivos institucionales. Los riesgos deben ser comunicados al personal de la institución, mediante las líneas de reporte y autoridad establecidas:

2.1 Los titulares de las áreas directivas deben identificar riesgos en toda la institución para proporcionar una base para analizarlos, diseñar respuestas y determinar si están asociados con el mandato institucional, su plan estratégico, los objetivos de los Planes de Desarrollo, los Programas Sectoriales, Institucionales y demás planes y programas aplicables de acuerdo con los requerimientos y expectativas de la planeación estratégica, de conformidad con las disposiciones jurídicas y normativas aplicables.

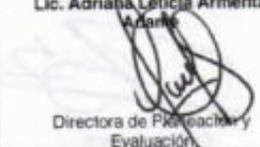
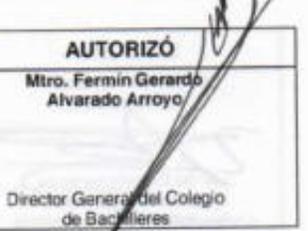
2.2 Para identificar los riesgos, los titulares de las áreas directivas deben considerar los tipos de eventos que impactan a la institución. Esto incluye tanto el riesgo inherente como el riesgo residual. El riesgo inherente es el riesgo que enfrenta la institución cuando la Administración no responde ante el riesgo. El riesgo residual es el riesgo que permanece después de la respuesta de la Administración al riesgo inherente. La falta de respuesta por parte de los titulares de las áreas directivas puede causar deficiencias graves en el control interno.

2.3 Los titulares de las áreas directivas deben considerar todas las interacciones significativas dentro de la institución y con las partes externas, cambios y otros factores tanto internos como externos, para identificar riesgos en toda la institución.

3. Evaluación del Riesgo. Se contemplan aquí lo que es el Análisis de riesgo y la valoración del riesgo, como mecanismos de control interno.

3.1. Análisis de Riesgo.

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

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Armenta  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 46 de 124

3.1.2 Los titulares de las áreas directivas deben estimar la relevancia de los riesgos identificados para evaluar su efecto sobre el logro de los objetivos, tanto a nivel institución como a nivel transacción. Los titulares de las áreas deben estimar la importancia de un riesgo al considerar la magnitud del impacto, la probabilidad de ocurrencia y la naturaleza del riesgo.

3.1.3 Los riesgos pueden ser analizados sobre bases individuales o agrupadas dentro de categorías de riesgos asociados, los cuales son analizados de manera colectiva. Los titulares de las áreas deben considerar la correlación entre los distintos riesgos o grupos de riesgos al estimar su relevancia.

Respuesta a los Riesgos.

3.1.4 Los titulares de las áreas directivas deben diseñar respuestas a los riesgos analizados de tal modo que éstos se encuentren debidamente controlados para asegurar razonablemente el cumplimiento de sus objetivos.

3.1.5 Con base en la respuesta al riesgo seleccionada, los titulares de las áreas directivas deben diseñar acciones específicas de atención, como un programa de trabajo de administración de riesgos, el cual proveerá mayor garantía de que la institución alcanzará sus objetivos. Los titulares de las áreas deben efectuar evaluaciones periódicas de riesgos con el fin de asegurar la efectividad de las acciones de control propuestas para mitigarlos.

Considerar el Riesgo de Corrupción.

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

Tipos de Corrupción.

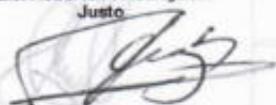
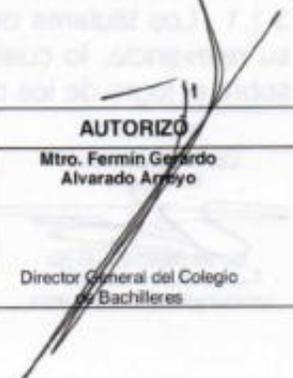
3.1.7 Los titulares de las áreas directivas deben considerar los tipos de corrupción que pueden ocurrir en la institución, para proporcionar una base para la identificación de estos riesgos. Entre los tipos de corrupción más comunes se encuentran:

Informes financieros fraudulentos.

3.1.8 Consistentes en errores intencionales u omisiones de cantidades o revelaciones en los estados financieros para engañar a los usuarios de los estados financieros.

Apropiación indebida de activos.

3.1.9 Entendida como el robo de activos de la institución. Esto podría incluir el robo de la propiedad, la malversación de los ingresos o pagos fraudulentos, pagos a personas no registradas en nómina o contrato y que no devengan esos pagos.

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZO
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermin Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres



Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero

Fecha de emisión:

21 Febrero 2019

Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno

Página

47 de 124

3.1.10 Conflicto de interés. Cuando los intereses personales, familiares o de negocios de un servidor público puedan afectar el desempeño independiente e imparcial de sus empleos, cargos, comisiones o funciones.

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

Tráfico de influencias.

3.1.11 Consistente en que el servidor público utilice la posición que su empleo, cargo o comisión le confiere para inducir a que otro servidor público efectúe, retrase u omita realizar algún acto de su competencia, para generar cualquier beneficio, provecho o ventaja para sí o para su cónyuge, parientes consanguíneos, parientes civiles o para terceros con los que tenga relaciones profesionales, laborales o de negocios, o para socios o sociedades de las que el servidor público o las personas antes referidas formen parte.

Enriquecimiento oculto u ocultamiento de conflicto de interés.

3.1.12 Cuando en el ejercicio de sus funciones, el servidor público llegare a advertir actos u omisiones que pudieren constituir faltas administrativas, realice deliberadamente alguna conducta para su ocultamiento.

Peculado.

3.1.13 Cuando el servidor público autorice, solicite o realice actos para el uso o apropiación para sí o para su cónyuge, parientes consanguíneos, parientes civiles o para terceros con los que tenga relaciones profesionales, laborales o de negocios, o para socios o sociedades de las que el servidor público o las personas antes referidas formen parte, de recursos públicos, sean materiales, humanos o financieros, sin fundamento jurídico o en contraposición a las normas aplicables.

3.1.14 Además de la corrupción, los titulares de las áreas directivas deben considerar que pueden ocurrir otras transgresiones a la integridad, por ejemplo: el desperdicio de recursos de

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Armenta Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo Director General del Colegio de Bachilleres

	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 48 de 124

manera exagerada, extravagante o sin propósito; o el abuso de autoridad; o el uso del cargo para la obtención de un beneficio ilícito para sí o para un tercero.

Factores de Riesgo de Corrupción.

3.1.15 Los titulares de las áreas directivas deben considerar los factores de riesgos de corrupción, abuso, desperdicio y otras irregularidades. Estos factores no implican necesariamente la existencia de un acto corrupto, pero están usualmente presentes cuando éstos ocurren.

3.1.16 Los titulares de las áreas directivas al utilizar el abuso, desperdicio y otras irregularidades como factores de riesgos de corrupción, deben considerar que cuando uno o más de estos están presentes podría indicar un riesgo de corrupción y que puede ser mayor cuando los tres factores están presentes. También se debe utilizar la información provista por partes internas y externas para identificar los riesgos de corrupción.

Respuesta a los riesgos de corrupción.

3.1.17 Los titulares de las áreas directivas deben analizar y responder a los riesgos de corrupción, a fin de que sean efectivamente mitigados. Estos riesgos deben ser analizados por su relevancia, tanto individual como en su conjunto, mediante el mismo proceso de análisis de riesgos efectuado para todos los demás riesgos identificados.

3.1.18 Los titulares de las áreas directivas deben responder a los riesgos de corrupción, mediante el mismo proceso de respuesta general y acciones específicas para atender todos los riesgos institucionales analizados. Esto posibilita la implementación de controles anti-corrupción en la institución. Dichos controles pueden incluir la reorganización de ciertas operaciones y la reasignación de puestos entre el personal para mejorar la segregación de funciones.

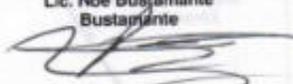
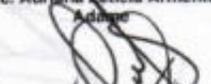
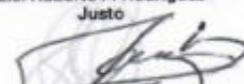
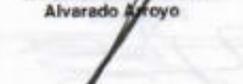
Identificar, analizar y responder al cambio.

3.1.19 Los titulares de las áreas directivas deben identificar, analizar y responder a los cambios internos y externos que puedan impactar el control interno, ya que pueden generar que los controles se vuelvan ineficaces o insuficientes para alcanzar los objetivos institucionales y/o surgir nuevos riesgos.

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

Identificación del Cambio.

3.1.21 En la evaluación de riesgos o un proceso similar, los titulares de las áreas directivas deben identificar cambios que puedan impactar significativamente al control interno. La

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZO
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Armenta  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 49 de 124

identificación, análisis y respuesta al cambio es parte del proceso regular de administración de riesgos.

3.1.22 Los titulares de las áreas directivas deben prevenir y planear acciones ante cambios significativos en las condiciones internas (modificaciones a los programas o actividades institucionales, la función de supervisión, la estructura organizacional, el personal y la tecnología) y externas (cambios en los entornos gubernamentales, económicos, tecnológicos, legales, regulatorios y físicos).

Análisis y respuesta al cambio.

3.1.23 Los titulares de las áreas directivas deben analizar y responder a los cambios identificados y a los riesgos asociados con éstos, con el propósito de mantener un control interno apropiado.

3.1.24 Las condiciones cambiantes usualmente generan nuevos riesgos o cambios a los riesgos existentes, los cuales deben ser evaluados para identificar, analizar y responder a cualquiera de éstos.

3.2. Valoración del Riesgo. La valoración del riesgo permite la identificación y el análisis de los riesgos que enfrenta el Colegio de Bachilleres en la consecución de los objetivos institucionales y las metas programadas, tanto de fuentes internas como externas relevantes.

3.2.1 La valoración de riesgos se aplica a todas las metas estratégicas y operativas que tienen a su cargo cada una de las áreas directivas, con excepción de la meta de funciones ordinarias y la meta relacionada a equipo e infraestructura, de tal forma que se identifiquen los posibles eventos que podrían influir en el cumplimiento de las mismas.

3.2.2 En el desarrollo del proceso de valoración del riesgo, se cuenta con el apoyo de la Contraloría Interna. La gestión de riesgos se basa en tres etapas: la valoración del riesgo, la definición de respuestas al riesgo y la implementación de acciones de respuesta.

3.2.3 La Gestión de Riesgos constituye un tema primordial en el quehacer institucional, pues permite de forma sistemática, objetiva y medible la identificación, análisis, evaluación, administración y revisión de la probabilidad de que ocurran eventos, que tendrían consecuencias (negativas primordialmente) sobre el debido cumplimiento de los objetivos institucionales y metas.

3.2.4 La Gestión del Riesgo Institucional, se vincula al proceso de cumplimiento de los planes de desarrollo Nacional y Estatal, de los programas sectoriales de educación Federal y Estatal, al cumplimiento de los acuerdos secretariales de orden Federal y Estatal, a la formulación del Plan de Desarrollo Institucional y al cumplimiento del Programa Operativo Anual, por lo tanto la valoración del Riesgo es realizada a partir de la formulación de los Planes y Programas mencionados según corresponda.

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Armenta  Directora de Cooperación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

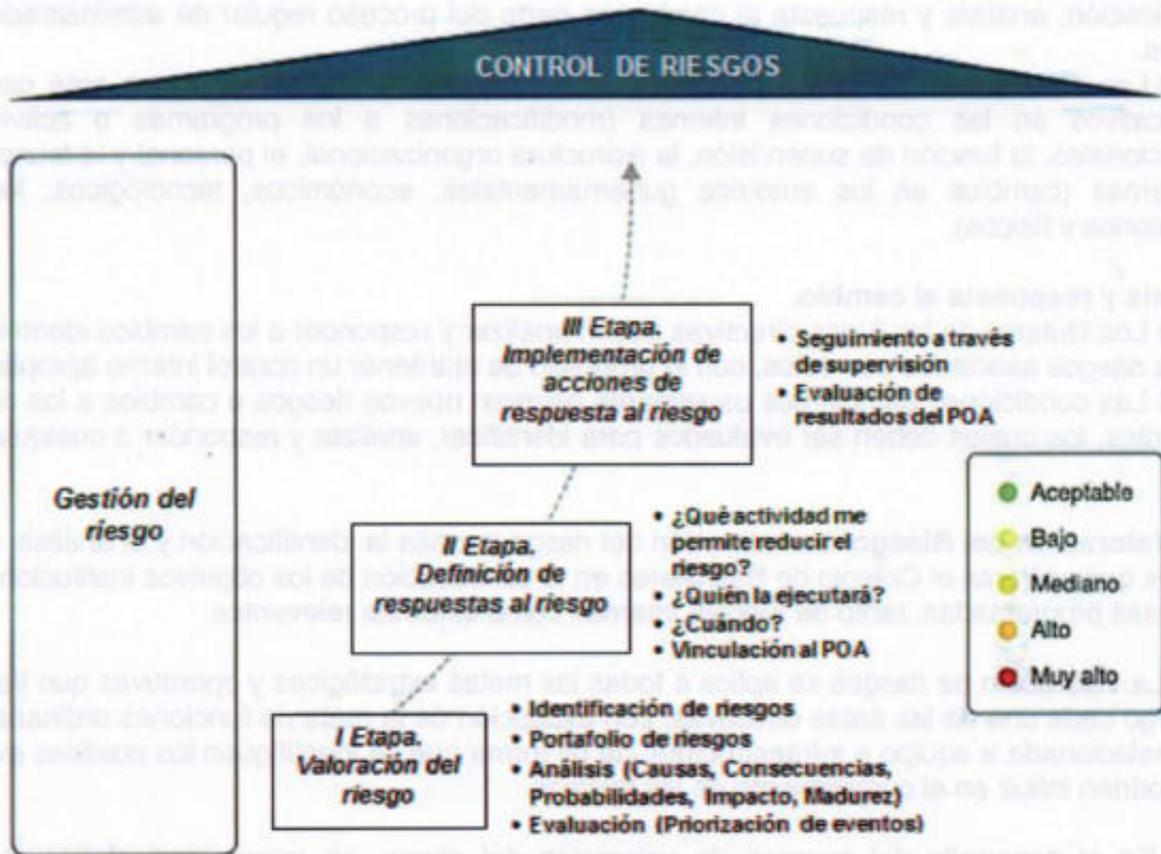


Figura 10: Cuadro de seguimiento hacia el Control de Riesgos

3.2.5 Etapa de valoración del riesgo

- Identificación de riesgos: identificar qué situaciones podrían afectar el cumplimiento de un determinado proyecto y su respectiva documentación. El qué, por qué y cómo pueden surgir las cosas como base para análisis posterior.
- Análisis de riesgos: analizar los controles existentes y riesgos en términos de causas y consecuencias, considerando las probabilidades y el impacto de la materialización de los riesgos sobre la actividad.
- Evaluación de riesgos: posibilita que los riesgos sean ordenados, permitiendo identificar prioridades para su administración. Si los niveles de riesgo establecidos son bajos, los riesgos podrían caer en una categoría aceptable y no se requeriría un tratamiento, caso contrario si los riesgos son altos o muy altos requerirán la elaboración de un plan de acción.
- Comunicar: Informar sobre los riesgos al Director General y demás interesados.

3.2.6 Etapa de definición de respuestas al riesgo. Establecer para los riesgos con niveles de superiores a los aceptables, actividades de respuesta al riesgo para evitar o mitigar dicho nivel,

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante	Lic. Adriana Letitia Armenta Altamirano	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroya
 Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	 Directora de Planeación y Evaluación	 Contralor Interno	 Director General del Colegio de Bachilleres

 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 51 de 124

así como el establecimiento de responsables y plazos de ejecución. Estas serán incorporadas dentro de las actividades del Programa Operativo Anual correspondiente.

3.2.7 Etapa de implementación de acciones de respuesta. El seguimiento a la ejecución de las actividades de respuesta al riesgo será en conjunto con la evaluación del Programa Operativo Anual.

4. Administración de Riesgos. Si bien, el Marco Integrado de Control Interno para el Colegio de Bachilleres, determina al Control Interno como una estructura jerárquica de 5 componentes (Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Comunicación e Información y Supervisión); esta organización pretende que los titulares de las diversas áreas directivas de oficinas centrales y planteles participantes, identifiquen los conceptos elementales de la evaluación y administración de riesgos, así como la metodología para medir su exposición a través del presente Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno del Colegio de Bachilleres y del Acuerdo por el que se establecen las Normas Generales de Control Interno para la Administración Pública del Estado de Guerrero.

4.1 Dentro del proceso de la administración de riesgos en el organismo, es importante considerar en principio los principales objetivos institucionales determinados en su Decreto de creación que se persigan, alineados con la misión, visión, valores y la naturaleza para lo cual fue creado.

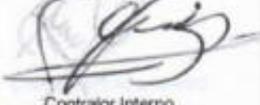
- **Objetivo Institucional.** Impartir e impulsar la educación en el Estado, correspondiente al bachillerato en general en su característica propedéutica y con una formación para el trabajo, tendiente a elevar el nivel académico y cultural de la juventud guerrerense.
- **Objetivos globales del Colegio de Bachilleres.** Los objetivos globales del Colegio de Bachilleres son los que se derivan del artículo 2 del Decreto No. 490 por el que se crea el Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero, y presenta las siguientes facultades:

I.- Establecer, organizar, administrar y sostener planteles en los lugares del Estado que estime conveniente, así como suprimir aquellos que no justifiquen su permanencia, conforme a lo establecido en los dictámenes de la Secretaría de Educación Guerrero, o el órgano colegiado correspondiente a la educación media superior.

II.- Impartir educación del tipo mencionado a través de las modalidades escolares, extraescolares o mediante el sistema de educación a distancia.

III.- Expedir certificados de estudios y otorgar constancias de capacitación para el trabajo;

IV.- Otorgar o retirar reconocimiento de validez a los estudios realizados en los planteles a que se refiere la fracción I de este Artículo, que impartan el mismo tipo de enseñanza; y

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Armenta  Directora de Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 52 de 124

V.- Ejercer las demás que sean afines con las anteriores.

- **Estrategias y líneas de acción sobre educación media superior.** Observables en los Planes Nacional de Desarrollo y Estatal de Desarrollo, en el Programa Sectorial de Educación (Federal) y Programa Sectorial de Educación, Cultura y Deporte del Estado de Guerrero.

El Comité de Riesgos, Control Interno y Desempeño Institucional del Colegio de Bachilleres, deberá diseñar e implantar un Programa de Control Interno, que contenga los procesos de administración de riesgos, con mecanismos de identificación de procesos sustantivos y estratégicos, los riesgos potenciales y objetivos institucionales, los procesos de evaluación y análisis, las respuestas y los mecanismos de seguimiento y monitoreo de acciones, en ello deberán estar involucradas las áreas de nivel de Dirección, bajo la coordinación de la Contraloría Interna.

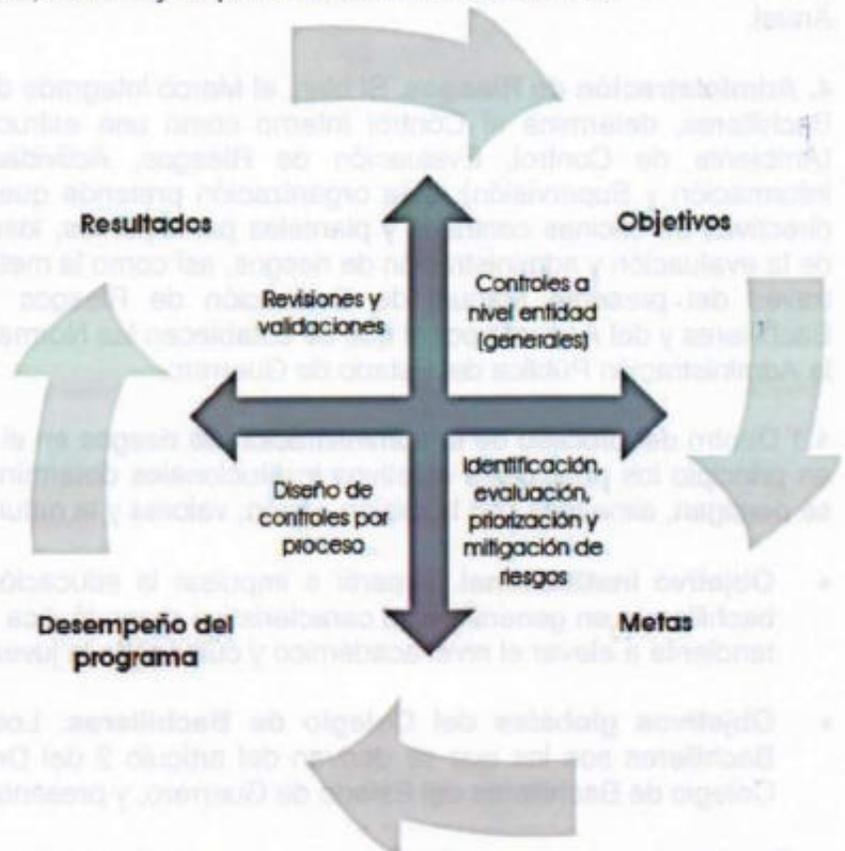
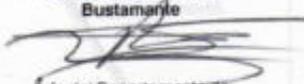
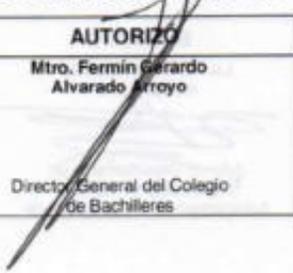


Figura 11. Fuente: Elaborada por la ASF. Tomado de Guía de Autoevaluación de Riesgos en el Sector Público.

4.2 Además de las anteriores, las que se determinan en la Ley General de Educación, la Ley de Educación del Estado de Guerrero Número 158, la Ley Número 690 de Entidades Paraestatales, Reglamento Interior del Colegio de Bachilleres y Manual de Organización.

4.3 La administración de riesgos es el proceso de identificación, medida y administración de los riesgos que amenazan la existencia, los activos, las ganancias o al personal de una organización, o los servicios que ésta provee. Según Peter Drucker, el riesgo es algo inherente al hecho de comprometer recursos actuales en busca de resultados futuros. De hecho, el progreso económico se define como la habilidad de tomar riesgos. Si bien en algunas circunstancias el riesgo es totalmente inmanejable, por estar por completo fuera de nuestro

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Adams  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 53 de 124

control; es el hecho de que algo debe cambiar antes de que ocurra un desastre lo que hace posible la administración de riesgos, ya que de alguna manera es posible influenciar en aquellos factores que deben cambiar.

4.4 El principal objetivo en el Colegio de Bachilleres es analizar los riesgos que impactan en el cumplimiento de los objetivos institucionales y que por consecuencia, no se cumplen acciones determinadas en los planes de desarrollo nacional y estatal, en los programas sectoriales de educación Federal y Estatal, en los acuerdos secretariales, el Plan de Desarrollo Institucional y el Programa Operativo Anual, proveyendo el conocimiento y la comprensión de dichos riesgos, identificando los recursos y esfuerzos necesarios para alcanzar los resultados deseados, movilizandolos las energías necesarias para ello y midiendo los resultados contra las expectativas presupuestas; además de proveer los medios para la temprana detección y corrección de decisiones erradas o inadecuadas. El riesgo como vocablo ha sido utilizado de manera indistinta para referirse a situaciones amenazantes a los objetivos de toda institución, que tiene bajo su responsabilidad el cumplimiento de determinadas acciones: La potencial severidad de sus consecuencias; el grado de conocimiento de la persona respecto al riesgo; la familiaridad con el riesgo; factores psicológicos que predisponen; el grado de aversión al riesgo.

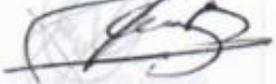
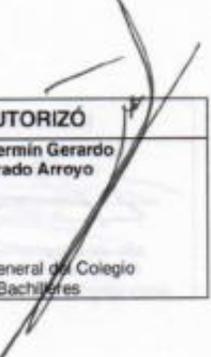
Proceso de Administración de Riesgos

4.5 La mayoría de los riesgos pueden ser identificados y administrados. Los riesgos físicos, de responsabilidad, de interrupción de programas y administrativos pueden ser directamente manejados, a excepción de los sociales, políticos y ambientales que rara vez pueden ser manejados. Sin embargo, si es posible identificar y anticipar las consecuencias de estos riesgos y tomar las medidas necesarias para reducir sus consecuencias en sus áreas más sensibles.

4.6 Los propósitos básicos de dicho proceso son: 1. Obtener información acerca de los tipos de pérdidas que se pueden presentar; y 2. Comprender de manera cabal la filosofía institucional.

4.7 El proceso típico de administración de riesgos consta de los siguientes pasos:

- Identificación: es el reconocimiento de las principales amenazas que se ciernen sobre nuestros objetivos institucionales, planes y programas de trabajo. Algunas de estas amenazas pueden ser obvias, en tanto que otras pueden permanecer ocultas o no ser fácilmente reconocibles.
- Habiendo identificado las principales amenazas, el siguiente paso consiste en cuantificarlas. Por cuantificación se entiende el proceso de establecer qué tan seria es la amenaza, en términos de frecuencia y severidad.
- Después de terminado el proceso de cuantificación, el siguiente paso es el de preparar un plan para el manejo económico de los riesgos. Ello puede incluir la determinación del mejor camino a tomar ante un riesgo: su eliminación o bien su administración. Si se decide administrarlo, deberán prepararse las siguientes estrategias:

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Armenta  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

Proceso de Administración de Riesgos en el Colegio de Bachilleres

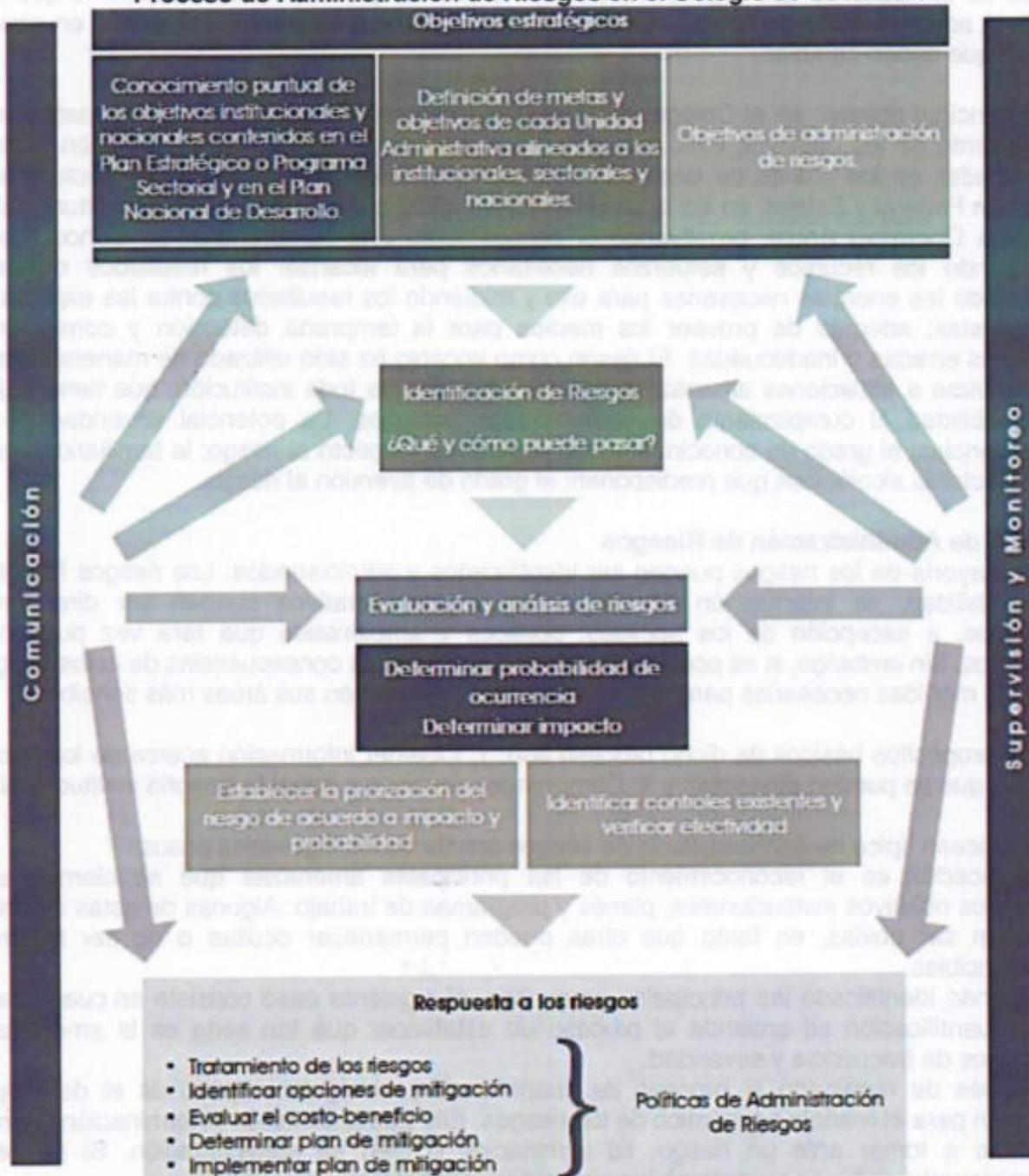
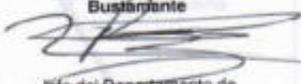
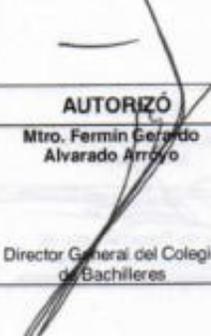


Figura 12. Fuente: Elaborada por la ASF. Tomado de Guía de Autoevaluación de Riesgos en el Sector Público

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Armenta  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 55 de 124

4.8 Estrategias en la Administración de Riesgos:

Prevención: Orientada a reducir la probabilidad de ocurrencia de un evento indeseado. Ejemplos: manuales de procedimientos, políticas académicas, administrativas, de planeación, de supervisión, de capacitación y evaluación de acciones.

Protección: Es el conjunto de acciones, elementos y equipos destinados a reducir las consecuencias de la materialización de un riesgo, por ejemplo extintores, hidrantes, rociadores automáticos, etc.

Control: Son las acciones de combate del evento en su más temprana manifestación, tales como instrumentación de acciones, los comités de ética, etc.

Atención: Son aquellas acciones orientadas a recuperar los recursos afectados por un evento, con el fin de reducir las consecuencias; tales como planes de evacuación, primeros auxilios, remplazo de personal, etc.

Transferencia: Existen dos maneras de transferencia. La transferencia del riesgo, por ejemplo cuando se contrata el transporte de dinero y valores con una firma especializada; o cuando se transfiere el efecto económico de la materialización de un evento, como en el caso de la contratación de seguros. En la primera forma de transferencia, el riesgo queda a cargo de un tercero; en la segunda forma, se transfiere el efecto económico, pero la responsabilidad de administrar el riesgo físico continúa en cabeza de la organización.

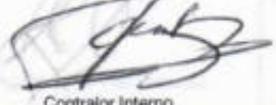
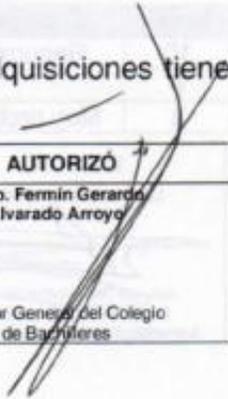
4.9 Podemos describir la administración de riesgos como un método formal de planeación. Como tal es similar a una cantidad de otras técnicas de administración, incluyendo la administración por procesos, el control presupuestal y el análisis de rutas críticas. La administración de riesgos es el complemento de estas técnicas y a su vez puede servirse de ellas. Por ejemplo, los objetivos definidos en la administración por procesos pueden incluir elementos de administración de riesgos.

Materializan de los riesgos

Es importante detectar en qué contexto se materializan los riesgos, para identificar cada uno de los elementos que se encuentran presentes cuando ocurren. Es necesario diferenciar entre las causas y los efectos de un riesgo. Aunque no siempre es fácil delimitar la frontera entre ambas, las causas definen el origen del riesgo y permiten identificar la esencia de lo que se considera como riesgo y su clasificación (categoría), mientras que los efectos son las consecuencias o resultados que las causas producen y tienen la característica particular de ser el detonador para posteriormente cuantificar y medir el riesgo.

Ejemplo:

Causa: Falta de segregación de funciones. Un servidor público del área de adquisiciones tiene facultades para solicitar, tramitar y autorizar una compra de materiales.

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adrián Leiva Armenta Adams  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 56 de 124

Riesgo potencial: Corrupción. Que un servidor público compre materiales de oficina necesarios y además los sustraiga, para posteriormente obtener un beneficio personal.

Impacto: Recursos. Pérdida económica para la institución.



Figura 13. Fuente: Elaborada por la ASF. Tomado de Guía de Autoevaluación de Riesgos en el Sector Público

Existen también técnicas cuantitativas para evaluar riesgos, las cuales, consisten en determinar el valor de un riesgo mediante modelos estadísticos y calcular la pérdida esperada por materialización de riesgos; para utilizar estas técnicas, se necesita contar con información suficiente en tiempo y calidad, es decir, que la institución tenga registros de riesgos materializados de por lo menos los últimos cinco años.

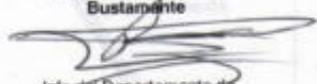
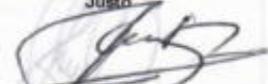
- La **probabilidad** de ocurrencia se valora con base en la frecuencia; es decir, cuántas veces podría ocurrir el riesgo; considerando los factores internos y externos.
- El **impacto** se valora tomando en cuenta las consecuencias que pueden ocasionar a la institución en caso de que el riesgo se materialice.

A continuación se muestra las escalas para la evaluación de riesgos en probabilidad e impacto: En el grado de impacto, debe considerarse el valor 10 de mayor jerarquía y 1 de menor. El orden los factores o criterios puede variar, dependiendo del mandato, naturaleza y circunstancias de cada institución.

La evaluación del riesgo debe estimar la probabilidad de ocurrencia de un riesgo y el impacto que puede causar en la institución; dicha estimación se realiza utilizando las dos escalas anteriores. Es importante que esta evaluación se lleve a cabo cada 3 meses, con la finalidad de mantener actualizados los riesgos de acuerdo con el entorno interno y externo de la institución.

Escala de evaluación de la probabilidad de ocurrencia del riesgo

Valor	Categoría	Probabilidad
10	Recurrente	Muy alta, se tiene plena seguridad que éste se materialice, tiende a estar entre 90% y 100%.
9		
8	Muy probable	Alta, se tiene entre 75% a 95% de seguridad que éste se materialice.

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Armenta  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermin Gerardo Alvarado Arco  Director General del Colegio de Bachilleres

	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 57 de 124

7		
6	Poco probable	Media, se tiene entre 51% a 74% de seguridad que éste se materialice.
5		
4	Inusual	Baja, se tiene entre 25% a 50% de seguridad que éste se materialice.
3		
2	Rara	Muy baja, se tiene entre 1% a 25% de seguridad que éste se materialice.
1		

Cuadro 5. Fuente: Elaborado por la ASF. Tomado de: Guía de Autoevaluación de Riesgos en el Sector Público

Escala de evaluación del impacto en caso de materializarse el riesgo

Valor	Categoría	Impacto
10	Catastrófico	Influye directamente en el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la institución; asimismo puede implicar pérdida patrimonial o daño de la imagen, dejando además sin funciones total o parcialmente por un periodo importante de tiempo, afectando los programas o servicios que entrega la institución.
9		
8	Grave	Podría dañar de manera significativa el patrimonio institucional, daño a la imagen o logro de los objetivos estratégicos. Asimismo se necesita un periodo de tiempo considerable para restablecer la operación o corregir los daños.
7		
6	Moderado	Causaría una pérdida importante en el patrimonio o un daño en la imagen institucional
5		
4	Bajo	No afecta el cumplimiento de los objetivos estratégicos y que en caso de materializarse podría causar daños al patrimonio o imagen, que se puede corregir en poco tiempo.
3		
2	Menor	Podría tener efectos muy pequeños en la institución.
1		

Cuadro 6. Fuente: Elaborado por la ASF. Tomado de: Guía de Autoevaluación de Riesgos en el Sector Público

Priorización de los riesgos

Una vez realizada la valoración de la probabilidad e impacto, es necesario priorizar los riesgos, este proceso lo realiza de manera automática el Sistema Automatizado de Administración de Riesgos y permite determinar cuáles riesgos requieren un tratamiento inmediato, de acuerdo con el siguiente mapa de calor (Ver figura 9) que ubica cada riesgo identificado en la zona del mapa que le corresponda de acuerdo con su evaluación; de esta forma la institución está en posibilidades de establecer sus niveles de tolerancia a los riesgos.

La escala para priorizar riesgos se muestra a continuación y determina la gravedad del riesgo de acuerdo con la probabilidad e impacto determinados al momento de la evaluación.

Escala para priorizar los riesgos

Riesgo bajo 1-2.4	Zona de riesgo tolerable. Determinar si los riesgos ubicados en esta zona se aceptan, previenen o mitigan.
Riesgo moderado 2.5-4.9	Zona de riesgo moderado. Determinar si las medidas de prevención y vigilancia para los riesgos ubicados en esta zona, se comparten o transfieren para mitigarlos de manera adecuada.
Riesgo alto	Zona de riesgo alto.

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Estela Armenta Armenta  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroya  Director General del Colegio de Bachilleres

	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 58 de 124

5-7.5	Determinar si las medidas para mitigar los riesgos ubicados en esta zona, se comparten o transfieren para gestionarlos de manera adecuada.
Riesgo grave 7.6-10	Zona de riesgo significativo. Tomar las medidas necesarias para mitigar los riesgos que se encuentran en esta zona, es recomendable establecer un plan para tales fines.

Cuadro 7. Fuente: Elaborado por la ASF. Tomado de: Guía de Autoevaluación de Riesgos en el Sector Público

Establecimiento de controles para el éxito

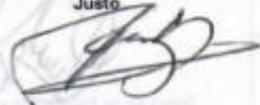
El establecimiento de estrategias de administración de riesgos basadas en las mejores prácticas se diseñan con base en una gestión directiva que emplea una filosofía de respaldo total sobre el control. Las características generales que debe considerar un efectivo sistema de administración de riesgos, son las siguientes:

1. Enfocarse en la necesidad de generar o aumentar el rendimiento.
2. Contribuir a que los titulares trabajen de forma efectiva.
3. Compararse con instituciones similares es crucial para una gestión exitosa.
4. Trabajar apropiadamente y dar apoyo a los colegas en todos los niveles de responsabilidad.
5. Establecer indicadores de gestión del desempeño significativos y útiles.
6. Identificar y enfrentar los problemas de forma eficiente.
7. Consultar a los auditores, y que ellos cuenten con las competencias necesarias.
8. Entender el riesgo y considerarlo como propio en las distintas unidades administrativas.
9. Buscar objetivos desafiantes y que beneficien a la organización.
10. Entender y mejorar continuamente el sistema de administración de riesgos.

Una filosofía de control de acuerdo con las mejores prácticas conduce a un marco moderno de aplicación práctica, el cual, refleja resultados exitosos para la organización en su conjunto, al promoverse a lo largo de las líneas de: "¿Estamos todos en el control que realmente nos hace exitosos?"

TERCERO. ACTIVIDADES DE CONTROL.

- A. Las actividades de control se deben ejecutar en todas las áreas directivas de la institución, en las diferentes etapas de sus procesos y en el entorno tecnológico, y sirven como mecanismos para asegurar el cumplimiento de las metas programadas y objetivos institucionales derivados del Decreto de creación, los planes de desarrollo, los programas sectoriales y demás planes y programas especiales, y prevenir la ocurrencia de actos contrarios a la integridad. Cada actividad de control que se aplique debe ser suficiente para evitar la materialización de los riesgos y minimizar el impacto de sus consecuencias.
- B. En todas las áreas de la institución existen responsabilidades en las actividades de control, debido a esto, es necesario que todos los servidores públicos conozcan cuáles son las tareas de control que deben ejecutar en su puesto, área o unidad administrativa. Para la aplicación de esta norma, el Director General, los titulares de las áreas directivas y, en su caso, la Junta

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZO
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Armenta  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 59 de 124

Directiva como como Órgano de Gobierno, deberán vigilar la implementación y operación en conjunto y de manera sistémica de los siguientes factores y elementos de control:

1. Consideraciones Generales.

1.1 Las actividades de control son las acciones que definen y desarrollan los titulares de las áreas directivas mediante políticas, técnicas, procedimientos, tecnologías y mecanismos de la información con el objeto de alcanzar las metas y objetivos institucionales; así como prevenir y administrar los riesgos, incluidos los de corrupción, buscando en todo caso el cumplimiento oportuno y eficiente de los objetivos, metas y demás directrices del organismo.

2. Revisión de alto nivel al desempeño actual.

2.1 Diseñar actividades de control. Los titulares de las áreas directivas deben diseñar, actualizar y garantizar la suficiencia e idoneidad de las actividades de control establecidas para lograr los objetivos institucionales. En este sentido, son responsables de que existan controles apropiados para hacer frente a los riesgos que se encuentran presentes en cada uno de los procesos institucionales, incluyendo los riesgos de corrupción.

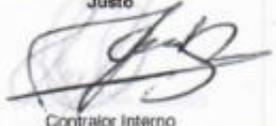
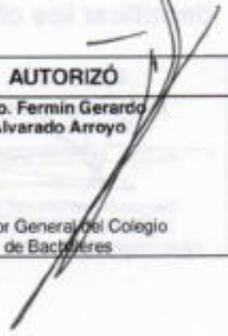
Respuesta a los Objetivos y Riesgos.

2.2 Los titulares de las áreas directivas deben diseñar actividades de control (políticas, procedimientos, técnicas y mecanismos) en respuesta a los riesgos asociados con los objetivos institucionales, a fin de alcanzar un control interno eficaz y apropiado.

Revisión de acciones para el control interno.

2.3 Los titulares de las áreas directivas deben definir mecanismos de revisión de acciones, tendiendo a garantizar un eficiente desempeño laboral a cargo del personal directivo y operativo, a fin de asegurar el correcto funcionamiento del control interno, con lo cual se busca ayudar al Director General a cumplir con sus responsabilidades y a enfrentar apropiadamente los riesgos identificados en la ejecución de los procesos del control interno. A continuación se presentan de manera enunciativa, más no limitativa, las actividades de control que pueden ser útiles para la institución en los procesos de revisión al desempeño:

- a. Revisiones por los titulares de las áreas del desempeño actual, a nivel función o actividad.
- b. Administración eficiente del capital humano y de los recursos financieros y materiales.
- c. Controles sobre el procesamiento de la información.
- d. Controles físicos sobre los activos y bienes vulnerables.
- e. Establecimiento y revisión de normas e indicadores de desempeño.
- f. Segregación de funciones.
- g. Ejecución apropiada de transacciones.
- h. Registro de transacciones con exactitud y oportunidad.
- i. Restricciones de acceso a recursos y registros, así como rendición de cuentas sobre éstos.
- j. Documentación y formalización apropiada de las transacciones y el control interno.

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Armenta  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 60 de 124

Revisiones periódicas a las actividades de control.

2.4 Los titulares de las áreas directivas deben revisar periódicamente las políticas, procedimientos y actividades de control asociadas para mantener la relevancia y eficacia en el logro de los objetivos o en el enfrentamiento de sus riesgos.

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

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

2.7 Las actividades de control deben implementarse ya sea de forma automatizada o manual, considerando que las automatizadas tienden a ser más confiables, ya que son menos susceptibles a errores humanos y suelen ser más eficientes. Si las operaciones en la Institución descansan en tecnologías de información, los titulares de las áreas directivas deben diseñar actividades de control para asegurar que dichas tecnologías se mantienen funcionando correctamente y son apropiadas para el tamaño, características y mandato de la institución.

Diseño de actividades de control en las unidades administrativas.

2.8 Los titulares de las áreas directivas deben diseñar actividades de control en las unidades administrativas adecuados de la estructura organizacional.

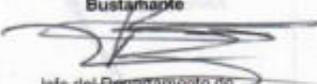
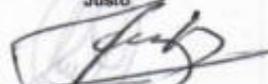
2.9 Los titulares de las áreas deben diseñar actividades de control para asegurar la adecuada cobertura de los objetivos y los riesgos en las operaciones, así como a nivel transacción o ambos, dependiendo del nivel necesario para garantizar que la institución cumpla con sus objetivos y conduzca los riesgos relacionados.

2.10 Los controles a nivel institución tienen un efecto generalizado en el control interno y pueden relacionarse con más de una de las Normas Generales de Control.

2.11 Las actividades de control a nivel transacción son acciones integradas directamente en los procesos operativos para contribuir al logro de los objetivos y enfrentar los riesgos asociados, las cuales pueden incluir verificaciones, conciliaciones, autorizaciones y aprobaciones, controles físicos y supervisión.

2.12 Al elegir entre actividades de control a nivel institución o de transacción, los titulares de las áreas directivas deben evaluar el nivel de precisión necesario para que la institución cumpla con sus objetivos y enfrente los riesgos relacionados, considerando el propósito de las actividades de control, su nivel de agregación, la regularidad del control y su correlación directa con los procesos operativos pertinentes.

Identificar los objetivos estratégicos institucionales

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Adame  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermin Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 61 de 124

Los objetivos estratégicos de la institución para el logro eficiente de resultados, están predeterminados en el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estatal de Desarrollo, el Programa Sectorial de Educación (Federal), el Programa Sectorial de Educación, Ciencia, Cultura y Deporte del Estado de Guerrero, en los Acuerdos Secretariales para la Reforma de la Educación Media Superior, el Plan de Desarrollo Institucional y en el Decreto No. 490 de Creación del Colegio de Bachilleres, esos documentos guían la organización institucional para el logro de su misión y visión. A partir de éstos se establecen los objetivos operativos, de información y de cumplimiento, así como las metas específicas para las diferentes unidades administrativas.

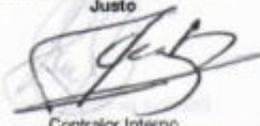
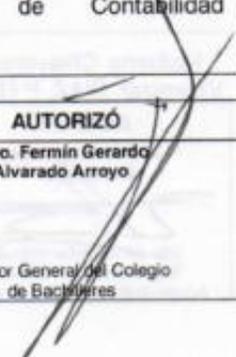
Los responsables del proceso de administración de riesgos y de Control Interno, conocen el funcionamiento de la institución, las metas y objetivos estratégicos de la misma. El personal responsable de las operaciones revisan:

- Los documentos básicos de trabajo precitados y las directrices generales de la institución.
- La estructura orgánica de la institución y las atribuciones en el ámbito de su competencia, (Reglamento Interior y Manual de Organización).
- La alineación de las metas y objetivos de cada unidad administrativa con las metas y objetivos estratégicos.

Es fundamental que los titulares de las áreas directivas constituidos en el Comité de Riesgos, Control Interno y Desempeño Institucional, desarrollen un plan interno de administración de riesgos, para que todo el personal tenga conocimiento sobre las estrategias para un eficiente control interno. Dicho plan puede instrumentarse y ejecutarse de manera sistémica y puede lograrse mediante comunicados del Titular de la institución con los titulares de las áreas directivas y de éstos al resto del personal para que éstos indiquen el control de los riesgos. En ese proceso de administración de riesgos se atenderán factores internos y externos a partir del conocimiento de situaciones del entorno de la institución, tanto de carácter social, económico, cultural, de orden público, político, legal o tecnológico. En contraste, el estudio de los factores internos parte del entendimiento actual de la institución, principalmente del componente ambiente de control, estructura organizacional, modelo operativo, cumplimiento de planes y programas, sistema de información, documentación de políticas y procedimientos y recursos financieros, entre los más relevantes.

En la ejecución de ese proceso es necesario emplear herramientas como: entrevistas, cuestionarios y lluvia de ideas con los trabajadores directivos y operativos para conocer los riesgos apremiantes, analizar los escenarios (supuestos de materialización de riesgos) y revisar de manera periódica los factores económicos, tecnológicos y de regulación, entre otros, que puedan afectar el funcionamiento de la institución. Deben considerarse los registros históricos de riesgos materializados o cercanos a materializarse, opiniones, informes de evaluaciones o de auditorías de años anteriores e indicadores generados en la institución. A continuación se muestran ejemplos de factores internos y externos:

Factores internos	Factores externos
Personal: Definir a través de un Manual de Análisis de Puestos el perfil de los servidores públicos de oficinas centrales y planteles, la salud laboral, seguridad en el trabajo, ambiente de trabajo, relaciones laborales, diversidad y discriminación; podría detonar riesgos significativos para la institución.	Cambios en el marco legal: Podría implicar un riesgo para la institución, debido a que no se encuentra preparada para atender u observar el cumplimiento de nuevos requerimientos (Ejemplo: Ley de Contabilidad Gubernamental).

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Adame  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 62 de 124

Tecnologías de Información: Confidencialidad de la información, integridad de la información, privacidad de los datos. Disponibilidad de los sistemas, caída de telecomunicaciones, etcétera; son algunos ejemplos de riesgos detonados en los sistemas institucionales.	Medioambientales: Pandemia, terremoto, inundación, incendio, tormentas eléctricas, inestabilidad social, etcétera; los factores medioambientales son factores que detonan riesgos críticos de continuidad de la operación en las instituciones.
Procesos: Diseño y documentación de los procesos, Manuales de Organización y de Procedimientos, Reglamentos, circulares, planes de desarrollo y POA'S conocimiento de entradas y salidas y capacidad de los procesos. Las fallas en los procesos son una causa recurrente que detona riesgos para la institución.	

Cuadro 8. Fuente: Elaborado por la ASF. Tomado de: Guía de Autoevaluación de Riesgos en el Sector Público

3. Administración del Recurso Humano.

3.1 La administración del recurso humano es la técnica de organizar al personal que integra una empresa con el fin de reclutarlo, ordenarlo, vigilarlo, motivarlo, redistribuirlo y capacitarlo, para mejorar su eficiencia en toda empresa u organización pública, sintiéndose parte del emprendimiento que integra, y que a través de la organización que es un poco suya, hallará la satisfacción de sus metas personales. La administración del personal es una actividad que solo puede ser ejecutada por el recurso humano capacitado. Chiavenato⁴ señala que en un ambiente competitivo, el éxito depende más de la eficaz administración de los recursos humanos. La estructura, tecnología, recursos financieros y materiales, son solo elementos físicos e inertes que requieren ser administrados con inteligencia por quienes constituyen una administración.

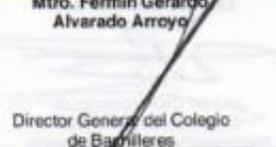
3.2 Comprende una actividad de apoyo de la gestión que permite optimizar la participación del capital humano en los fines institucionales, logrando la efectividad, eficiencia y productividad tanto en el comportamiento funcional, como personal. Para el efecto se deberán establecer controles internos en materia de selección, contratación de personal, asistencia y permanencia; mantenimiento del orden, moral y disciplina; evaluación del desempeño; capacitación y profesionalización de los servidores públicos; actualización de expedientes de personal, entre otros.

El Control del personal.

3.3 La administración de personal, capital humano o administración del talento humano como se le conoce es importante porque permite un orden institucional como pilar fundamental para el desarrollo del Colegio de Bachilleres, refrendando de esa manera el compromiso con la excelencia académica.

3.4 Con el eficiente control de personal se busca orientación de los procesos de gestión del talento humano para asegurar el desarrollo permanente de aspectos humanos, funcionales y técnicos que mejoren el desempeño de las competencias y el compromiso con el subsistema

⁴ Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. Mc Graw Hill. Traducción: Germán Alberto Villamizar. DIAZ, P (1985). Lecciones de Psicología. Caracas. Ediciones Insula.

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Letitia Armenta Armenta  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermin Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 63 de 124

educativo, direccionando el cumplimiento de las funciones asignadas a cada una de las áreas conforme al Manual de Organización y garantizar la correcta aplicación de las normas legales aplicables.

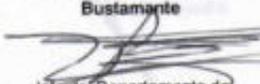
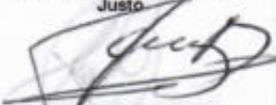
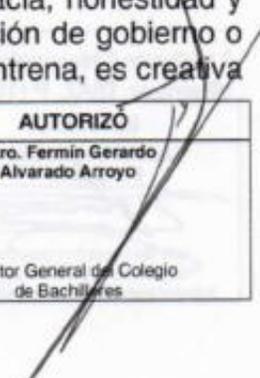
3.5 La gestión de personal obedece a que los costos primordiales es el costo de la nómina de trabajadores, que necesariamente está en relación estrecha con la producción de sus bienes o servicios, cuyos costos están determinados no solo por la cantidad de sueldos y salarios, sino que también por la contribución invaluable que éste personal aporta al organismo a cambio del pago que recibe por la prestación de sus servicios o desempeño laboral.

3.6 La administración de personal o administración de talento humano es el proceso administrativo de coordinar eficazmente la gestión académica y de planeación con conocimiento, habilidades y destrezas, capacidad de emprendimiento y de creatividad, de experiencias en grupo que se conforma en el Colegio de Bachilleres, con la finalidad de lograr la exitosa consecución de los objetivos institucionales y las metas programadas, tanto en oficinas centrales como los planteles, que coadyuven a una óptima productividad laboral, basados en la **misión** y **visión** enmarcados dentro del bienestar institucional y de los trabajadores.



Figura 14: Misión y Visión hacia el logro del SCI. Fuente: Órgano Interno de Control en la Secretaría de Finanzas y Planeación (Veracruz). CURSO DE CONTROL INTERNO. Febrero de 2013

3.7 El recurso humano como se le conoce, cuando actúa con eficiencia, eficacia, honestidad y ánimo de servicio, constituye sin duda el factor más valioso de toda organización de gobierno o particular, la gente se forma académicamente mejor cada día, se adiestra, se entrena, es creativa

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante 	Lic. Adriana Leticia Armenta Armenta 	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo 	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo 
Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Directora de Planeación y Evaluación	Contralor Interno	Director General del Colegio de Bachilleres

 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 64 de 124

y se actualiza en sus diferentes áreas de capacidad profesional o técnica para ser mejores trabajadores y para obtener una remuneración acorde con su preparación.

3.8 En el Colegio de Bachilleres lo que cuenta en todo caso para una eficiente gestión administrativa, es el conocimiento, la habilidad y la destreza, la competitividad, la creatividad, la visión del mejoramiento institucional y la proactividad entre otras competencias que le permiten al profesional que presta sus servicios, estar atento a ser mejor cada día, a cumplir y rendir más del tiempo que se le concede para la productividad laboral.

Importancia del control de personal

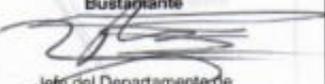
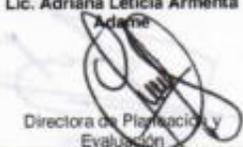
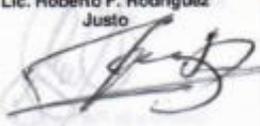
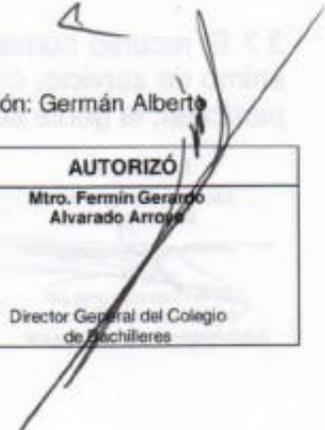
3.9 La función de la productividad o desempeño individual, así como de su remuneración, es una de las responsabilidades de la administración de personal, para hacer que los trabajadores valgan lo que se les paga y que este pago sea lo que ellos merecen. El recurso humano por consecuencia posee características que de inicio le valieron su contratación: profesionalismo, inteligencia, valores, competitividad, imaginación, experiencia, sensibilidad, habilidad y destrezas que lo diferencia de los demás recursos con que cuenta el organismo. Por ello, lo relevante de la administración efectiva del talento humano está dada por el alcance de beneficios como son:

- Incrementa la eficiencia, la eficacia y la calidad laboral.
- Actúa con cordialidad, entusiasmo y ánimo en el servicio.
- No está sujeto a horarios de trabajo, sino a la eficiencia laboral y la productividad.
- Incide en la optimización de los recursos tecnológicos, materiales y financieros.
- Promueve un clima organizacional adecuado.
- Mejora las acciones en la consecución de los objetivos institucionales.
- Incrementa la motivación y consecuentemente la productividad y la calidad.

Enfoque sociotécnico.

3.10 El enfoque sociotécnico⁵ concibe la organización, o una parte de ella, como una combinación de la tecnología (exigencia de la tarea, ambiente físico, equipo disponible) y, al mismo tiempo, como sistema social (sistema de relaciones entre quienes realizan la tarea). Los sistemas tecnológicos y social están en permanente interacción. La naturaleza de la tarea incide en la naturaleza de la organización de las personas (pero no la determina), y las características psicosociales influyen en la manera como se ejecutará cierto trabajo (pero no la determinan). Lo primordial de éste enfoque radica en el hecho de que cualquier sistema de producción necesita una organización tecnológica (equipo y distribución de procesos) y una organización del trabajo (que incluye a quienes desempeñan las tareas necesarias). Aunque las exigencias tecnológicas condicionan y limitan la clase de organización del trabajo, ésta presenta características sociales y psicológicas propias, independientes de la tecnología.

⁵ Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. Mc Graw Hill. Traducción: Germán Alberto Villamizar. DIAZ, P (1985). Lecciones de Psicología. Caracas. Ediciones Insula.

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Armenta  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arce  Director General del Colegio de Bachilleres

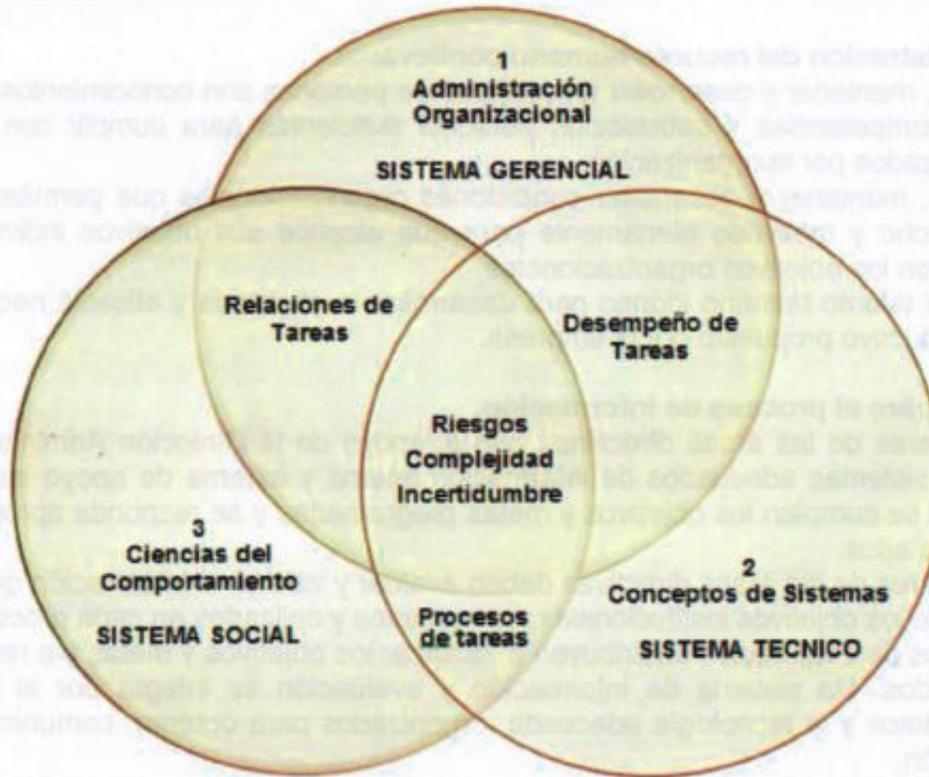


Figura 15: El Sistema Sociotécnico. Fuente: Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. Mc Graw Hill.

En la figura 15 anterior, el sistema gerencial (círculo 1) influye y está influido por los sistemas técnico y social. La administración define los objetivos del sistema técnico, según su capacidad tecnológica. Los objetivos económicos son modificados con consideraciones tecnológicas, mientras que el grado de tecnología se modifica de acuerdo con aspectos económicos. El sistema técnico (círculo 2) responde por el flujo de información técnica necesaria para conseguir los objetivos organizacionales. El sistema técnico limita y adapta el sistema social a la necesidad de negociar con los trabajadores el desempeño de tareas, y a su vez, está determinado por la capacidad de los trabajadores para negociar las tareas y las relaciones que se establecen durante la realización del trabajo en la organización. El sistema social (círculo 3) recibe la influencia del sistema gerencial en cuanto al aumento de participación de los miembros en los procesos de toma de decisiones en la organización. El sistema gerencial busca que el sistema social se desarrolle en una cultura de colaboración, ya que el grado de cooperación de los individuos y grupos determina los resultados operacionales, y pretende incrementar el nivel de control y dirección o hacer más énfasis en el desarrollo de las capacidades de desempeño. Los objetivos organizacionales solo podrán lograrse si las tareas de la organización están suficientemente integradas y existe el complemento de los procesos sociotécnicos.

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante	Lic. Adriana Leticia Armenta Adame	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo
 Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	 Directora de Planeación y Evaluación	 Contralor Interno	 Director General del Colegio de Bachilleres

	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 66 de 124

3.11 La administración del recurso humano conlleva:

- Lograr crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con conocimientos, habilidades, destrezas, competencias y satisfacción personal suficientes para cumplir con las metas y objetivos trazados por la organización.
- Lograr crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan al personal estar satisfecho y motivado plenamente para que alcance sus objetivos individuales y por ende se logren los objetivos organizacionales.
- Disponer del talento humano idóneo para desarrollar la eficiencia y eficacia necesarias en el proceso productivo propuesto por la empresa.

4. Controles sobre el proceso de información.

4.1 Los titulares de las áreas directivas, con el apoyo de la Dirección Administrativa deben desarrollar los sistemas adecuados de información interna y externa de apoyo institucional, de manera tal que se cumplan los objetivos y metas programadas y se responda apropiadamente a los riesgos asociados.

4.2 Los titulares de las áreas directivas deben evaluar y valorar la información que conlleve al cumplimiento de los objetivos institucionales, enmarcarlos y aplicarlos en cada proceso operativo. Dichos procesos de información contribuyen a alcanzar los objetivos y metas y a responder a los riesgos asociados. Un sistema de información y evaluación se integra por el personal, los procesos, los datos y la tecnología adecuada, organizados para obtener, comunicar o disponer de la información.

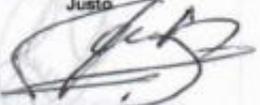
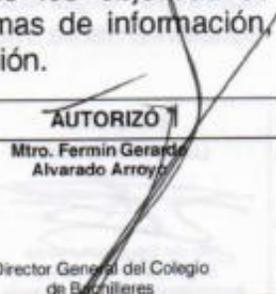
4.3 Un sistema de información y evaluación debe incluir tanto procesos manuales como automatizados. Los procesos automatizados se conocen comúnmente como las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC's).

4.4 Los titulares de las áreas directivas harán uso de las TIC's considerando las necesidades de información definidas para los procesos operativos de la institución. Las TIC's permiten que la información relacionada con los procesos operativos esté disponible de la forma más oportuna y confiable para la institución. Adicionalmente, las TIC's pueden fortalecer el control interno sobre la seguridad y la confidencialidad de la información mediante una adecuada restricción de accesos. Aunque las TIC's conllevan tipos específicos de actividades de control, no representan una consideración de control "independiente", sino que son parte integral de la mayoría de las actividades de control.

4.5 Los titulares de las áreas directivas también deben evaluar los objetivos de procesamiento de información: integridad, exactitud y validez, para satisfacer las necesidades de información definidas.

Actividades de control sobre el proceso de información.

4.6 Los titulares de las áreas directivas deben diseñar actividades de control apropiados en los sistemas de información adecuados para garantizar la cobertura de los objetivos de procesamiento de la información en los procesos operativos. En los sistemas de información, existen dos tipos principales de actividades de control: generales y de aplicación.

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Letitia Armenta Armenta  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Rodríguez  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres



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

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

Diseño de la administración de la seguridad.

4.9 La Dirección Administrativa del organismo, debe diseñar actividades de control para la gestión de la seguridad sobre los sistemas de información con el fin de garantizar el acceso adecuado, de fuentes internas y externas a éstos. Los objetivos para la gestión de la seguridad deben incluir la confidencialidad, la integridad y la disponibilidad.

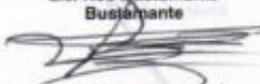
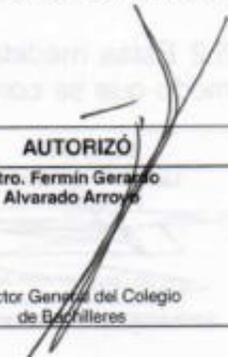
4.10 La gestión de la seguridad debe incluir los procesos de información y las actividades de control relacionadas con los permisos de acceso a las TIC's, incluyendo quién tiene la capacidad de ejecutar transacciones. La gestión de la seguridad debe incluir los permisos de acceso a través de varios niveles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

4.11 El titular de la Dirección Administrativa con el apoyo de los titulares de las áreas directivas debe evaluar las amenazas de seguridad a las TIC's tanto de fuentes internas como externas.

4.12 La Dirección Administrativa debe diseñar actividades de control para limitar el acceso de los usuarios a las TIC's y con ello el servicio de Internet, a través de controles como la asignación de claves de acceso y dispositivos de seguridad para autorización de usuarios.

5. Resguardo de bienes.

5.1 El Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero, como organismo público descentralizado, tiene la facultad y responsabilidad de administrar su patrimonio, bajo la consideración de que las acciones relativas a esa administración, están reguladas por su normatividad interna y por la legislación que le es aplicable. Con base en esto, de acuerdo a la normatividad institucional, el Colegio de Bachilleres está comprometido a establecer un sistema de control interno de bienes muebles e inmuebles para salvaguardar los bienes de su propiedad, mismo que debe involucrar a todos los miembros de la comunidad bachiller.

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
<p>Lic. Noé Bustamante Bustamante</p>  <p>Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia</p>	<p>Lic. Adriana Leticia Armenta Adams</p>  <p>Directora de Planeación y Evaluación</p>	<p>Lic. Roberto F. Rodríguez Justo</p>  <p>Contralor Interno</p>	<p>Mtro. Fermin Gerardo Alvarado Arroyo</p>  <p>Director General del Colegio de Bachilleres</p>

 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 68 de 124

5.2 Deben existir los espacios y medios necesarios para asegurar y salvaguardar los bienes, incluyendo el acceso restringido al efectivo, títulos valor, inventarios y al mobiliario y equipo que pueden ser vulnerables al riesgo de pérdida o uso no autorizado; los bienes deben ser oportunamente registrados y periódicamente comparados físicamente con los registros

5.3 El resguardo de bienes muebles e inmuebles de forma eficiente tiene como fin establecer las políticas de carácter interno respecto al cuidado patrimonial, tendiendo a generar un uso adecuado de los bienes muebles, el alargamiento de su uso, el ahorro de recursos financieros, pero sobre todo la seguridad de los mismos, evitando su sustracción indebida.

5.4 El área de recursos materiales y servicios determina el registro, control y disposición de los bienes muebles, lleva asimismo el resguardo documental de sus procesos de contratación con base en la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público (Federal) y la Ley Número 230 de Adquisiciones, Enajenaciones, Arrendamientos, Prestación de Servicios y Administración de Bienes Muebles e Inmuebles del Estado de Guerrero.

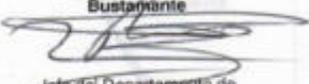
5.5 El control interno de resguardo de bienes muebles sirve de marco para el diseño relativo a su aseguramiento a través del Departamento de Recursos Materiales y Servicios, a quien orgánicamente corresponde asegurar la salvaguarda de éstos. Los bienes muebles son aquéllos que por su naturaleza pueden trasladarse de un lugar a otro ya sea por sí mismos o por una fuerza exterior.

5.6 El control interno de los bienes inmuebles propiedad del Colegio de Bachilleres, se lleva a través del Departamento de Asuntos Jurídicos, que es en donde se lleva el resguardo de las actas de posesión y certificados de posesión expedidos por el Registro Agrario Nacional tratándose de bienes ejidales o comunales, así como el resguardo de escrituras de propiedad, tratándose de inmuebles asentados en áreas urbanas. Dicho control de inmuebles salvaguarda la protección jurídica de éstos. Los bienes inmuebles son aquéllos que por su naturaleza no pueden ser trasladados de un lugar a otro por ninguna fuerza exterior.

6. Establecimiento y revisión de medidas e indicadores de desempeño

6.1 Es de suma importancia incorporar en los planes y programas de trabajo del Colegio de Bachilleres, el establecimiento de medidas e indicadores de desempeño laboral a cargo de cada uno de sus agentes de cambio institucional, revisar dichas medidas e indicadores de manera eventual de acuerdo a un calendario de evaluación, con lo cual se definan los procesos de monitoreo. Tanto la revisión como la evaluación son complementarios entre sí, ya que el monitoreo permite describir y calificar el cumplimiento del plan de trabajo y la evaluación permite ver si dicho cumplimiento, a su vez, ha conducido al logro de efectos e impactos que dan una razón de ser al plan, programa o proyecto.

6.2 Estas medidas deben permitir la comparación entre diferentes fuentes de información, de modo que se compruebe su conexión y se puedan tomar las acciones correctivas y preventivas

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Adams  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermin Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres



necesarias. Los controles deben contribuir a validar la congruencia e integridad de los indicadores de las áreas y del desempeño institucional.

6.3 La revisión y/o evaluación de las medidas e indicadores institucionales son procesos que nos permiten aprender lo que está resultando (positivamente) y lo que no resulta (negativamente). Aprender que en el entorno institucional una determinada relación causa-efecto se produce, mientras que en otro entorno no se produce. Nos permite detectar los ajustes que hay que hacer para facilitar que las actividades se hagan de manera oportuna, en forma eficiente y con la calidad esperada. Identifica los ajustes o las actividades adicionales que tienen que incluirse, con tal de producir los efectos esperados.

6.4 Los indicadores son medidas específicas, verificables objetivamente, sobre los cambios o resultados de una actividad. Son variables o relaciones entre variables que ayudan a caracterizar una situación o a medir los cambios presentados en ella después de una actividad.

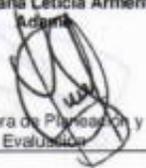
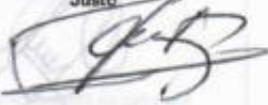
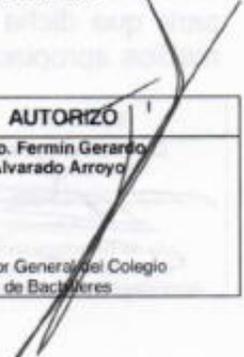
Construir o diseñar indicadores.

6.5 Como los indicadores constituyen los criterios para valorar y evaluar las modificaciones de las variables, el primer paso consiste en hacer explícita la unidad de análisis, luego, descomponer esta unidad en variables y finalmente, obtener el o los indicadores que servirán como patrón de lo que se quiere valorar o evaluar. Como unidad de análisis se entiende el elemento mínimo de estudio, observable o medible, en relación con un conjunto de otros elementos que son de su mismo tipo.

6.6 Las variables son las características, cualidades, elementos o componentes de una unidad de análisis las cuales pueden modificarse o variar en el tiempo. Deben, además, definirse con la mayor rigurosidad posible asignándole un sentido unívoco y claro, para evitar que se originen ambigüedades, discusiones y disputas terminológicas.

6.7 Para el diseño de indicadores como parte del proceso de revisión y/o evaluación, es útil establecer el status, entendido como el valor de la variable antes de iniciarse el proyecto (línea de base); las metas, entendidas como la expresión cuantitativa y cualitativa de lo que se pretende obtener con el proyecto; así como construir y analizar el logro o valor de la variable al finalizar el proyecto, pues de otra manera no se podrían realizar revisiones de su comportamiento.

6.8 En la medida en que la revisión y/o evaluación de las medidas e indicadores de la institución revela un logro de mejoras en las condiciones académicas y de control institucional, el monitoreo genera valiosa información para analizar las relaciones causales entre las actividades de cada una de las áreas directivas que se evalúa y dicho cumplimiento (o falta de logro) acarrea un impacto institucional de avance o estancamiento de sus objetivos y metas programadas.

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZO
<p>Lic. Noé Bustamante Bustamante</p>  <p>Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia</p>	<p>Lic. Adriana Leticia Armenta Adams</p>  <p>Directora de Planeación y Evaluación</p>	<p>Lic. Roberto F. Rodríguez Justo</p>  <p>Contralor Interno</p>	<p>Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo</p>  <p>Director General del Colegio de Bachilleres</p>

 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 70 de 124

6.9 De la revisión de medidas e indicadores se habla de ellos como un todo o como un solo proceso, pues la realización del uno sin el otro, conduciría a una visión parcial o incompleta de la ejecución o los resultados del proyecto, dependiendo de cuál de ellos se adelante. La afectación de las medidas que se proyectan como obras de acción institucional, tiende a tener bajos indicadores, es cuando se muestra al organismo que no cumple con sus objetivos ni con sus metas programas. En ese rubro radica la importancia del establecimiento y revisión de medidas e indicadores de desempeño, para que las acciones sean revisables y evaluables.

6.10 Hacer el seguimiento al proceso sin la medición de resultados, muestra solo la verificación de la ejecución de un plan, programa o proyecto, ante ello, no es posible determinar algo con respecto al beneficio de la misma, o a si vale la pena continuarla o suspenderla. De igual manera, no es posible hacer solo la evaluación de resultados sin el seguimiento del proceso, pues para juzgar la eficacia y eficiencia de unas determinadas acciones en el logro de mejoras en las condiciones iniciales, la evaluación requiere de toda la información generada por el monitoreo acerca de los aspectos cuantitativos y cualitativos de su ejecución.

6.11 La revisión de medidas e indicadores conlleva:

- Hacer parte de las etapas de formulación de políticas, programas y estrategias;
- Permitir la toma de decisiones, aportando oportunamente la información sobre los logros, avances y limitaciones; y
- Puede aplicarse de manera retrospectiva, puede hablarse de evaluación ex-ante, de evaluación sobre la marcha y de evaluación expost.

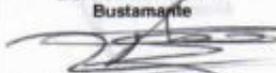
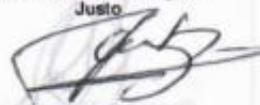
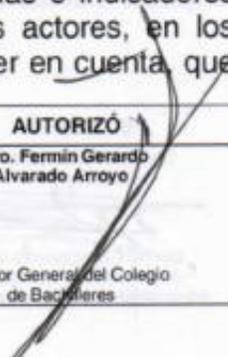
6.12 Es importante tener en cuenta que los diversos momentos de la revisión y/o evaluación no son exclusivos; cada momento de la evaluación puede ser valioso, pues arroja información relevante en la fase correspondiente de los procesos decisorios y gerenciales.

6.13 En el proceso de revisión de medidas e indicadores se hace parte de:

- El diseño de los procesos de gestión y evaluación;
- La definición de los indicadores para la medición de la gestión y los resultados del proceso; y
- La recopilación e interpretación de la información y uso de la misma.

6.14 La revisión y/o evaluación de medidas e indicadores en el Colegio de Bachilleres tiene como último propósito generar información que permita retroalimentar el conocimiento acerca de los procesos académicos, administrativos, financieros y de planeación, de los diferentes actores involucrados en el ámbito institucional y decisorios del mismo. En razón de ello se debe trabajar en la generación de la información que dichos actores consideren válida, útil y oportuna.

6.15 Se deben definir mecanismos y procedimientos adecuados en las medidas e indicadores para que dicha información fluya fácil y oportunamente, entre los diferentes actores, en los medios apropiados para su revisión y análisis. En este punto, vale la pena tener en cuenta que

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leizaola Armenta  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 71 de 124

la importancia de la información generada, no radica en su cantidad sino en su calidad o confiabilidad y en la difusión que se le dé conforme a las leyes de transparencia y acceso a la información pública, conocimiento y análisis que de ella se haga, permitiendo su transformación en aprendizajes y acciones, que retroalimenten la gestión del proyecto, aplicando los correctivos necesarios en aquellos aspectos que así lo requieran.

7. Segregación de funciones y responsabilidades.

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

7.2 La segregación de funciones contribuye a prevenir corrupción, desperdicio y abusos en el control interno. La elusión u omisión de controles cuenta con mayores posibilidades de ocurrencia cuando diversas responsabilidades, incompatibles entre sí, las realiza un solo servidor público, pero no puede impedirlo absolutamente, debido al riesgo de colusión en el que dos o más servidores públicos se confabulan para eludir los controles.

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

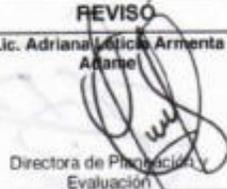
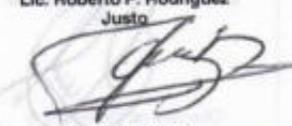
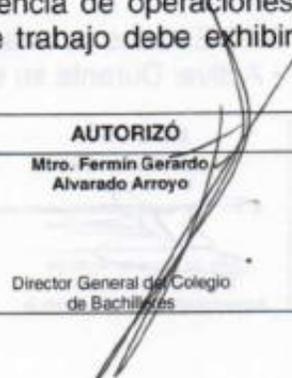
7.4 Seleccionar y desarrollar actividades de control basadas en las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's). Los titulares de las áreas directivas deben desarrollar actividades de control, que contribuyan a dar respuesta y reducir los riesgos identificados, basadas principalmente en el uso de las TIC's para apoyar el logro de metas y objetivos institucionales.

8. Ejecución adecuada de transacciones o eventos.

8.1 Las operaciones y actividades significativas deben ser autorizadas y ejecutadas solamente por personal competente en el ámbito de sus facultades. Dichas autorizaciones deben ser claramente comunicadas al personal.

8.2 La falta de administración de las transacciones o eventos institucionales que pueden conllevar al cumplimiento de los objetivos, a menudo produce problemas de contención y de rendimiento en los sistemas de trabajo. A medida que aumenta el número de usuarios que obtienen acceso a los datos, adquiere importancia el que las aplicaciones utilicen las transacciones eficazmente. Se describen aquí los mecanismos para garantizar la integridad física de cada transacción y proporciona información acerca de cómo las aplicaciones pueden controlar las transacciones de manera eficaz.

8.3 Una transacción dentro de las unidades administrativas, es una secuencia de operaciones realizadas como una sola unidad lógica de trabajo. Una unidad lógica de trabajo debe exhibir

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Justo Armenta Armenta  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 72 de 124

cuatro propiedades, conocidas como propiedades de Atomicidad, Coherencia, Aislamiento y Durabilidad (ACID), para ser calificada como transacción.

8.4 Atomicidad. Una transacción debe ser una unidad atómica de trabajo, tanto si se realizan todas sus modificaciones en los datos, como si no se realiza ninguna de ellas.

8.5 Coherencia. Cuando finaliza una transacción debe dejar todos los datos en un estado coherente. En una base de datos relacional, se deben aplicar todas las reglas a las modificaciones de la transacción para mantener la integridad de todos los datos. Todas las estructuras internas de datos deben estar correctas al final de la transacción.

8.6 Aislamiento. Las modificaciones realizadas por transacciones simultáneas se deben aislar de las modificaciones llevadas a cabo por otras transacciones simultáneas. Una transacción reconoce los datos en el estado en que estaban antes de que otra transacción simultánea los modificara o después de que la segunda transacción haya concluido, pero no reconoce un estado intermedio. Esto se conoce como seriabilidad, ya que deriva en la capacidad de volver a cargar los datos iniciales y reproducir una serie de transacciones para finalizar con los datos en el mismo estado en que estaban después de realizar las transacciones originales.

8.7 Durabilidad. Una vez concluida una transacción totalmente durable, sus efectos son permanentes en el sistema para bien del organismo. Las transacciones durables diferidas se confirman antes de que la entrada de registro de transacciones se guarde electrónicamente.

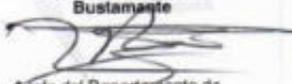
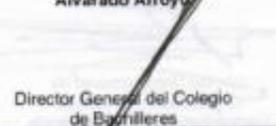
Transacciones con usuarios.

8.8 Evite escribir transacciones que incluyan la intervención del usuario, ya que la velocidad de ejecución de los lotes que no requieren esta intervención es mucho mayor que la velocidad con la que el usuario debe responder manualmente a las consultas como, por ejemplo, contestar a la solicitud de un parámetro por parte de una aplicación. Por ejemplo, si una transacción espera una entrada del usuario y éste sale a comer o no vuelve hasta pasado el fin de semana, dicho usuario retrasa la finalización de la transacción. De esta forma, se degrada el rendimiento del sistema, ya que los bloqueos que mantiene la transacción solo se liberan cuando se confirma o se revierte la transacción. Aunque no surja una situación de interbloqueo, las demás transacciones que obtienen acceso a los mismos recursos se bloquean mientras esperan a que la transacción finalice.

8.9 En el Colegio de Bachilleres no se tienen programas o sistemas informáticos. El uso de los equipos electrónicos es a través del software para uso tradicional en acciones programadas de trabajo institucional. No se hace uso de los equipos con programas ya instrumentados que puedan causar efectos nocivos a otros programas.

8.10 Estados de una transacción:

- Activa: Durante su ejecución ficheros y bases de datos

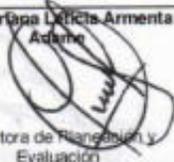
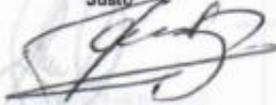
ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Letitia Armenta Armenta  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 74 de 124

- b) Garantizar el acceso sólo si está autenticado y controlado. Una vez que se aprueba la solicitud de acceso se entrega una ficha de control, así se está obteniendo un acceso autenticado y controlado.
- c) Implantar mecanismos que eviten el acceso a datos o recursos con derechos distintos a los autorizados. Se trata de proteger la transferencia de códigos de acceso, tanto de unos trabajadores en activo a otros. Para el acceso es importante no sólo llevar un registro, sino también un control de las autorizaciones emitidas y de los sujetos sobre los que éstas recaen.

9.5 El objetivo de tener controlado el acceso de terceros busca poseer todo el control de la información con la que se cuenta y de alguna manera es importante su resguardo en el Colegio de Bachilleres, por una parte, restringir su acceso a otras áreas de información, y por otra limitar la disponibilidad de esa información en el tiempo.

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDAD	FUNDAMENTO LEGAL	
Mantener actualizados los inventarios de mobiliario y equipo y promover su uso adecuado en oficinas centrales y planteles.	Elaborar y actualizar los resguardos correspondientes de aquellos servidores públicos que tengan asignados bienes propiedad del Estado, estableciendo que es responsabilidad de los mismos su cuidado y, en su caso, de su reposición y del resarcimiento de los daños y perjuicios causados.	Artículos 89, 90, 98 y 99 de la Ley Número 230 de Adquisiciones, Enajenaciones, Arrendamientos, Prestación de Servicios y Administración de Bienes Muebles e Inmuebles del Estado de Guerrero	
	Los servidores públicos encargados del resguardo deberán proceder, por lo menos en forma anual, a la revisión de los bienes muebles a su cargo a fin de mantener actualizados sus inventarios y resguardos.	Realizarse las investigaciones necesarias en caso de encontrar faltantes de activos fijos.	Artículo 105 de la Ley Número 230 de Adquisiciones, Enajenaciones, Arrendamientos, Prestación de Servicios y Administración de Bienes Muebles e Inmuebles del Estado de Guerrero
	Efectuar los procedimientos de baja, por pérdida de la vida útil, robo, extravío, donación o enajenación.	Vigilar que el mobiliario y equipo otorgado en comodato, se encuentre debidamente respaldado con su contrato respectivo.	Artículos 111, 112, 113, 114 y 115 de la Ley Número 230 de Adquisiciones, Enajenaciones, Arrendamientos, Prestación de Servicios y Administración de Bienes Muebles e Inmuebles del Estado de Guerrero
	Analizar la factibilidad de asegurar contra		

ELABORÓ Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	REVISÓ Lic. Adriana Leticia Armenta Armenta  Directora de Planeación y Evaluación	Vo. Bo. Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	AUTORIZÓ Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres
--	--	--	---

 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 75 de 124

Compra de bienes muebles a base de procedimiento licitatorio	Los procedimientos de adjudicación para la adquisición de bienes y la contratación de servicios se llevarán a cabo a través de tres modalidades que son: I. Licitación Pública; II. Invitación a Cuando Menos Tres Personas; y III. Adjudicación Directa.	Artículo 32 de la Ley Número 230 de Adquisiciones, Enajenaciones, Arrendamientos, Prestación de Servicios y Administración de Bienes Muebles e Inmuebles del Estado de Guerrero
Conservar toda la documentación generada durante los procesos de adquisición	Los entes sujetos a esta Ley, conservarán en forma ordenada y sistemática la documentación que justifique y compruebe la realización de sus operaciones por el término que señalen las leyes de la materia.	Artículo 127 de la Ley Número 230 de Adquisiciones, Enajenaciones, Arrendamientos, Prestación de Servicios y Administración de Bienes Muebles e Inmuebles del Estado de Guerrero
Responsabilidad jurídica en el caso de contratación por adjudicación directa	Los entes sujetos a esta Ley podrán optar, bajo su responsabilidad, por adjudicar directamente o mediante invitación a cuando menos tres personas, e invitarán únicamente a los posibles interesados, a la venta de sus bienes muebles dados de baja.	Artículo 118 de la Ley Número 230 de Adquisiciones, Enajenaciones, Arrendamientos, Prestación de Servicios y Administración de Bienes Muebles e Inmuebles del Estado de Guerrero

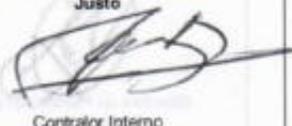
10. Control de calidad de los servicios y trámites.

10.1 Los titulares de las áreas directivas del Colegio de Bachilleres deben promover la aplicación del control de calidad para conocer el grado de satisfacción de la sociedad e impacto de los planes, programas o actividades, con el propósito de realizar mejoras e incrementar la eficacia en las actividades que desarrollan.

10.2 La implementación del control de calidad debe partir del análisis de las necesidades de la sociedad y la evaluación objetiva respecto del grado en que son satisfechas; para este efecto se pueden utilizar herramientas y técnicas tales como el control estadístico y la aplicación de programas de mejoramiento continuo.

10.3 Los servicios y trámites sustantivos que proporciona el Colegio de Bachilleres, son observables en el **Manual de Trámites y Servicios** publicado en Información Pública de Oficio, en www.cobach.guerrero.gob.mx, y se otorgan con la calidad y eficiencia requeridas por las diversas áreas directivas, señalándose sus requisitos, horarios, costos y el área que los atiende.

10.4 El Colegio de Bachilleres proporcionar servicios académicos y administrativos de calidad en los trámites ofrecidos, a fin de que satisfagan las necesidades, demandas y expectativas de la sociedad, a través de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la innovación, compromiso, trabajo en equipo y la mejora continua, fortaleciendo el desarrollo de nuestros procesos.

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Armenta  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

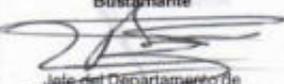
 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 76 de 124

10.5 Objetivos de calidad

- Estandarizar los requisitos normativos y el tiempo de respuesta en los trámites y servicios ofrecidos por el Colegio de Bachilleres, aplicando la normatividad vigente.
- Mejorar los servicios prestados mediante la incorporación de procesos de alto impacto a favor de la sociedad.
- Incrementar la satisfacción de los usuarios (alumnos y padres de familia) a través de una atención más ágil y de calidad en los trámites y servicios ofrecidos, mediante una atención de respeto, confianza y eficacia.
- Busca cumplir al 100% con los planes y programas de trabajo académico, los calendarios de estudio y las metas establecidas para la validación de la calidad de los servicios.

10.6 Beneficios

- Transparencia:** a través de la implementación de un sistema de organización y conservación de los archivos, planes y programas de trabajo, para garantizar a la ciudadanía el acceso oportuno a la información y favorecer la rendición de cuentas.
- Información oportuna:** los requisitos en cada uno de los procesos se dan a conocer a los usuarios a través de la Sección Electrónica del organismo, visible en www.cobach.guerrero.gob.mx o en oficinas centrales; los requisitos como el de inscripción se debe atender directamente en los planteles escolares a donde se pretende ingresar a estudiar, cumpliendo con los requisitos que se exigen para ello.
- Mejorar los tiempos de atención:** es importante que los responsables de atender los trámites y servicios que se otorgan en el Colegio de Bachilleres, mejoren los tiempos de atención a favor de los usuarios.
- Combate a la corrupción:** atención oportuna de las quejas, denuncias y sugerencias realizadas por los usuarios y/o por el personal a cargo de la atención y seguimiento de los trámites y servicios, lo cual debe hacerse a través de los buzones respectivos que deben ser colocados en lugares estratégicos de las oficinas centrales.
- Solicitud de información pública:** toda persona de la sociedad civil interesada en conocer una información que tenga bajo su poder algún servidor público del Colegio de Bachilleres, y que no se encuentre publicada, puede formular su solicitud para conocer esa información vía info-mex, info-gro, plataforma nacional de transparencia, por correo electrónico, de manera personal o bien vía telefónica.
- Rendición de cuentas:** se informa por vía electrónica (Información Pública de Oficio) a la sociedad civil y a los órganos fiscalizadores en los términos establecidos legalmente, para ello se detectan oportunamente los resultados de los indicadores de desempeño de los distintos procesos administrativos, lo cual ayuda a la detección de anomalías, necesidades o mejoras.
- Mejorar la participación ciudadana:** al medir la satisfacción de los usuarios respecto a la agilidad, efectividad y calidad en la atención de los trámites y/o servicios ofrecidos por el Colegio de Bachilleres.

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Armenta  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermin Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 77 de 124

11. Documentación de las transacciones y del control interno.

11.1 Señala la necesidad de documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, las políticas y procedimientos de control que garanticen razonablemente el cumplimiento del sistema de control interno, así como todas las transacciones y otros eventos significativos. La documentación debe ser administrada y resguardada adecuadamente para su consulta.

11.2 La forma de documentación debe aparecer en las políticas o procedimientos de las diversas áreas directivas tanto de oficinas centrales como en los planteles, a fin de asegurar que se cumpla con las directrices establecidas para cada una.

11.3 Los titulares de las áreas directivas deben poner en operación política y procedimientos, las cuales deben estar documentadas y formalmente establecidas.

Documentación y formalización de responsabilidades.

11.4 Los titulares de las áreas directivas deben documentar, a través de políticas, manuales, lineamientos y otros documentos de naturaleza similar las responsabilidades de control interno en la institución.

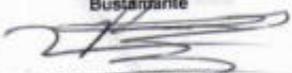
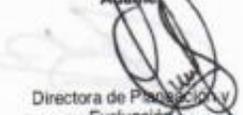
11.5 Los titulares de las áreas directivas deben documentar mediante políticas para cada unidad, su responsabilidad sobre el cumplimiento de los objetivos de los procesos, de sus riesgos asociados, del diseño de actividades de control, de la implementación de los controles y de su eficacia operativa.

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

12. Acciones de control de la información computarizada

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

12.2 Los titulares de las áreas directivas deben mantener la evaluación de los cambios en el uso de las TIC's y deben diseñar nuevas actividades de control cuando estos cambios se incorporan en la infraestructura de las TIC's. Los titulares de las áreas deben también diseñar

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Aldame  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 78 de 124

actividades de control necesarias para mantener la infraestructura de las TIC's. El mantenimiento de la tecnología debe incluir los procedimientos de respaldo y recuperación de la información, así como la continuidad de los planes de operación, en función de los riesgos y las consecuencias de una interrupción total o parcial de los sistemas de energía, entre otros.

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

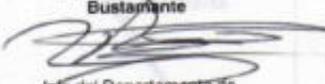
12.3 La Dirección Administrativa con el apoyo de los demás titulares de las áreas directivas deben diseñar las actividades de control para la adquisición, desarrollo y mantenimiento de las TIC's. Los titulares de las áreas directivas deben utilizar un modelo de **ciclo de vida del desarrollo de sistemas** (CVDS) en el diseño de las actividades de control. El CVDS proporciona una estructura para un nuevo diseño de las TIC's al esbozar las fases específicas y documentar los requisitos, aprobaciones y puntos de revisión dentro de las actividades de control sobre la adquisición, desarrollo y mantenimiento de la tecnología.

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

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

12.6 Uso apropiado de equipos de cómputo.

- Cuando se están diseñando, actualizando o mejorando los procesos se debe considerar la necesidad de incorporar los controles desarrollados por la tecnología de la información;
- Se requiere de controles generales aplicables a la administración y operación de los centros de procesamiento;
- Considerar las operaciones cliente-servidor; la planeación de contingencias y recuperación de la información, así como la programación de las operaciones de procesamiento;
- Los controles sobre sistemas informáticos deben incluir la adquisición, implementación y mantenimiento de software, incluyendo los sistemas operativos, administradores de bases de datos, telecomunicaciones y paquetes informáticos de seguridad;
- Administración eficiente del uso del servicio de Internet, a fin de hacer eficiente este servicio solo lo deben tener dos o tres personas por departamento, el jefe de área y dos personas más con el propósito de aprovechar su uso adecuado;
- El uso de los equipos de cómputo debe ser exclusivamente para trabajos de oficina;
- Deben implementarse controles de acceso y seguridad para la protección de los datos con la finalidad de preservar el valor de la información, apoyar la realización de las actividades y facilitar la atención de los requerimientos de los usuarios de la información; y

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Adams  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 79 de 124

h) La calidad en el desarrollo y/o mantenimiento de los sistemas debe ser apoyada por la existencia de controles internos, desde la etapa de definición de requerimientos de los usuarios, diseño, construcción, prueba, aprobación, hasta su puesta en uso.

12.7 Los controles de aplicación están orientados a asegurar la integridad, exactitud, autorización y validación de las transacciones mientras son procesadas. Éstos deben emplearse a todas las interfaces de las aplicaciones informáticas con otros sistemas para asegurar que todas las entradas han sido recibidas y validadas, y que todas las salidas son correctas y distribuidas apropiadamente.

CUARTO. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

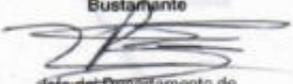
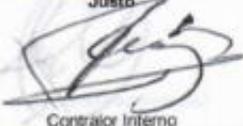
- A. La información y comunicación son relevantes para el logro de los objetivos institucionales. Al respecto, los titulares de las áreas directivas deben establecer mecanismos que aseguren que la información relevante cuenta con los elementos de calidad suficientes y que los canales de comunicación tanto al interior como al exterior son efectivos.
- B. La información que los servidores públicos generan, obtienen, utilizan y comunican para respaldar el sistema de control interno debe cubrir los requisitos establecidos por la Dirección General del organismo, así como por los titulares de las áreas directivas, con la exactitud apropiada, así como con la especificidad requerida del personal pertinente.
- C. Los sistemas de información y comunicación, deben diseñarse e instrumentarse bajo criterios de utilidad, confiabilidad y oportunidad, así como con mecanismos de actualización permanente, difusión eficaz por medios electrónicos y en formatos susceptibles de aprovechamiento para su procesamiento que permitan determinar si se están cumpliendo las metas y objetivos institucionales con el uso eficiente de los recursos. Los titulares de las áreas directivas requieren tener acceso a información relevante y mecanismos de comunicación confiables, en relación con los eventos internos y externos que pueden afectar a la institución.
- D. Para la aplicación de esta norma, el Director General, los titulares de las áreas directivas y, en su caso, la Junta Directiva como Órgano de Gobierno, deberán vigilar la implementación y operación en conjunto y de manera sistémica de los siguientes principios y elementos de control:

1. Usar Información relevante y de calidad.

1.1 Los titulares de las áreas directivas deben implementar los medios necesarios para que las unidades administrativas generen y utilicen información relevante y de calidad, que contribuyan al logro de las metas y objetivos institucionales y den soporte al Sistema de Control Interno Institucional (SCII);

Identificación de los Requerimientos de Información.

1.2 Los titulares de las áreas directivas deben diseñar un proceso que considere los objetivos institucionales y los riesgos asociados a éstos, para identificar los requerimientos de información

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Armenta  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 80 de 124

necesarios para alcanzarlos y enfrentarlos, respectivamente. Estos requerimientos deben considerar las expectativas de los usuarios internos y externos.

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

Datos relevantes de fuentes confiables.

1.4 Los titulares de las áreas directivas deben obtener datos relevantes de fuentes confiables internas y externas, de manera oportuna, y en función de los requisitos de información identificados y establecidos. Los datos relevantes tienen una conexión lógica con los requisitos de información identificados y establecidos. Las fuentes internas y externas confiables proporcionan datos que son razonablemente libres de errores y sesgos.

Datos procesados en información de calidad.

1.5 Los titulares de las áreas directivas deben procesar los datos obtenidos y transformarlos en información de calidad que apoye al control interno.

1.6 Los titulares de las áreas deben procesar datos relevantes a partir de fuentes confiables y transformarlos en información de calidad dentro de los sistemas de información de la institución.

2. Comunicar Internamente.

2.1 Los titulares de las áreas directivas son responsables de que sus áreas o unidades administrativas establezcan mecanismos de comunicación interna apropiados y de conformidad con las disposiciones aplicables, para difundir la información relevante y de calidad.

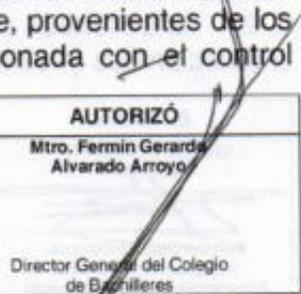
Comunicación en toda la Institución.

2.2 Los titulares de las áreas directivas deben comunicar información de calidad en toda la institución utilizando las líneas de reporte y autoridad establecidas. Tal información debe comunicarse hacia abajo, lateralmente y hacia arriba, mediante líneas de reporte, es decir, en todos los niveles de la institución.

2.3 Los titulares de las áreas directivas deben comunicar información de calidad hacia abajo y lateralmente a través de las líneas de reporte y autoridad para permitir que el personal desempeñe funciones clave en la consecución de objetivos, enfrentamiento de riesgos, prevención de la corrupción y apoyo al control interno.

2.4 Los titulares de las áreas directivas deben recibir información de calidad sobre los procesos operativos de la institución, la cual fluye por las líneas de reporte y autoridad apropiadas para que el personal apoye a la Dirección General en la consecución de los objetivos institucionales.

2.5 El Director General o, en su caso, la Junta Directiva como Órgano de Gobierno debe recibir información de calidad que fluya hacia arriba por las líneas de reporte, provenientes de los titulares de las áreas directivas y demás personal. La información relacionada con el control

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Lech Armenta Adame  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres



interno que es comunicada al Director General o al Órgano de Gobierno, debe incluir asuntos importantes acerca de la adhesión, cambios o asuntos emergentes en materia de control interno.

La comunicación ascendente es necesaria para la vigilancia efectiva del control interno.

2.6 Cuando las líneas de reporte directas se ven comprometidas, el personal utiliza líneas separadas para comunicarse de manera ascendente. Las disposiciones jurídicas y normativas, así como las mejores prácticas nacionales e internacionales, pueden requerir a las instituciones establecer líneas de comunicación separadas, como líneas éticas de denuncia, para la comunicación de información confidencial o sensible.

Métodos apropiados de comunicación.

2.7 Los titulares de las áreas directivas deben seleccionar métodos apropiados para comunicarse internamente y considerar una serie de factores en la selección de los métodos apropiados de comunicación, entre los que se encuentran: la audiencia, la naturaleza de la información, la disponibilidad, los requisitos legales o reglamentarios, el costo para comunicar la información, y los requisitos legales o reglamentarios.

2.8 Los titulares de las áreas directivas deben seleccionar métodos de comunicación apropiados, como documentos escritos, ya sea en papel o en formato electrónico, o reuniones con el personal. Asimismo, deben evaluar periódicamente los métodos de comunicación de la institución para asegurar que cuenta con las herramientas adecuadas para comunicar internamente información de calidad de manera oportuna.

3. Comunicar externamente.

3.1 Los titulares de las áreas directivas son responsables de que se establezcan mecanismos de comunicación externa apropiados y de conformidad con las disposiciones aplicables, para difundir la información relevante.

Comunicación con partes externas.

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

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

3.4 Los titulares de las áreas deben recibir información externa a través de las líneas de reporte establecidas y autorizadas. La información comunicada al Director General y/o a la Junta Directiva debe incluir los asuntos significativos relativos a los riesgos, cambios o problemas que

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante	Lic. Adriana Leticia Armenta Armenta	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo
Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Directora de Planeación y Evaluación	Contralor Interno	Director General del Colegio de Bachilleres

afectan al control interno, entre otros. Esta comunicación es necesaria para el funcionamiento eficaz y apropiado del control interno.

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

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

Métodos apropiados de comunicación.

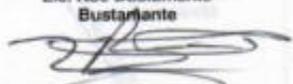
3.7 Los titulares de las áreas directivas deben seleccionar métodos apropiados para comunicarse externamente. Asimismo, debe considerar una serie de factores en la selección de métodos apropiados de comunicación, entre los que se encuentran: la audiencia, la naturaleza de la información, la disponibilidad, el costo, y los requisitos legales o reglamentarios.

3.8 Con base en la consideración de los factores, los titulares de las áreas directivas deben seleccionar métodos de comunicación apropiados, como documentos escritos, ya sea en papel o formato electrónico, o reuniones con el personal. De igual manera, deben evaluar periódicamente los métodos de comunicación de la institución para asegurar que cuentan con las herramientas adecuadas para comunicar externamente información de calidad de manera oportuna.

3.9 Las instituciones deben informar sobre su desempeño a las instancias y autoridades que correspondan, de acuerdo con las disposiciones aplicables. Adicionalmente, deben rendir cuentas a la ciudadanía sobre su actuación y desempeño, esto conforme a lo establecido en la Ley General de Transparencia y en la Ley Número 207 de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Guerrero.

3.10 Los titulares de las áreas directivas deben contribuir de forma eficaz y eficientemente en forma oportuna con la aportación de la información documental y electrónica que tengan en su poder, para que dicha información se publique en la Sección Electrónica del Colegio de Bachilleres en www.cobach.guerrero.gob.mx (Información Pública de Oficio), así como en la Plataforma Nacional de Transparencia (PNT).

3.11 En el caso de las solicitudes de información que planteen los particulares vía info-mex, info-guerrero, PNT, vía correo electrónico, de forma física u otro medio, el titular del área directiva al que le corresponda emitir la respuesta deberá hacerlo a través de la Unidad de Transparencia, para que el titular de dicha Unidad de a conocer la respuesta al solicitando por la misma vía en que hizo la solicitud, debiéndose hacer dentro de los tiempos que al efecto se fijan en la Leyes.

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
<p>Lic. Noé Bustamante Bustamante</p>  <p>Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia</p>	<p>Lic. Adriana Letitia Armenta Adame</p>  <p>Directora de Planeación y Evaluación</p>	<p>Lic. Roberto F. Rodríguez Justo</p>  <p>Contralor Interno</p>	<p>Mtro. Fermin Gerardo Alvarado Arroyo</p>  <p>Director General del Colegio de Bachilleres</p>

 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 83 de 124

QUINTO. SUPERVISIÓN.

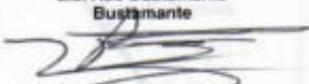
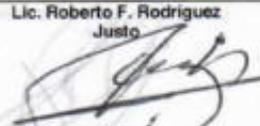
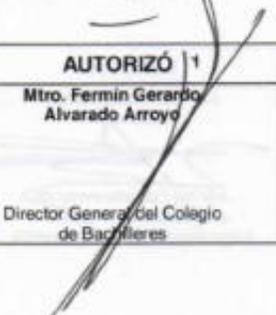
- A. Supervisión es la actividad establecida y operada por los responsables designados por el Director General, con el apoyo de los titulares de las áreas directivas, con la finalidad de mejorar de manera continua el control interno, mediante la supervisión y evaluación de su eficacia, eficiencia y economía. La supervisión es responsabilidad de la Contraloría Interna en cada uno de los procesos que realizan las áreas, pero lo titulares de éstas deben contribuir a facilitar los trabajos de supervisión y evaluación de acciones, y se puede apoyar en los resultados de las auditorías realizadas por los Órganos Fiscalizadores y por otras instancias revisoras, ya que proporcionan una supervisión adicional a nivel institución, división, unidad administrativa o función.
- B. La supervisión contribuye a la optimización permanente del control interno y, por lo tanto, a la calidad en el desempeño de las operaciones, la salvaguarda de los recursos públicos, la prevención de la corrupción, la oportuna resolución de los hallazgos de auditoría y de otras revisiones, así como a la idoneidad y suficiencia de los controles implementados.
- C. El Sistema de Control Interno Institucional debe mantenerse en un proceso de supervisión y mejora continua, con el propósito de asegurar que la insuficiencia, deficiencia o inexistencia detectadas en la supervisión, verificación y evaluación interna y/o por las diferentes instancias fiscalizadoras, se resuelva con oportunidad y diligencia, dentro de los plazos establecidos de acuerdo a las acciones a realizar, debiendo identificar y atender la causa raíz de las mismas a efecto de evitar su recurrencia.
- D. Para la aplicación de esta norma, el Director General, los titulares de las áreas directivas y, en su caso, la Junta Directiva, deberán vigilar la implementación y operación en conjunto y de manera sistémica de los siguientes principios y elementos de control:

1. Realizar actividades de supervisión.

1.1 Los titulares de las áreas directivas deben implementar actividades para la adecuada supervisión del control interno y la evaluación de sus resultados, por lo que deberán efectuar autoevaluaciones internas y considerar las auditorías y evaluaciones de las diferentes instancias fiscalizadoras, sobre el diseño y eficacia operativa del control interno, documentando sus resultados para identificar las deficiencias y cambios que son necesarios aplicar al control interno, derivado de modificaciones en la institución y su entorno.

Establecimiento de bases de referencia.

1.2 Los titulares de las áreas directivas deben establecer bases de referencia para supervisar el control interno, comparando su estado actual con base en resultados derivados de los planes de desarrollo, los programas sectoriales, los acuerdos secretariales de orden Federal y estatal, el Plan de Desarrollo Institucional y el Programa Operativo Anual. Dichas bases representarán la diferencia entre los criterios de diseño del control interno y su estado en un punto específico en el tiempo, por lo que deberán revelar las debilidades y deficiencias detectadas en el control interno de la institución.

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Letitia Armenta Adams  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 84 de 124

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

Supervisión del Control Interno.

1.4 Los titulares de las áreas directivas deben supervisar el control interno a través de autoevaluaciones, y las de carácter independiente deberá hacerlas la Contraloría Interna y/o el Órgano Estatal de Control y/o la Auditoría Superior del Estado. Las autoevaluaciones están integradas a las operaciones de la institución que se realizan por área de manera continua, y responden a los cambios planteados por la Federación y a las facultades que se derivan del Reglamento Interior y el Manual de Organización. Las evaluaciones independientes se deben utilizar periódicamente y pueden proporcionar información respecto de la eficacia e idoneidad de las autoevaluaciones.

1.5 Los titulares de las áreas directivas deben realizar autoevaluaciones al diseño y eficacia operativa del control interno como parte del curso normal de las operaciones, en donde se deben incluir actividades de supervisión permanente por parte de la Contraloría Interna, comparaciones, conciliaciones y otras acciones de rutina, así como herramientas automatizadas, las cuales permiten incrementar la objetividad y la eficiencia de los resultados mediante la recolección electrónica de las autoevaluaciones a los controles y transacciones.

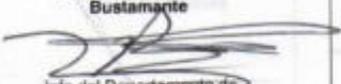
1.6 Los titulares de las áreas directivas puede incorporar evaluaciones independientes para supervisar el diseño y la eficacia operativa del control interno en un momento determinado, o de una función o proceso específico. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones independientes dependen, principalmente, de la administración de riesgos, la eficacia del monitoreo permanente y la frecuencia de cambios dentro de la institución y en su entorno.

1.7 Las evaluaciones independientes también incluyen auditorías y otras evaluaciones que pueden implicar la revisión del diseño de los controles y la prueba directa a la implementación del control interno.

1.8 Los titulares de las áreas directivas conservan la responsabilidad de supervisar si el control interno es eficaz y apropiado para los procesos asignados a los servicios tercerizados. También deben utilizar autoevaluaciones, las evaluaciones independientes o una combinación de ambas para obtener una seguridad razonable sobre la eficacia operativa de los controles internos sobre los procesos asignados a los servicios tercerizados.

1.9 Las tareas de la supervisión interna, que tributan a su función preventiva, son:

- a) Comprobar el cumplimiento del sistema de Control Interno y sus adecuaciones autorizadas, determinando su calidad, eficiencia y fiabilidad, así como la observancia de los componentes en que se fundamenta.

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Armenta  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres



- b) Verificar el cumplimiento de las normas de contabilidad y de las adecuaciones que, para el organismo, hayan sido establecidas.
- c) Comprobar la calidad y oportunidad del flujo informativo y observar el cumplimiento de las funciones, autoridad y responsabilidad en cada ciclo de operaciones.
- d) Verificar la calidad, fiabilidad y oportunidad de la información que rinden las áreas directivas, realizando los análisis correspondientes de los indicadores de desempeño.
- e) Comprobar el cumplimiento de la normatividad interna vigente.
- f) Comprobar el cumplimiento de leyes, reglamentos, manuales, acuerdos, circulares y normas de carácter jurídico administrativo, etc. emitidas tanto internamente como las que provienen del exterior y que son aplicables al organismo.
- g) Verificar la calidad, eficiencia y confiabilidad de los sistemas de procesamiento electrónico de la información, con énfasis en el aseguramiento de la calidad de su Control Interno y validación.

2. Evaluación de resultados.

2.1 Los titulares de las áreas directivas deben evaluar y documentar los resultados de las autoevaluaciones y de las evaluaciones independientes para identificar problemas en el control interno. Asimismo, deben utilizar estas evaluaciones para determinar si el control interno es eficaz y apropiado.

2.2 Los titulares de las áreas directivas deben identificar los cambios que han ocurrido en el control interno, derivados de modificaciones en la institución y en su entorno. Las partes externas también pueden contribuir con las áreas directivas a identificar problemas en el control interno como son las quejas o denuncias de la ciudadanía y el público en general, o de los cuerpos revisores o reguladores externos.

Evaluar los problemas y corregir las deficiencias.

2.3 Todos los servidores públicos de la institución deben comunicar las deficiencias y problemas de control interno tanto a los responsables de adoptar medidas correctivas, como al Director General, a los titulares de las áreas directivas y, en su caso, al Órgano de Gobierno, a través de las líneas de reporte establecidas; los titulares de las áreas directivas son responsables de corregir las deficiencias de control interno detectadas, documentar las medidas correctivas implantadas y monitorear que las acciones pertinentes fueron llevadas a cabo oportunamente por los responsables. Las medidas correctivas se comunicarán al nivel de control apropiado de la institución.

Informe sobre problemas.

2.4 Todo el personal de base, administrativo o por contrato está facultado para reportar de manera discrecional a las partes internas y externas adecuadas los problemas de control interno que haya detectado, mediante las líneas de reporte establecidas, para que las áreas directivas, u

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante	Lic. Adriana Leticia Armenta Adams	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroya
Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Directora de Planeación y Evaluación	Contralor Interno	Director General del Colegio de Bachilleres



otras unidades, en su caso, y las instancias de supervisión, evalúen oportunamente dichas cuestiones.

2.5 El personal operativo puede identificar problemas de control interno en el desempeño de sus responsabilidades y a hacer el reporte de inmediato ante quien corresponda. Asimismo, deberá comunicar estas cuestiones internamente al personal en la función clave responsable del control interno o proceso asociado y, cuando sea necesario, a otro de un nivel superior a dicho responsable. Dependiendo de la naturaleza de los temas, el personal puede considerar informar determinadas cuestiones al Director General.

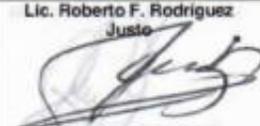
2.6 En función de los requisitos legales o de cumplimiento, el Director General también puede requerir informar de los problemas a los terceros pertinentes, tales como legisladores, reguladores, organismos normativos y demás encargados de la emisión de criterios y disposiciones normativas a las que la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

Evaluación de problemas.

2.7 Los titulares de las áreas directivas deben evaluar y documentar los problemas de control interno y deben determinar las acciones correctivas apropiadas para hacer frente oportunamente a los problemas y deficiencias detectadas. Adicionalmente, pueden asignar responsabilidades y delegar autoridad para la apropiada remediación de las deficiencias de control interno.

3. Acciones correctivas.

3.1 Los titulares de las áreas directivas deben poner en práctica y documentar en forma oportuna las acciones para corregir las deficiencias de control interno. Dependiendo de la naturaleza de la deficiencia, el Director General deberá estar enterado por los titulares de las áreas directivas de la pronta corrección de las deficiencias, a quien se le deben también comunicar las medidas correctivas al nivel apropiado de la estructura organizativa, y delegar al personal apropiado la autoridad y responsabilidad para realizar las acciones correctivas.

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Adams  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arriaga  Director General del Colegio de Bachilleres



Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero

Fecha de emisión:

21 Febrero 2019

Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno

Página

87 de 124

CAPÍTULO III CONSIDERACIONES FINALES DEL CONTROL INTERNO

1. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

Este apartado puntualiza los 5 componentes de Control Interno, los 21 factores y los demás puntos de interés que conforman el Marco Integrado de Control Interno para el Colegio de Bachilleres que ya se detallaron antes, se muestran en la siguiente tabla de forma específica:

COMPONENTES:	FACTORES:	PUNTOS DE INTERÉS:
Ambiente de Control	7	
Evaluación de Riesgos	3	5
Actividades de Control	11	7
Información y Comunicación		1
Supervisión		1

Asimismo, en los siguientes diagramas se muestran los elementos del Marco de manera gráfica específica, con los cinco componentes, los 21 factores y los 14 puntos diversos, así como las demás recomendaciones señaladas en puntos anteriores, para que se atienda el control interno del Colegio de Bachilleres, de acuerdo a como se establece en el Artículo 16 del Acuerdo por el que se establecen las Normas Generales de Control Interno para la Administración Pública del Estado de Guerrero, publicado el 03 de diciembre de 2010 en el Periódico Oficial número 97 del Gobierno del Estado de Guerrero, de forma eficiente:

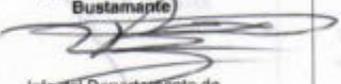
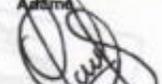
ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante	Lic. Adriana Vela Armenta Adams	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo
Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Directora de Planeación y Evaluación	Contralor Interno	Director General del Colegio de Bachilleres

 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 88 de 124

2. MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO DEL COLEGIO DE BACHILLERES
Factores a seguir:

Componente 1.
Ambiente de Control.

- 1.- **Compromiso.** Actitud de los servidores públicos que favorece el seguimiento de la misión, visión y objetivos de la institución.
- 2.- **Control Interno Institucional.** Proceso llevado a cabo por el Director General y los titulares de las diversas áreas directivas de oficinas centrales y planteles, diseñado para proporcionar una seguridad razonable hacia el logro eficiente y efectivo de los objetivos y metas programadas.
- 3.- **Estructura Organizacional.** Delimitación clara de las responsabilidades asignadas, evitando su dilución y buscar que la planta directiva cumpla con su obligación laboral hacia el logro de los objetivos y metas programadas.
- 4.- **Reglamento Interior.** Detalla las facultades encomendadas a las direcciones de área y Contraloría Interna, así como a las Delegaciones Regionales y Directores de Planteles.
- 5.- **Manuales de Organización y Procedimientos.** Las diversas áreas directivas operan conforme a las funciones que les están determinadas en el Manual de Organización, en este documento se establece el perfil del puesto y la misión, visión, objetivos y valores.
- 6.- **Administración de Recursos Humanos.** Los recursos humanos son el factor importante del Colegio de Bachilleres que se administra de forma eficiente y eficaz, y con lo cual se cuenta con los perfiles adecuados de puestos, políticas y prácticas apropiadas en la consecución de resultados laborales.
- 7.- **Integridad y Valores Éticos.** Están presentes en la ejecución de las actividades y son promovidos por el ejemplo de todos los servidores públicos del organismo, apegándose al Acuerdo del Gobierno del Estado por el que se establece el Código de Ética.

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZO
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Armenta  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres



Factores a seguir:

**Componente 2.
Evaluación de Riesgos.**

Es el proceso constante de identificación y análisis de los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos y metas del Colegio de Bachilleres.

1.- Identificación del riesgo. Es un proceso permanente que deben atender los titulares de las diversas áreas directivas y planteles, buscando identificar los factores de riesgo relevantes tanto internos como externos que puedan impactar negativamente en el logro de los objetivos metas institucionales.

a).- Análisis de riesgo

- Una estimación de la importancia del riesgo.
- Una evaluación de la probabilidad o frecuencia de que un riesgo se materialice.
- Qué medidas deben adoptarse.

2.- Evaluación del Riesgo.

b).- Valoración del riesgo. Es la jerarquización de las amenazas o factores adversos, dando prioridad a las que representan una mayor exposición negativa para la institución (riesgo alto, riesgo importante, riesgo significativo, riesgo bajo). Los riesgos serán clasificados atendiendo a su importancia, en alto, medio o bajo, a fin de determinar los que requieran de mayor atención.

Analizado el impacto de los riesgos se deben decidir las estrategias encaminadas a minimizar el nivel del riesgo y reforzar el control interno para su prevención y manejo con una atención eficiente y eficaz.

3.- Administración de riesgos.

Realizada la evaluación de los riesgos, se determinará la forma en que los riesgos van a ser administrados.

El Director General del Colegio de Bachilleres y los titulares de las diversas áreas directivas, deberán establecer y mantener mecanismos efectivos de control interno que permitan tratar y mantener el riesgo en un nivel aceptable.

Las medidas que se adopten para gestionar y minimizar el riesgo, es necesario establecer procedimientos para asegurar que es correcto el diseño e implantación de medidas, asimismo los titulares deben proveer lo necesario para que exista un proceso permanente de identificación de riesgos, contribuir a cambios y ajustes a las políticas y acciones determinadas en los planes y programas de trabajo y tomar las acciones necesarias para que el mapa de riesgos sea útil para el planteamiento de medidas de control interno.

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante 	Lic. Adriana Leticia Armenta Armenta 	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo 	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo
Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Directora de Planeación y Evaluación	Contralor Interno	Director General del Colegio de Bachilleres



Factores a seguir:

**Componente 3.
Actividades de Control.**

El Director General y los titulares de las áreas directivas, son responsables de establecer y adecuar las políticas de control interno, necesarias para el logro de los objetivos y metas institucionales.

Consideraciones Generales. Las actividades de control son las políticas, procedimientos, técnicas y mecanismos dirigidos al cumplimiento de los objetivos, metas y demás directrices del organismo y que ayuden a minimizar la ocurrencia de riesgos potenciales. Las actividades de control se deberán aplicar en todas las áreas directivas y planteles.

1.- Revisión de alto nivel al desempeño actual. El Director General y los titulares de las áreas directivas, así como los directores de los planteles, deben identificar los principales logros obtenidos en el Colegio de Bachilleres, compararlos con los planes, presupuestos, objetivos y metas plasmados en los planes de desarrollo, programas sectoriales, Plan de Desarrollo Institucional y Programa Operativo Anual.

2.- Administración del recurso humano. Es una actividad de apoyo de la gestión que permite optimizar la participación del capital humano en los fines institucionales, logrando la efectividad, eficiencia y productividad laboral, para ello se establecen controles internos de selección, contratación, asistencia y permanencia, manteniendo el orden, moral y disciplina, a través de evaluación, desempeño y capacitación.

3.- Controles sobre el proceso de información. Actividades de control que deben usarse en todo el proceso de logro de información, desde la generación de documentos hasta el reporte de informes y su archivo.

4.- Resguardo de bienes. Deben existir los espacios y medios necesarios para asegurar y salvaguardar los bienes.

5.- Establecimiento y revisión de medidas e indicadores de desempeño. Deben permitir la comparación entre diferentes fuentes de información, de modo que compruebe su conexión y se puedan tomar las acciones correctivas y preventivas necesarias.

6.- Segregación de funciones y responsabilidades. Permite minimizar el riesgo a cometer errores o fraudes, mediante la separación de responsabilidades para autorizar, procesar, registrar y revisar operaciones.

7.- Ejecución adecuada de transacciones o eventos. Las operaciones y actividades deben ser autorizadas y ejecutadas solamente por el personal competente en el ámbito de sus facultades.

8.- Acceso controlado y restringido a los bienes y registros. El acceso a los bienes y registros debe estar controlado y limitado solo al personal autorizado, con la finalidad de reducir el riesgo de actos de corrupción, errores, fraudes, malversación de recursos o cambios no autorizados.

9.- Control de calidad de los servicios y trámites. Los titulares deben promover la aplicación del control de calidad para conocer el grado de satisfacción de la sociedad e impactos de sus programas y metas.

10.- Documentación de las transacciones y del control interno. Necesidad de documentar, mantener actualizada y divulgar interna y externamente las políticas y procedimientos de control.

11.- Acciones de control de la información computarizada. a) Las que se diseñan en base a las tecnologías de la información. b) Las que requieren de control en la operación de centros de procesamiento. c) Las de operaciones cliente-servidor. d) Los controles sobre sistemas informáticos. e) Deben implementarse controles de acceso y seguridad para la protección de datos. f) La calidad en el desarrollo y mantenimiento de los sistemas debe ser apoyada por la existencia de controles internos.

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Armenta Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo Director General del Colegio de Bachilleres



**Componente 4.
Información y
Comunicación.**

El Director General y los titulares de las áreas directivas de oficinas centrales y planteles, los jefes de oficina y los demás servidores públicos con funciones especiales, serán responsables de establecer las medidas conducentes a fin de que la información relevante que generen sea adecuada para la toma de decisiones y el logro de objetivos y metas, planes de desarrollo Federal y Estatal, programas sectoriales de educación Federal y Estatal, Plan de Desarrollo Institucional, Acuerdos Secretariales y Programa Operativo Anual. Así como para cumplir con las distintas obligaciones a las que en materia de información están sujetas, en términos de las leyes federales y locales y demás disposiciones administrativas aplicables.

La información deberá obtenerse, clasificarse y comunicarse de manera interna y externa en los plazos establecidos en la Ley General de Transparencia y la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Guerrero. Lo anterior permitirá conocer y evaluar la utilidad, oportunidad y confiabilidad de los datos que se comunican a los usuarios externos.

Consideraciones Generales. El Director General y los titulares de las áreas directivas de oficinas centrales y planteles, en el ámbito de sus atribuciones, deberán identificar y comunicar la información relevante en los plazos establecidos en la normatividad aplicable. Contar con sistemas de información que permitan determinar si se están alcanzando sus objetivos de conformidad con las leyes, reglamentos, manuales y demás normatividad aplicable en las operaciones y preservar y proveer la información en virtud de su utilización.

**Componente 5.
Supervisión.**

El Director General, los titulares de las diversas áreas directivas, los Delegados Regionales, jefes de oficina y directores de planteles, deben contribuir al mejoramiento continuo del control interno institucional, con el fin de mantener y elevar su eficacia y eficiencia. Independientemente de la evaluación y verificación que se realicen de manera externa sobre el control interno del organismo. Es responsabilidad de los titulares de las áreas directivas y planteles llevar a cabo la actualización y supervisión general del control interno.

La evaluación y mejoramiento de los sistemas de control específicos debe llevarse a cabo por los responsables de las operaciones y procesos correspondientes durante el transcurso de sus actividades cotidianas para lograr el cumplimiento de los objetivos y metas programadas.

Las observaciones y debilidades de control interno comunicadas por los órganos fiscalizadores externos, deben ser atendidas con oportunidad y pertinencia por quienes tienen la obligación de solventarlas, contribuyendo con ello a la eficacia y eficiencia de los sistemas de control interno.

Consideraciones Generales. La supervisión como parte del control interno debe practicarse en toda la ejecución de las operaciones, de manera que asegure las deficiencias identificadas, y las derivadas del análisis y los reportes emanados de los sistemas de información y sean resueltos con prontitud. La supervisión del control interno debe incluir políticas y procedimientos para asegurar que las deficiencias sean corregidas. Las faltas observables en las auditorías deben ser atendidas inmediatamente por los responsables y las recomendaciones sugeridas deben ser corregidas, evitando la recurrencia de las deficiencias.

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Adame Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo Director General del Colegio de Bachilleres

 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 92 de 124

3. Aspectos conceptuales de riesgo y factores de Riesgo

Existen diversas definiciones de riesgos, todas ellas coinciden en señalar que un riesgo está vinculado de forma directa o indirecta a los objetivos de las dependencias. El estándar internacional señala que un riesgo es el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos. Dicho efecto puede ser positivo, negativo o una desviación sobre los resultados esperados.

Entre las definiciones de riesgo que son más utilizadas destacan:

- Condición o evento incierto que, en caso de ocurrir, tiene un efecto negativo en los objetivos de un proyecto (Gray and Larson, 2003).
- Conjunto de circunstancias que afectan negativamente el logro de los objetivos de una organización (Griffiths 2006).
- Combinación de la probabilidad de que ocurra un evento y la magnitud de sus consecuencias (Organización Internacional de Estándares, ISO).

La definición de riesgo utilizada por la Administración Pública Federal no dista mucho de las anteriores, el Acuerdo lo define como la probabilidad de que un evento o acción adversa y su impacto afecten el correcto funcionamiento de toda dependencia u organismo de gobierno, sus objetivos y metas institucionales.

3.1 Factor de riesgo. - Es toda circunstancia o situación que aumenta las probabilidades de una organización de que llegue a materializarse un riesgo. Por ello es importante realizar un análisis a la serie de factores internos o externos que pudiera contribuir a que el riesgo se llegara a materializar, por ejemplo:

Factores Internos

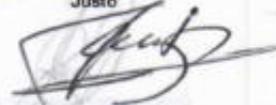
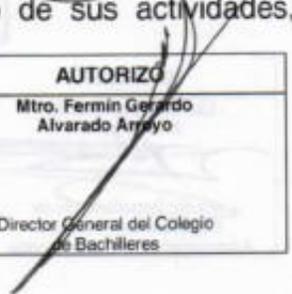
- La ética e integridad de los empleados y los métodos de formación y motivación.
- Los cambios de responsabilidades de los directivos.
- La naturaleza de las actividades del Colegio de Bachilleres.
- Normas, políticas y estrategias.

Factores Externos

- Las leyes y reglamentos.
- Los desastres naturales.
- Los cambios económicos.
- Entorno político.

4. Metodología para la Evaluación de Riesgos

La evaluación de riesgos es el proceso sistemático que deben realizar los titulares de las diversas áreas directivas y planteles del Colegio de Bachilleres, para ajustar y dar seguimiento al comportamiento de los riesgos a que están expuestas en el desarrollo de sus actividades,

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZO
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Adame  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arriaga  Director General del Colegio de Bachilleres

 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 93 de 124

mediante el análisis de los distintos factores que pueden provocarlos, con la finalidad de definir las estrategias y acciones que permitan controlarlos y asegurar el logro de los objetivos y metas de una manera razonable, de tal forma que el Marco de Administración de Riesgos se utiliza para identificar, evaluar y jerarquizar un conjunto de riesgos, que de materializarse, podrían afectar significativamente la capacidad de lograr los objetivos que tiene el Colegio de Bachilleres y sus unidades administrativas incluyendo los planteles.

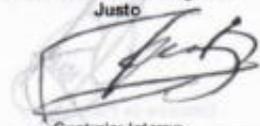
Este modelo es aplicable para identificar y medir el grado de impacto y probabilidad de ocurrencia de los riesgos dentro de las áreas directivas de oficinas centrales y planteles, su operación, su funcionamiento, su programa anual de actividades y demás procesos específicos, una vez que los riesgos se ha identificado y evaluado.

La evaluación de riesgos es un proceso administrativo con el que se tiende a detectar los problemas en la ejecución de las acciones, efectuada por el personal directivo de las unidades administrativas y planteles, en ello confluyen los directivos, administrativos y operativos, sistema práctico instrumentado con el presente Manual para identificar, evaluar, administrar y comunicar los acontecimientos que pudieran afectar el logro de los objetivos, metas programadas y demás acciones inherentes a cada área.

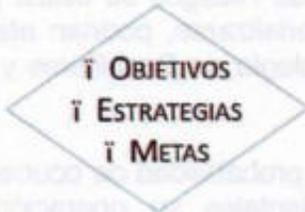
Tradicionalmente la detección de riesgos se enfocaba más a la parte financiera, lo que limitaba la visión de una organización eficiente y eficaz de forma conjunta, lo que generaba un impacto fuerte hacia el exterior. Actualmente la visión que se debe tener y se busca en el Colegio de Bachilleres es de una administración de riesgo que aplique a todas y cada una de las áreas de la organización y su impacto con el exterior.

Sin duda que todo riesgo afecta al cumplimiento de los objetivos o metas del Colegio de Bachilleres, por lo que la aplicación adecuada y efectiva de la metodología de evaluación de riesgos dependerá, en un primer momento, de la administración eficiente y eficaz que se haga de sus propios objetivos. Si los objetivos no son claros, adecuados y totalmente alineados con el espíritu y naturaleza del organismo, la aplicación de dicha metodología será limitada y probablemente no logrará su propósito.

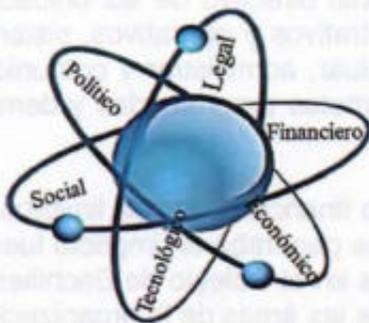
El estándar internacional identifica siete etapas en el proceso de administración de riesgos:

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Armenta  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arriola  Director General del Colegio de Bachilleres

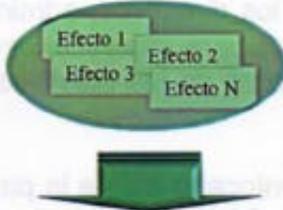
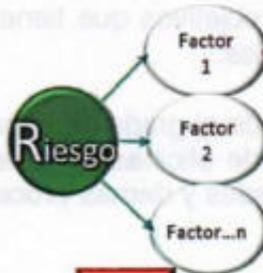
I. COMUNICACIÓN Y CONSULTA



II. CONTEXTO

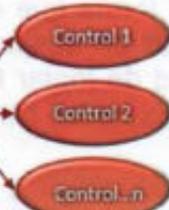


III. EVALUACIÓN DE RIESGOS



Valoración Inicial (sin controles)

IV. EVALUACIÓN DE CONTROLES



V. VALORACIÓN FINAL (CON CONTROLES)

VI. MAPA DE RIESGOS INSTITUCIONAL



VII. ESTRATEGIAS Y ACCIONES

ESTRATEGIA

- EVITAR
- REDUCIR
- ASUMIR
- TRANSFERIR
- EXPLOTAR

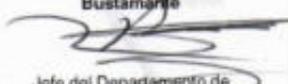
PTAR



Figura 17: Etapas en el proceso de administración de riesgos. Fuente: Administración de Riesgos en el Marco de Control Interno. Secretaría de la Función Pública. Junio, 2016

En términos generales, la identificación de los riesgos en el Colegio de Bachilleres, se refiere al proceso mediante el cual se detectan, reconocen y describen los riesgos en la ejecución de los planes de desarrollo Federal y Estatal, programas sectoriales de educación Federal y Estatal, el Plan de Desarrollo Institucional y el Programa Operativo Anual, más las acciones que se deben atender en los planteles escolares del organismo. En esta etapa, el organismo deberá identificar las fuentes o causas que los originan; las áreas en las cuales impactan, así como los eventos y sus consecuencias potenciales que tiendan a afectar sus objetivos y metas institucionales, por lo que resulta crucial para el proceso de evaluación de riesgos que los titulares tanto de oficinas centrales como de los planteles realicen los procesos de evaluación por lo menos cada dos meses y supervisen constantemente el ejercicio adecuado de sus acciones.

Para la identificación de los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas, debe incluirse un informe que detalle si las causas o fuentes de los riesgos se encuentran controladas o no por la unidad administrativa o plantel, incluso para aquellos casos en que las causas no sean evidentes.

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Adams  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 95 de 124

Para la identificación correcta de los riesgos, sus causas y efectos, es imprescindible que el organismo cuente con información suficiente, relevante, oportuna y actualizada, así como con personal experto tanto en la operación de los procesos sustantivos y/o críticos del organismo como en la aplicación de técnicas y herramientas apropiadas. Los expertos pueden ser externos o internos a la organización.

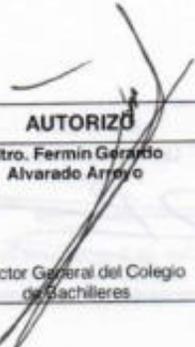
Identificación de riesgos

Determinar a cargo de los titulares de las áreas cuáles son los tipos de riesgo existentes y cuál es su influencia en las actividades de la institución. Sin una identificación de riesgos es difícil alcanzar una gestión exitosa.

Es importante conocer las fuentes de riesgo, realizar un inventario de riesgos y analizar las causas de los eventos que los generan. La identificación, representa una de las actividades clave dentro del proceso de administración de riesgos, debido a que dicha actividad debe iniciar con reconocer los procesos y subprocesos por los cuales se cumplen los objetivos institucionales. Realizar una clasificación de los diferentes tipos de riesgos que existen en los siguientes grupos: estratégico, financiero, operativo, legal, tecnológico, a la integridad y a la reputación o imagen institucional. Desde el punto de vista técnico según el enfoque de administración de riesgos, destaca la dinámica de los sistemas automatizados que permiten pasar de un enfoque cualitativo a uno más cuantitativo y establecer un sistema integral basado en retroalimentación el cual facilita el control de los procesos y la minimización de riesgos materializados. La identificación de riesgos es el primer procedimiento de la administración de riesgos e incluye la revisión de factores tanto internos como externos que podrían influir en la adecuada implementación de la estrategia y logro de objetivos. Los responsables de la implementación de proceso de administración de riesgos, con el apoyo de los mandos superiores, deben identificar las relaciones entre los riesgos y su clasificación para crear un lenguaje de riesgos común en la institución.

Técnicas para la identificación de riesgos

A continuación se muestran y describen de manera breve las técnicas para identificar riesgos en las áreas directivas y planteles escolares:

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencias	Lic. Adriana Leticia Armenta Armenta  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermin Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 96 de 124

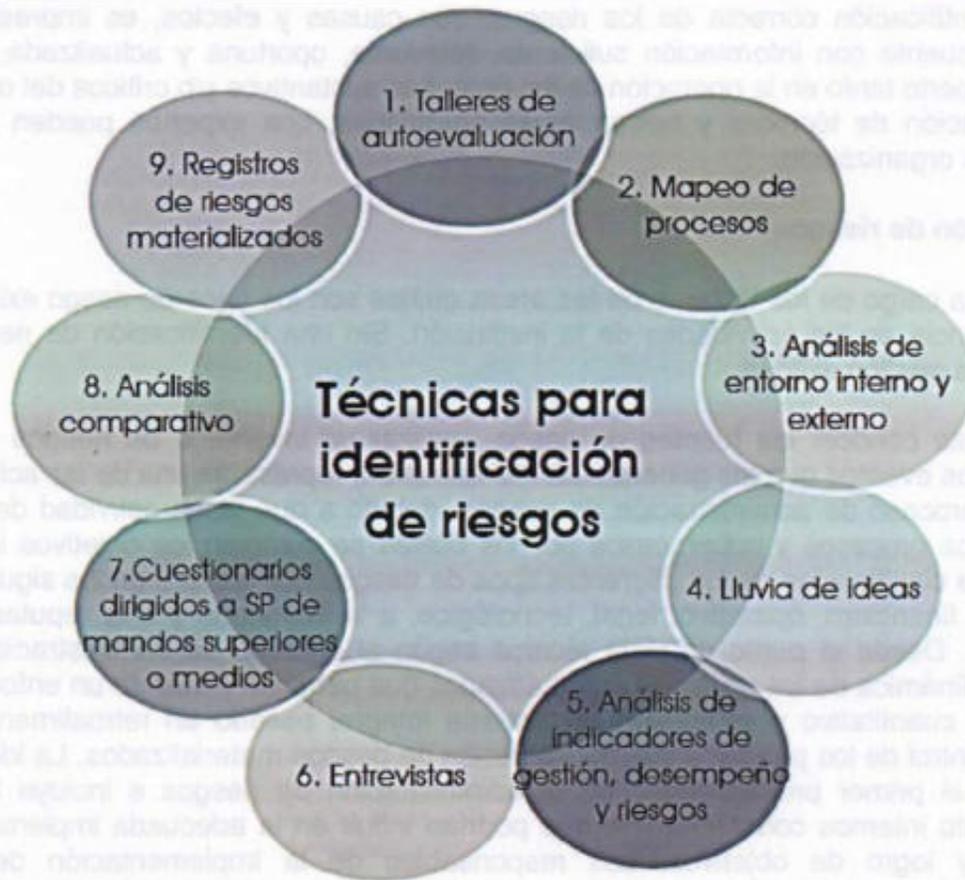


Figura 18. Fuente: Elaborada por la ASF. Tomado de Guía de Autoevaluación de Riesgos en el Sector Público

1.- Talleres de autoevaluación. Reuniones de servidores públicos de las diversas áreas directivas que desempeñen actividades clave en la institución; con el objetivo de identificar los riesgos, analizar y evaluar su posible impacto en el cumplimiento de los objetivos y proponer acciones para su mitigación.

2.- Mapeo de procesos. Técnica consistente en revisar el diagrama del proceso operativo e identificar los puntos críticos que podrían implicar un riesgo. Para efectuarla es necesario que se encuentren documentados todos los procesos de la institución.

3.- Análisis de entorno. Consiste en la revisión de cambios en el marco legal, entorno económico o cualquier factor externo que podría amenazar el cumplimiento de los objetivos.

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Armenta  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arce  Director General del Colegio de Bachilleres

 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 97 de 124

4.- Lluvia de ideas. Técnica grupal en la que participan trabajadores directivos y operativos para generar ideas relacionadas con los riesgos, causas, eventos o impactos que pueden poner en peligro el logro de los objetivos.

5.- Entrevistas. Consisten en realizar una serie de preguntas relacionadas con los eventos que amenazan el logro de los objetivos. Se aplican a servidores públicos de una o varias unidades administrativas.

6.- Análisis de indicadores de gestión, de desempeño o de riesgos. Deberán establecerse con anterioridad y evaluar sus desviaciones, es decir, que su comportamiento está por encima o debajo del rango normal, esto debe analizarse para determinar si esa desviación se debe a algún riesgo materializado o su comportamiento anormal tiene alguna explicación diferente a un riesgo.

7.- Cuestionarios. Consisten en una serie de preguntas enfocadas a detectar las preocupaciones de los servidores públicos de mandos superiores, medios u operativos sobre riesgos que se perciben en las actividades que desempeñan.

8.- Análisis comparativo. Comprende el análisis entre instituciones que desarrollan actividades similares, con el fin de identificar riesgos que podrían afectar a la institución.

9.- Registros de riesgos materializados. Consiste en bases de datos con los riesgos materializados en el pasado en la institución. Estos registros deben contener la descripción del evento, fecha, monto de pérdida, si se llevó a cabo alguna recuperación y qué control se estableció para mitigar el riesgo y que cierta situación vuelva a repetirse.

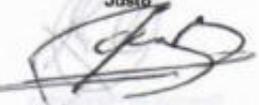
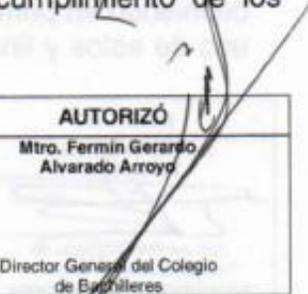
Una de las herramientas que funciona de manera más adecuada para la identificación de riesgos son los talleres; sin embargo, las otras técnicas pueden utilizarse como complemento, de tal forma que mediante la combinación de varias herramientas se logre una cobertura más amplia en la identificación de riesgos.

Durante el proceso de identificación de riesgos es preciso clasificarlos en primera instancia de acuerdo con su tipología, con el fin de comprender las causas e impacto que dichos riesgos pueden tener en caso de materializarse.

Clasificación de riesgos

El proceso de identificación incluye la clasificación de los riesgos considerando por lo menos las siguientes categorías:

Estratégico: Se asocia a los asuntos relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Adams  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 98 de 124

Financiero: Se relaciona con los recursos económicos de la institución, principalmente de la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos.

Operativo: Este rubro considera los riesgos relacionados con fallas en los procesos, en los sistemas o en la estructura de la institución.

Legal: Afecta la capacidad de la institución para dar cumplimiento a la legislación y obligaciones contractuales.

Tecnológico: Se relaciona con la capacidad de la institución para que las herramientas tecnológicas soporten el logro de los objetivos estratégicos.

A la integridad: Son aquellas situaciones o eventos que, en caso de materializarse, impactarían en mayor o menor medida al entorno de valores y principios éticos de la institución.

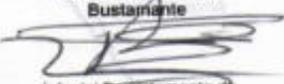
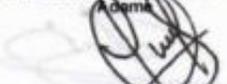
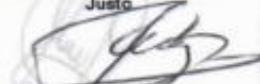
A la reputación o imagen: Se refleja en un impacto de la materialización de cualquier tipo de riesgo, pues podría implicar presencia en cualquiera de las categorías de riesgo descritas anteriormente.

Una metodología para diseñar y analizar los riesgos en el contexto del Control Interno Técnico Administrativo en las áreas directivas y planteles, puede variar ampliamente porque muchos riesgos son difíciles de cuantificar, sin embargo, el proceso que puede ser más o menos formal y usualmente incluye:

4.1 Una estimación de su importancia y trascendencia.

- Una evaluación de la probabilidad y frecuencia.
- Una definición del modo en que habrán de manejarse.
- Cambios en el entorno.
- Redefinición de la política institucional.
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- Ingreso de empleados nuevos o rotación de los existentes.
- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- Nuevos productos, actividades o funciones.
- Falta de apoyo de herramientas tecnológicas.

De acuerdo a la práctica internacional y como lo definen los autores Juan López García (2004) y Edmundo Pelegrín (2006) en cada una de sus tesis, la identificación del riesgo se realiza a través de la elaboración del Mapa de Riesgos, el cual como herramienta metodológica permite hacer un inventario de los riesgos, ordenado y sistemáticamente adecuado para la detección de riesgos, definiendo en primera instancia los riesgos, posteriormente presentando una descripción de cada uno de estos y finalmente definiendo las posibles consecuencias como: Descripción del Riesgo:

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Letitia Armenta Armenta  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermin Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 99 de 124

posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones del organismo, el área o el proceso que se trate y le impidan el logro de sus objetivos.

Causas y condiciones: se refiere a los factores internos o externos que provocan o propician la manifestación de los riesgos identificados.

Incidencias o posibles consecuencias: corresponde a los posibles efectos ocasionados por el riesgo, los cuales se pueden traducir en daños de tipo económico, social, administrativo o moral entre otros.

Medidas adoptadas: se refiere a las medidas aplicadas por los titulares de las diversas áreas directivas, Dirección General, direcciones de área, Contraloría Interna, subdirecciones de área, jefaturas de departamento, delegaciones regionales y planteles escolares, y que van dirigidas a contrarrestar las posibles conductas delictivas, corruptivas o de inercia administrativa y que tiendan a perjudicar el cumplimiento de los objetivos y metas de trabajo.

5. Mapa de Riesgos Institucional

El Mapa de Riesgos es un instrumento que permite visualizar los riesgos en relación con otros, valorar su impacto y planear la revisión de los controles para asegurar su efectividad y, en su caso, recomendar su fortalecimiento para mitigarlos, o sea, es la representación gráfica de uno o más riesgos que permite vincular la probabilidad de ocurrencia y su impacto en forma clara y objetiva.

Medición de los Riesgos en la consecución de objetivos y metas, de acuerdo a la probabilidad de ocurrencia y al impacto que posiblemente genere el riesgo si se llega a materializar.

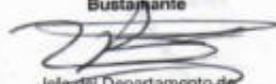
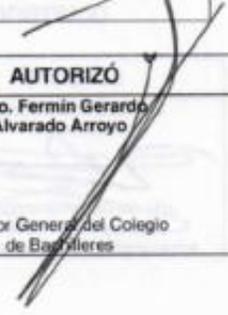
Probabilidad de ocurrencia:

Se miden de acuerdo a su posibilidad de ocurrencia del riesgo en una escala de 1 a 10, en la cual el 1 representa que el riesgo es improbable, y el 10, que seguramente el riesgo se materializará.

5.1 Impacto del riesgo:

Valor que se asigna en una escala del 1 al 10, donde el de mayor jerarquía equivale al 10 y el de menor a 1.

Grado de impacto	Factor / Criterio
10	Magnitud de recursos financiero-presupuestales.
9	Complejidad de los procesos (sustantivos) y/o magnitud de los cambios realizados a esos procesos.

ELABORÓ Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	REVISÓ Lic. Adriana Leticia Armenta Adame  Directora de Planeación y Evaluación	Vo. Bo. Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	AUTORIZÓ Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres
--	--	--	---

 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 100 de 124

8	Grado de liquidez (o convertibilidad) de los activos.
7	Integridad y/o compromiso de los mandos superiores con respecto al Control Interno.
6	Competencia profesional de los mandos medios y/o supervisión.
5	Tiempo transcurrido desde la última revisión (auditoría) y sus resultados (recurrencia de las observaciones).
4	Fortaleza del sistema de Control Interno.
3	Confiabilidad de la tecnología de información y grado de sistematización de los procesos.
2	Nivel de actualización de manuales y procedimientos.
1	Perfil profesional del personal operativo.

Cuadro 9

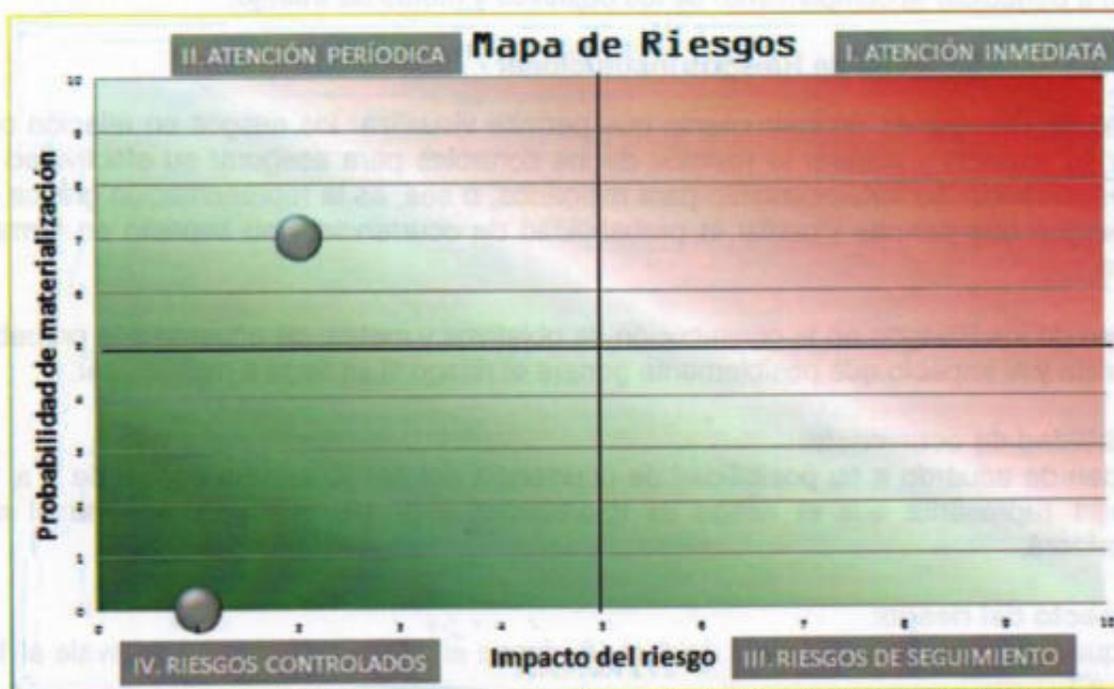
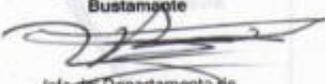
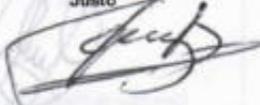
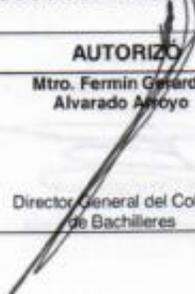


Figura 19: Los cuadrantes nos muestran cuestiones de atención inmediata o crítica (I), de atención periódica (II), de atención de seguimiento (III) y de atención controlada (IV)

Comentarios:

Los riesgos de este cuadrante son clasificados como relevantes y de alta prioridad. Son riesgos críticos que amenazan el logro de las metas y objetivos Institucionales y por lo tanto pueden ser significativos por su grado de impacto y alta probabilidad de ocurrencia. Éstos deben ser reducidos o eliminados con un adecuado balanceo de

ELABORÓ Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	REVISÓ Lic. Adriana Leticia Armenta Adame  Directora de Planeación y Evaluación	Vo. Bo. Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	AUTORIZO Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arcoya  Director General del Colegio de Bachilleres
--	--	--	---

- controles preventivos y detectivos, enfatizando los primeros.
- Los riesgos que se ubican dentro de este cuadrante son significativos, pero su grado de impacto es menor que los correspondientes al cuadrante anterior. Para asegurar que estos riesgos mantengan una probabilidad baja y sean administrados por la entidad o dependencia adecuadamente, los sistemas de control correspondientes deberán ser evaluados sobre la base de intervalos regulares de tiempo (una o dos veces al año).
- Los riesgos de este cuadrante son menos significativos pero tienen un alto grado de impacto. Los sistemas de control que enfrentan este tipo de riesgos deben ser revisados una o dos veces al año, para asegurarse que están siendo administrados correctamente y que su importancia no ha cambiado debido a modificaciones en las condiciones internas o externas del ente público.
- Estos riesgos son al mismo tiempo poco probables y de bajo impacto. Ellos requieren de un seguimiento y control mínimo, a menos que una evaluación de riesgos posterior muestre un cambio sustancial, y éstos se trasladen hacia un cuadrante de mayor impacto y probabilidad de ocurrencia.

Mapa de Riesgos Institucional

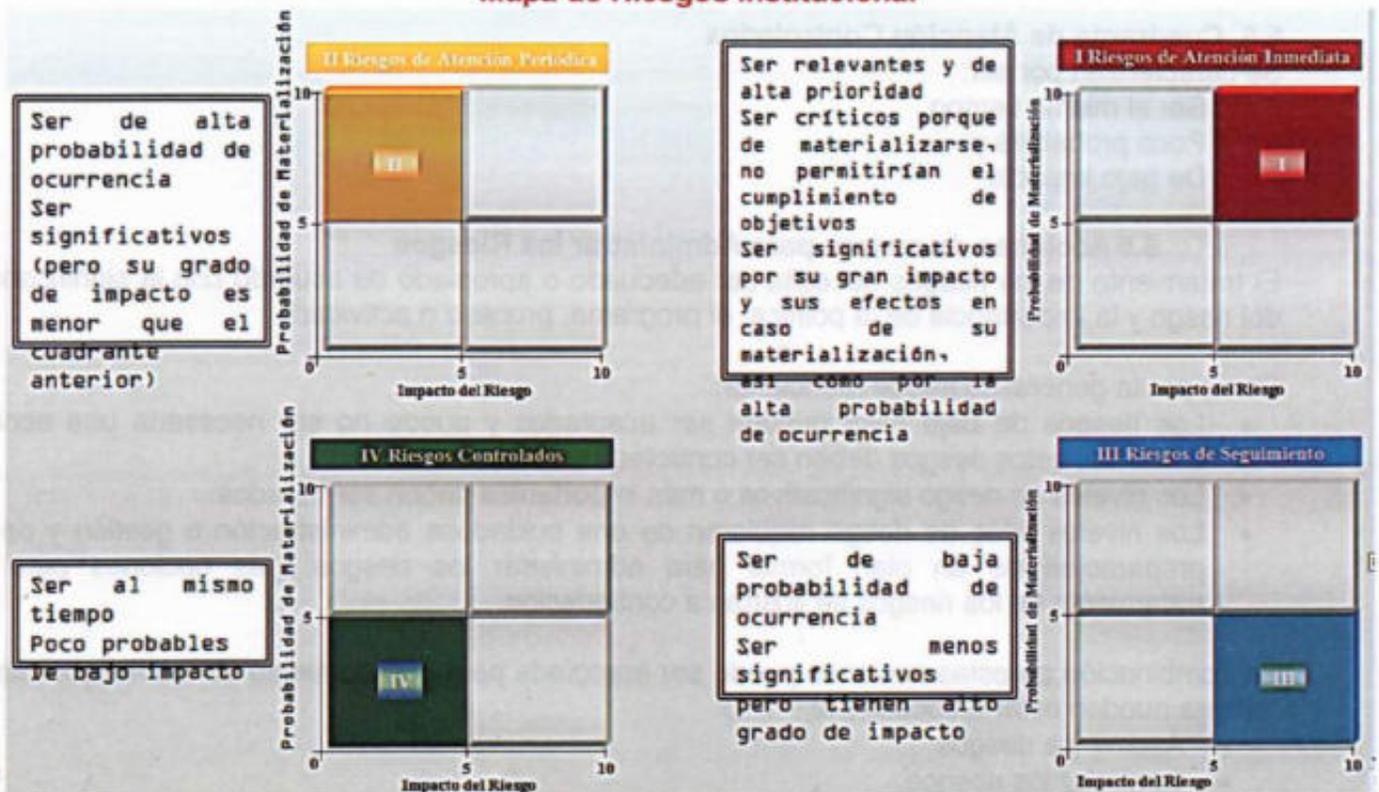
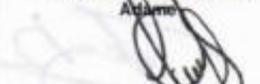


Figura 20. Fuente: Administración de Riesgos en el Marco de Control Interno. Secretaría de la Función Pública. Junio 2016

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTOBIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante	Lic. Adriana Leticia Armenta Adams	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arcoy
			
Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Directora de Planeación y Evaluación	Contralor Interno	Director General del Colegio de Bachilleres

 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 102 de 124

5.2 Cuadrante de Atención Inmediata

Se caracterizan por:

- Ser relevantes y de alta prioridad.
- Ser críticos porque de materializarse, no permitirían el cumplimiento de objetivos.
- Ser significativos por su gran impacto y sus efectos en caso de su materialización, así como por la alta probabilidad de ocurrencia.

5.3 Cuadrante de Atención Periódica

Se caracterizan por ser:

- Ser de alta probabilidad de ocurrencia.
- Ser significativos (pero su grado de impacto es menor que el cuadrante anterior).

5.4 Cuadrante de Atención de Seguimiento

Se caracterizan por:

- Ser de baja probabilidad de ocurrencia.
- Ser menos significativos, pero tienen alto grado de impacto.

5.5 Cuadrante de Atención Controlados

Se caracterizan por ser:

- Ser al mismo tiempo
- Poco probables y
- De bajo impacto

5.6 Acciones de mejora para Administrar los Riesgos

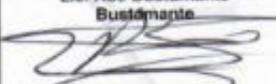
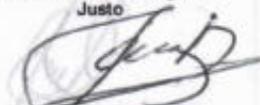
El tratamiento de los riesgos necesita ser adecuado o apropiado de acuerdo con la significancia del riesgo y la importancia de la política, el programa, proceso o actividad.

Como pauta general se puede mencionar:

- Los riesgos de bajo nivel pueden ser aceptados y puede no ser necesaria una acción adicional, estos riesgos deben ser controlados.
- Los niveles de riesgo significativos o más importantes deben ser tratados.
- Los niveles altos de riesgo requieren de una cuidadosa administración o gestión y de la preparación de un plan formal para administrar los riesgos. Las opciones para el tratamiento de los riesgos se ilustran a continuación.

Una combinación de estas acciones puede ser apropiada para el tratamiento de los riesgos. Esas acciones pueden estar enfocadas a:

- Asumir los riesgos.
- Controlar los riesgos.
- Transferir los riesgos.

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Armenta  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermin Gerardo Alvarado Arroyo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 103 de 124

5.6.1 Asumir los riesgos

Aceptar y retener los riesgos dentro del área directiva, unidad administrativa o plantel escolar donde estos no pueden ser eludidos, reducidos o transferidos o donde el costo de eludir o transferir un riesgo no se justifica, usualmente por que la probabilidad e impacto son bajos. Estos riesgos deben ser controlados o monitoreados constantemente sin descuidarlos.

5.6.2 Controlar los riesgos

Al analizar los riesgos en términos de probabilidad y ocurrencia, se determina que éstos pueden controlarse y se establecen actividades encaminadas a:

1. Evitarlo: Se toman acciones de modo de eliminar las actividades que generan el riesgo.
2. Reducirlo: Se toman acciones de modo de reducir el impacto, la probabilidad de ocurrencia del riesgo o ambos.

5.6.3 Transferir los riesgos:

Se toman acciones a modo de reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo.

5.6.4 Supervisión y Mejora Continua

Durante esta etapa se vigila el estado de los riesgos y las acciones implementadas por los titulares de las áreas directivas o planteles para administrarlos. Este seguimiento es esencial para mantener los riesgos en un nivel aceptable, al determinar que las acciones siguen siendo suficientes y efectivas y contar con información oportuna para la toma de decisiones a nivel estratégico, y con ello, soportar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

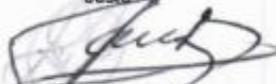
Estrategia de administración de riesgos (nivel de madurez)

Las áreas directivas del Colegio de Bachilleres deben establecer un programa de administración de riesgos y una estrategia en cuanto a su comunicación y difusión, ya que cada área debe asegurar razonablemente que los servidores públicos que forman parte de ésta, participen de manera activa en la administración de riesgos.

Las áreas que tienen menor nivel de madurez en la administración de riesgos se enfrentan a dificultades para identificar riesgos y para definir cómo afectan éstos a la estrategia institucional. Las políticas de riesgo deben ser documentos dinámicos que contengan un mensaje desde el comienzo de la administración de riesgos y ser entendidos, aplicados y reportados.

En la implementación de políticas de riesgos, las áreas directivas deben considerar las siguientes cuestiones prácticas que afectan la manera de administrar el riesgo:

- Debe tenerse una administración de riesgos efectiva, al punto de que algunos de los beneficios que percibe el personal sean basados en el logro del plan estratégico, sin dejar de lado el marco jurídico aplicable.
- La política de riesgos debe ratificarse por el Comité de Riesgos, Control Interno y Desempeño Institucional del Colegio de Bachilleres y relacionarla con la visión, misión, objetivos, planes

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leucía Armenta Adams  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermin Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 104 de 124

Nacional de Desarrollo y Estatal de Desarrollo, Programas Sectoriales de Educación Nacional y Estatal, Plan de Desarrollo Institucional y POA, incorporando la administración de riesgos como parte de una cultura deseada en el estilo de la gestión de la institución.

- La política de riesgos debe contener datos claros que identifiquen los diferentes tipos de riesgos, incluyendo categorías de riesgos en grupos clave.
- Definir roles y responsabilidades referentes a la administración de riesgos, sobre todo en lo referente a las acciones, objetivos y metas institucionales.
- Determinar acciones que deben desarrollarse cuando se presentan los riesgos o surjan fallas en los controles.
- Mantener el entendimiento de las políticas de riesgos entre los trabajadores operativos con encuestas regulares y entrevistas selectivas.
- Describir los riesgos y controles, y el modo en que los riesgos clave deben registrarse en un sistema de reportes.
- Definir la relación entre la administración de riesgos, el sistema de control y la política de integridad institucional.
- Definir qué es considerado un control clave, e indicar si los riesgos registrados deben ser sujetos a una revisión formal o a una determinada respuesta.
- Puntualizar la relación causa-efecto y la tendencia hacia la gestión de riesgo de la institución mediante un mapa de riesgos institucional.
- Precisar el modo en que el proceso de la administración de riesgos tiene y preserva su calidad, y cómo las decisiones institucionales deben basarse en el análisis de los riesgos.
- Describir el impacto en la reputación, operación, integridad, etc., de la institución en caso de materializarse los riesgos.
- Capacitación continua en temas relacionados con el programa de administración de riesgos, que garantice la existencia de una cultura institucional de administración de riesgos.
- Comunicar los programas, políticas y procesos de administración de riesgos para permear esta conciencia de riesgos en todo el personal del Colegio de Bachilleres.

El seguimiento y supervisión de los riesgos son parte de la mejora continua, y el Titular debe establecer mecanismos que permitan el seguimiento para valorar el grado de avance y las mejoras necesarias que deben hacerse para reforzar e impulsar la administración de riesgo, hasta lograr una madurez adecuada en el programa de administración de riesgos.

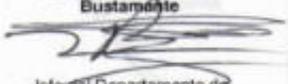
ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZO
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Armenta  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 105 de 124

FUENTES DE INFORMACIÓN

Bibliografía

1. Acuerdo por el que se establecen las Normas Generales de Control Interno para la Administración Pública del Estado de Guerrero, publicado el 03 de diciembre de 2010 en el Periódico Oficial número 97 del Gobierno del Estado de Guerrero.
2. ACUERDO por el que se establecen las Normas generales de Control Interno en el ámbito de la Administración Pública Federal, Diario Oficial de la Federación, última reforma 12 de mayo de 2008.
3. CHIAVENATO, Idalberto. (1998). Administración de Recursos Humanos. DIAZ, P (1985). Lecciones de Psicología. Caracas. Ediciones Insula.
4. Marco Integrado de control Interno. Auditoría Superior de la Federación y Secretaría de la Función Pública. 2014.
5. Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, 2003.
6. Federación Latinoamericana de Auditores Internos, Modelo Integrado de Control Interno para Latinoamérica, 2004.
7. Felipe Gómez Rodríguez, Control Interno: del control de gestión a la política pública, en Revista REDPOL no. 9, enero – junio 2014.
8. Edison Estrella Rosero, Marco de control interno base para la nueva gerencia pública, en IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 2 -5 noviembre de 2004.
9. Guía de Autoevaluación de Riesgos en el Sector Público. Auditoría Superior de la Federación.
10. Guía General para Revisiones de Control. Subsecretaría de Control y Auditoría de la Gestión Pública. Secretaría de la Función Pública. Abril de 2008
11. Guía de Revisión para la Identificación y Control de Riesgos. Subsecretaría de Control y Auditoría de la Gestión Pública. Secretaría de la Función Pública. Abril de 2008.
12. Secretaría de la Función Pública, Revisiones Control Interno Preventivo, en <http://2006-2012.funcionpublica.gob.mx/index.php/unidades-administrativas/unidad-de-control-de-la-gestion-publica/programa-de-fortalecimiento-sp-ucegp.html>

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Armenta  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 106 de 124

Anexos

1. METODOLOGÍA PARA LLEVAR A CABO REVISIONES DE CONTROL PREVENTIVO

Objetivo

Proporcionar al Colegio de Bachilleres una herramienta que contenga los aspectos prácticos que orienten la ejecución de las revisiones internas de control preventivo que realice la Contraloría Interna sobre la ejecución de los recursos públicos a cargo de todas las áreas directivas de oficinas centrales y planteles, ofreciendo una seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos, desde su planeación y programación de revisiones hasta la presentación del informe de resultados y su seguimiento.

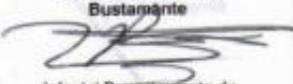
Definición de revisión de control

La actividad sistemática, estructurada, objetiva y de carácter preventivo, orientada a identificar debilidades de control interno y riesgos, para asegurar de manera razonable el cumplimiento de las metas y objetivos de las áreas directivas de oficinas centrales y planteles, en un marco de eficiencia y eficacia de las operaciones, información financiera, contable y presupuestal confiable y oportuna, en cumplimiento con la normatividad aplicable, así como la salvaguarda de los recursos públicos y vigilar que toda la información se publique en información pública de oficio, salvo las excepciones correspondientes.

Los resultados que se generen de las revisiones de control interno deberán reflejarse en la determinación de acciones de mejora de control interno, y sus resultados se enfocarán a prestar un mejor servicio de educación media a la sociedad, por lo que la Contraloría Interna como Órgano de Control Interno del Colegio de Bachilleres deberá emitir comentarios y recomendaciones adecuadas que tiendan a mejorar la eficiencia y eficacia de los controles establecidos en las diversa unidades administrativas, y elevar la posibilidad de lograr las metas y objetivos institucionales, mediante la adecuada aplicación de los recursos.

Los tipos de revisiones de control aplicables según la naturaleza del Colegio de Bachilleres, se enlistan a continuación, de manera enunciativa, más no limitativa:

- Revisión para el Mejoramiento del Control Interno.
- Revisión para la identificación y Control de Riesgos.
- Revisión al Control Interno sobre la ejecución del Programa Operativo Anual.
- Revisión para el Control y Monitoreo de Operaciones de políticas federales y del Estado.
- Revisión al Control Interno de las Tecnologías de Información.
- Seguimiento de acciones de mejora de control interno.

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Armenta  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 107 de 124

- Revisión en el cumplimiento de la difusión de información en Información Pública de Oficio.

Planeación

La planeación y programación de las revisiones de control deberá estar debidamente documentada con la información suficiente, adecuada y competente.

Objetivos de la planeación

- Conocer y entender el área, operación, proceso, programa o rubro objeto de revisión con el propósito de programar la ejecución y supervisión de las revisiones de control.
- Identificar aquellos elementos que sirvan de base para determinar el alcance, profundidad, período, cantidad y tipo de recursos a invertir en las revisiones de control, considerando lo presentado en el Programa Operativo Anual y lo derivado de las políticas plasmadas en los planes de desarrollo nacional y estatal en materia educativa, los programas sectoriales de educación Federal y del Estado, el Plan de Desarrollo Institucional y los Acuerdos Secretariales que determinan la administración de los planteles para su ingreso al Sistema Nacional de Bachillerato entre otros.

Investigación preliminar

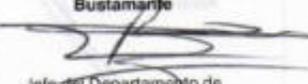
Recopilación de información.- Consiste en obtener información sobre el área, operación, proceso, programa o rubro sujeto de revisión, principalmente a través de entrevistas, observación directa, encuestas, cuestionarios y consultas en Internet y los titulares de las diversas áreas directivas de oficinas centrales como los directores de planteles están obligados a proporcionar toda la información necesaria al personal de la Contraloría Interna u otros que estén habilitados para las revisiones internas.

Estudio preliminar.- Una vez obtenida la información suficiente y pertinente de las áreas o planteles a revisar, es necesario efectuar un estudio preliminar, mismo que deberá estar encaminado a explorar y separar los elementos importantes de la situación del área, operación, proceso o programa, con la finalidad de tener una apreciación general y detallada sobre la forma en que se logran las metas y objetivos, se obtiene información veraz y oportuna y se cumple con las disposiciones legales y administrativas aplicables.

Programa de Trabajo y calendarización de áreas a revisar.

El área revisora deberá determinar y documentar las actividades generales por practicar, así como establecer los recursos necesarios para lograr los objetivos, la oportunidad de los mismos y tiempos asignados para la revisión, en el cual se contemplarán los siguientes aspectos:

- I Objetivos generales y específicos que se persiguen.
- II Descripción de la Revisión.
- III Rubro o aspectos a revisar.

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Adams  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 108 de 124

- IV Descripción de las actividades a desarrollar con fechas programadas de inicio y término.
- V Responsables de la ejecución de la revisión (la asignación del personal debe estar basada en una evaluación de la naturaleza y complejidad de cada tarea, las restricciones de tiempo y los recursos disponibles).
- VI Responsable de la Supervisión de las revisiones.
- VII Acciones y actividades sustantivas que desarrollan todos los servidores públicos adscritos a las áreas y que tiendan al cumplimiento de los objetivos y metas programadas.
- VIII Revisión de cada uno de los equipos informáticos en cuanto a la información que se contenga en los mismos y que sean alusivos a trabajos y acciones del organismo, en los cuales no se debe contener información diversa.
- IX Revisar que el servicio de Internet asignado a cada uno de los servidores públicos sea específicamente para los que lo requieren para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

El área revisora deberá instrumentar un calendario de visitas para la revisión de control interno de las diversas áreas directivas de oficinas centrales y planteles, y comunicar a los titulares de las áreas a revisar, por lo menos con 15 días de anticipación de que se va a visitar y revisar su área y los puntos específicos que abarcará dicha revisión, a fin de que se prepare y ordene la información.

Inicio de la revisión de control.

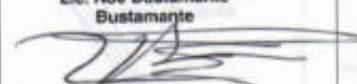
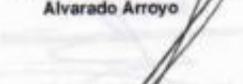
Comunicado de Presentación.

Para iniciar la ejecución de una revisión de control, es necesario enviar un comunicado (oficio, correo electrónico, etc.), dirigido al titular de la unidad administrativa o plantel que se va a revisar, con copia para el Director General del Colegio de Bachilleres, que deberá tener las siguientes características:

- Dirigirse al titular de la unidad administrativa o plantel (nombre y cargo).
- Informar el carácter preventivo de la Revisión.
- Fundamento Legal.
- Objetivo(s) de la revisión de control.
- Mencionar al personal que realizará la revisión de control.
- Describir de manera general el alcance y período de la revisión de control.
- Nombre y firma de quien comunica la información.

Ejecución de la Revisión de Control.

Consiste en una serie de actividades que se aplica lógica y sistemáticamente, para que el analista de control se allegue de los elementos de información cuyo objetivo es obtener información del área, operación, proceso, programa o rubro que se analiza, para contar con los suficientes elementos objetivos que le permitan al grupo de trabajo establecer juicios razonables acerca de las situaciones analizadas, la veracidad de la documentación, equipos informáticos o

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermin Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres



personal evaluados y la confiabilidad de los sistemas y registros examinados, y con ello emitir una opinión sólida, sustentada y válida, con respecto a las debilidades identificadas, así como las acciones de mejora de control interno necesarias para subsanarlas. Las revisiones, evaluaciones y/o supervisiones deberán hacerse por lo menos cada seis meses a las áreas directivas y planteles.

Técnicas o Procedimientos.

Las cuatro fases de este trabajo metodológico son las siguientes:

a) Recopilación de Datos.

El analista de control se allega de la información y documentación necesarias para iniciar su revisión. La compilación de documentos debe estar relacionada con el área, operación, proceso, programa o rubro que se evalúa, por lo que el analista de control debe ser muy cuidadoso en su solicitud y explícito en sus requerimientos.

b) Registro de Datos.

Se deberán elaborar cédulas de revisión, evaluación y/o de supervisión, mismas que se integrarán a los papeles de trabajo, en las que se deberán asentar los datos referentes al análisis, evaluación, comprobación y conclusión sobre los controles aplicados a la información y operaciones evaluadas.

c) Análisis de la información.

Consiste en la desagregación de los elementos de un todo para ser examinados en su detalle y obtener un juicio sobre el todo o sobre cada una de sus partes. La profundidad del análisis será definida en función al objetivo y tipo de la revisión de control, así como en relación a la naturaleza y características del área, operación, proceso, programa o rubro objeto de la revisión de control.

d) Evaluación de los Resultados.

La evaluación de los resultados sólo es posible si se tomaron como base todos los elementos de juicio suficientes para emitir una recomendación.

Esta recomendación deberá estar documentada en cédulas de acciones de mejora de control interno, en donde se describan las debilidades del control interno identificadas, la oportunidad de mejora o situación encontrada, la causa que la originó, el efecto o riesgo potencial que pudiera dar origen a la situación descrita y las acciones de mejora de control interno preventivo asumidas.

Papeles de Trabajo.

La aplicación de las técnicas y procedimientos utilizados en la revisión de control se registran en cédulas y documentos denominados papeles de trabajo, los cuales constituyen el expediente de la revisión de control, por lo que deberán integrarse en legajos ordenados de manera lógica y resguardados en un archivo determinado para ello, ya que son la base de las situaciones

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adrián Letitia Armenta Armenta Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo Director General del Colegio de Bachilleres

	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 110 de 124

detectadas, acciones de mejora de control interno determinadas y conclusiones del trabajo realizado.

Cédulas de Acciones de Mejora de Control Interno.

Las debilidades de control interno identificadas, las oportunidades de mejora o situaciones encontradas en la revisión de control y las acciones de mejora de control interno concertadas por la Contraloría Interna como enlace del Órgano Estatal de Control, y con el apoyo del Comisario Público, se plasmarán en la denominada "Cédula de Acciones de Mejora de Control Interno", las cuales contendrán, además, las causas que las originaron y/o el riesgo potencial que pudiera generar la situación descrita.

La Cédula de Acciones de Mejora de Control Interno contendrá un apartado en donde el responsable del área, proyecto, programa, proceso o rubro evaluado señalará la fecha compromiso para instrumentar las acciones de mejora de control interno. En este mismo apartado, se anotará el nombre y cargo del servidor público responsable, debiendo plasmar su firma y la fecha del comentario de las mismas con los analistas de control actuantes.

Para que las propuestas de mejora incidan favorablemente en el mejoramiento del control interno, en la elaboración de las Cédulas de Acciones de Mejora de Control Interno deben considerarse los siguientes aspectos:

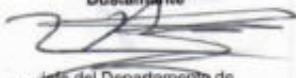
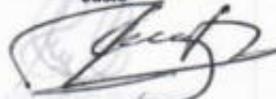
- Definir acciones de mejora de control interno y prácticas factibles.
- Identificar las causas objetivas que provocaron las situaciones detectadas traducidas en oportunidades de mejora.
- Visualizar la adopción de acciones de mejora de control interno de corto y mediano plazos para establecer fechas compromiso razonables.

Criterios para la clasificación de acciones de mejora de Control Interno.

Las acciones de mejora de control interno van coligadas con lo que comúnmente se denomina reingeniería de procesos o métodos de mejora continua, lo que debe ser parte fundamental de toda dependencia u organismo de gobierno. Las acciones de mejora en el control interno son el resultado de la ejecución de revisiones de control y representan oportunidades tangibles, una vez que estas son implementadas por los responsables, para el mejoramiento de los sistemas de control y específicamente de los controles internos que forman parte de ellos, por lo que a efecto de identificar el tipo de acciones, se han establecido como preceptos los siguientes criterios de clasificación, los cuales son de carácter enunciativo más no limitativo:

a) Racionalización, actualización y/o generación de normatividad (controles preventivos).

Bajo este criterio se deben incluir acciones tendientes al mejoramiento de las actividades o técnicas de control interno cuya naturaleza se relacione con los siguientes: Manuales de organización y de procedimientos (incluyendo instructivos y formatos), técnicamente adecuados; Manual de Trámites y Servicios; proceso de legalización y control de inmuebles en donde se encuentran asentados los planteles escolares oficiales, extensiones, EMSAD y por

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Aldame  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

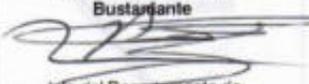
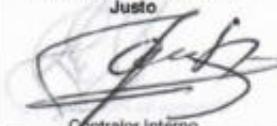
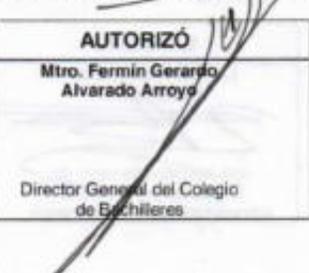
Cooperación; revisión y actualización permanente del Marco Jurídico Específico; revisión y actualización permanente (cada tres meses) de la información pública de oficio y de la Plataforma Nacional de Transparencia; establecimiento o actualización de facultades de autorización; vigilar y revisar que se cumpla con eficiencia y oportunidad el Acuerdo que Establece los Compromisos para la Estabilidad y Desarrollo del Estado de Guerrero; segregación de funciones; y otros lineamientos, acuerdos y circulares de similar naturaleza que favorezcan la anticipación de posibles omisiones o desviaciones.

b) Reforzamiento de esquemas de supervisión y/o verificación. Aquí se deben incluir acciones de mejora de control interno que fortalezcan los controles detectivos o concurrentes a las actividades, como son los siguientes: Facultades y/o responsabilidades de supervisión; verificación y aprobación de operaciones; conciliación de información; revisión del desempeño; revisión de planes y programas de trabajo, evaluación directa del personal para saber qué es lo que hacen, atención y seguimiento a variaciones laborales; establecimiento de acciones correctivas, revisión en los procesos administrativos de adquisición de mobiliario y equipos, arrendamientos y contratación de servicios generales, revisión y supervisión en los procesos de control bancario sobre el presupuesto asignado y de ingresos propios y de erogación de recursos, revisión y control de la nómina de personal y otras acciones similares que ayuden eficientemente al mejoramiento institucional, laboral y de ahorro de recursos públicos.

c) Modernización de sistemas de información. En este criterio se debe identificar lo relativo a los controles internos aplicables a los sistemas de información y registro (manuales y/o automatizados); desarrollo y mantenimiento de sistemas de trabajo (acciones estratégicas); administración y control de bases de datos; seguridad física y/o lógica; adquisición y/o arrendamiento de hardware, software o comunicaciones, procedimientos y políticas de respaldo y recuperación de información; procesamiento de información; integridad, confiabilidad y oportunidad de la información; soporte técnico; operación del site de cómputo, políticas y programas de contingencia y recuperación; y otros.

d) Análisis y diseño de mecanismos de coordinación y/o comunicación. Este criterio debe incluir acciones de mejora de control interno dirigidas al mejoramiento, orden y resguardo de la información, del control interno de los mecanismos de coordinación y comunicación con las demás áreas de responsabilidad y planteles, que interactúan en la ejecución de los planes de desarrollo nacional y estatal, programas sectoriales de educación nacional y estatal, Plan de Desarrollo Institucional y Programa Operativo Anual, programas y planes educativos, sistema de control presupuestal, proyectos, etc.

e) Establecimiento, rediseño, simplificación y/o reforzamiento de procesos. Este criterio incluye las acciones de mejora de control interno con base en los planes, programas y normatividad jurídica, relacionadas con el fortalecimiento de los controles internos incorporados naturalmente en los procedimientos o procesos, implementan para lograr sus metas y objetivos sustantivos y administrar los recursos públicos en forma eficaz, eficiente,

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
<p>Lic. Noé Bustamante Bustamante</p>  <p>Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia</p>	<p>Lic. Adriana Leticia Armenta Adalme</p>  <p>Directora de Planeación y Evaluación</p>	<p>Lic. Roberto F. Rodríguez Justo</p>  <p>Contralor Interno</p>	<p>Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo</p>  <p>Director General del Colegio de Bachilleres</p>

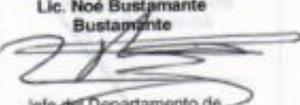
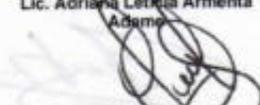
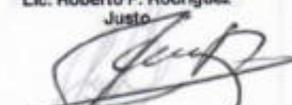
 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 112 de 124

económica y de forma transparente. Por lo anterior, las acciones de mejora de control interno a considerar comprenden, entre otras, las relacionadas con:

1. Establecimiento de procedimientos o procesos de soporte a nuevas operaciones y/o manejo de recursos de las funciones, programas o proyectos sustantivos.
2. Modificación en el alcance de los procedimientos o procesos resultantes de la reagrupación de funciones, mantenimiento de áreas, reforzamiento de estructuras orgánicas y funcionales, revisión de reglamentos y manuales, otras similares.
3. Elaboración, control y seguimiento del Manual de Procedimientos y Servicios del Colegio de Bachilleres con la participación activa y decisiva de los titulares de las diversas áreas directivas, simplificación de procedimientos o procesos derivados de la necesidad de optimizar recursos y hacerlos más eficientes en sus trámites, atención al público y buscar solución efectiva a los problemas comunes que inciden en el letargo administrativo y la inercia de los servidores públicos con que se cuenta.
4. Análisis permanente a cargo de los titulares de las diversas áreas directivas de las operaciones que normalmente se realizan y del seguimiento de los planes, programas y acciones que se toman para cumplir con los objetivos institucionales y las metas programadas, revisión y análisis de la información con que cuenta el organismo respecto al presupuesto asignado y de los recursos propios que ingresan, y de los mecanismos, control y seguimiento de su erogación.
5. Implementación y/o mantenimiento constante de las plataformas tecnológicas y/o aplicativos automatizados, así como su diseño o rediseño de procedimientos o procesos que interactúan con ellos.
6. Procedimientos o procesos de apoyo al cumplimiento de las disposiciones contenidas en el Presupuesto de Egresos de la Federación y del Estado, y las disposiciones jurídico-administrativas que las rigen y otras de similar naturaleza.

De igual forma, deberán considerarse las acciones de mejora de control interno dirigidas hacia la promoción de controles preventivos y detectivos de debilidades, en la sustitución gradual y razonada de los controles correctivos, buscando el mejoramiento en las acciones y desechando o relegando lo que inhiba al desarrollo, entre otros.

f) Realización de depuraciones y/o actualizaciones de información. Las acciones de mejora de control interno correspondientes a este criterio son entre otras, las siguientes: Revisión y/o depuración de cuentas, registros y otros; establecimiento y/o actualización de catálogos, tablas, estimaciones, valuaciones, y otra información relevante y pertinente a los procesos, programas o rubros que se revisan.

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Adams  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 113 de 124

g) Salvaguarda de activos. Este criterio considera el mejoramiento de los controles internos relacionados con la adecuada protección de los activos; facultades de acceso a los mismos; práctica periódica de inventarios y proceso legal de baja de bienes muebles inservibles o innecesarios; asignación, control y resguardo de activos; control de almacenes y conciliación de existencias, entre otros.

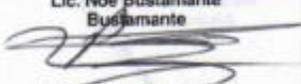
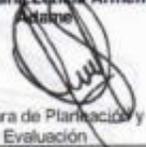
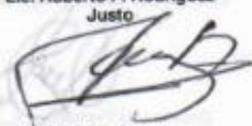
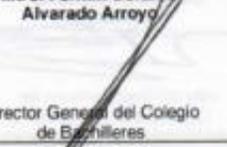
h) Establecimiento de sistemas de evaluación y desempeño y/o monitoreo automatizado de operaciones. En este criterio se deben considerar oportunidades de mejora de los controles internos, de acuerdo con lo siguiente: Definición y establecimiento de indicadores de desempeño, sobre funciones o recomendaciones, planes de desarrollo, programas sectoriales y de trabajo o actividades sustantivas; actualización de normas administrativas de desempeño; revisión y evaluación periódica del desempeño personal para conocer si realmente su servicio es preponderante para bien de la institución; revisión de los equipos informáticos asignados individualmente para saber si realmente su uso es destinado a la institución; y revisión del servicio de Internet por usuario para saber si realmente se requiere, entre otros similares; identificación de variaciones a las normas de desempeño establecidas; atención y seguimiento a las acciones correctivas para prevenir y corregir desviaciones; asignación de responsabilidades de la evaluación del desempeño y otros. De igual forma deberán de incluirse acciones de mejora de control interno relacionadas con la identificación y evaluación de riesgos que puedan afectar el logro de metas y objetivos institucionales, así como el establecimiento de controles internos dirigidos a su medición y administración de los mismos.

i) Clasificación y/o redefinición de la asignación de responsabilidades. En esta parte se deben de incluir las acciones de mejora de control interno, relacionadas con lo siguiente: establecimiento o actuación de estructuras orgánicas, descripción y análisis de puestos y funciones, perfiles de puestos, tramos de control, agrupación y/o reagrupación de funciones, y otras similares.

Supervisión del trabajo desarrollado en una Revisión de Control.

La supervisión de los trabajos derivados de los planes de desarrollo, programas sectoriales, el Plan de Desarrollo Institucional y el Programa Operativo Anual, se rigen a través de acciones coordinadas con las diversas áreas directivas, delegaciones regionales y planteles escolares, a fin de buscar su eficiencia en el ejercicio de los recursos públicos (financieros, humanos y materiales), administración y seguimiento eficiente de juicios laborales y de la emisión de laudos a cargo de las juntas de conciliación y arbitraje, deudas con el ISSSTE, FOVISSSTE, etcétera; adecuado y positivo ejercicio de la planeación, ejecución y comunicación de resultados de la revisión de control, a fin de vigilar, revisar y verificar el correcto cumplimiento de las metas y objetivos planteados al inicio de la misma, así como la debida aplicación de los procedimientos establecidos.

Los objetivos que se deben perseguir con la supervisión, entre otros, son los siguientes:

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Lenita Armenta Armenta  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 114 de 124

- Incrementar la calidad de las revisiones de control, a través de la revisión constante del trabajo, en función de los objetivos institucionales y metas programadas.
- Buscar que el desarrollo de las revisiones se logre con la máxima eficiencia, eficacia y economía y con énfasis en la detección de oportunidades de mejora y fortalecimiento del control interno.
- Conocer e informar oportunamente sobre el avance de la revisión de control.
- Determinar si se han aplicado íntegramente los procedimientos específicos determinados para la revisión de control.

Resultados de la Revisión de Control.

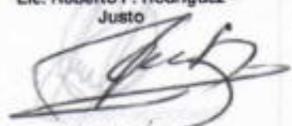
Informe de Resultados.

Cuando los resultados finales de las revisiones de control han quedado debidamente revisados, comentados, aprobados y documentados en las Cédulas de Acciones de Mejora de Control Interno, se deberá proceder a la elaboración del Informe de Resultados al Director General del Colegio de Bachilleres y asimismo, al Secretario de Contraloría y Transparencia Gubernamental, en donde deberá quedar asentado el trabajo realizado y los compromisos asumidos por ambas partes, unidad revisora y unidad revisada (implementación de las acciones de mejora de control interno por la institución y su seguimiento).

El informe debe describir la oportunidad de mejora, problemática o situaciones encontradas y reforzados con placas fotográficas y análisis respecto de su impacto presupuestal o debilidad en el cumplimiento de los objetivos y metas, así como las conclusiones y recomendaciones (acciones de mejora de control interno) que se han derivado del trabajo desarrollado.

Contenido:

- Objetivo(s) de la revisión.** Exposición clara de los fines que se persiguieron durante la misma, haciendo énfasis en su enfoque preventivo.
- Período de la revisión.** Indica el lapso de tiempo en que se realizaron los trabajos de la revisión y el ciclo evaluado (ejercicio, trimestre, bimestre).
- Alcance de la revisión.** Señala el área, operación, trámite, servicio, proceso, programa o rubro revisado, presenta los límites que marcan el inicio y el fin de los aspectos analizados, y en su caso, la proporción porcentual respecto a sus universos particulares. El alcance de la revisión puede variar del determinado originalmente, de acuerdo con la información obtenida durante la revisión de control.
- Resultados del trabajo realizado.** En este apartado se describen únicamente los aspectos más relevantes determinados en la revisión, sin ser una transcripción o síntesis de las situaciones y acciones de mejora de control interno determinadas, ni la mención de

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Adams  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 115 de 124

aspectos específicos o particulares. El contenido debe focalizar asuntos que apoyen la toma de decisiones de los mandos con responsabilidad.

- e) Los resultados deberán presentar con claridad la oportunidad de mejora, la situación encontrada y/o riesgos identificados y las acciones de mejora de control interno concertadas, entre el área o unidad administrativa revisada y la revisora, que para el efecto debe ser en todos los procesos la Contraloría Interna con el apoyo del Comisario Público para el fortalecimiento del control interno.
- f) **Conclusión.** Es una opinión general sobre el estado que guarda el control interno en el área, proyecto, programa, proceso o rubro objeto de la revisión. También debe enfatizar asuntos que apoyen la toma de decisiones de quién(es) tiene(n) la responsabilidad de establecer y/o mejorar los sistemas de control interno.

Seguimiento de acciones de mejora

A través del seguimiento que deberá hacer el área revisora, se verificará que las acciones de mejora de control interno fueron instrumentadas en los plazos y formas acordadas.

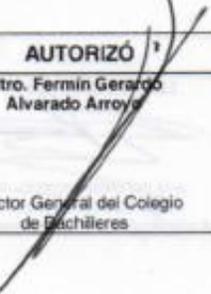
Con el propósito de que la Contraloría Interna del Colegio de Bachilleres, con el apoyo del Órgano Estatal de Control, pueda orientar mejor sus acciones de revisión y seguimiento, se recomienda lo siguiente:

- a) Sensibilizar al titular y responsable del área, operación, trámite, servicio, proceso, programa o rubro revisado, que las mejoras propuestas y acordadas son para favorecer el control preventivo y en beneficio del fortalecimiento del control interno.
- b) Promover que se instrumenten las acciones de mejora de control interno oportunamente para asegurar su cumplimiento.
- c) Evaluar los logros alcanzados como resultado de la aplicación de las acciones de mejora de control interno.

Cédulas de seguimiento de acciones de mejora de Control Interno.

Las cédulas como documentos de información son el resultado de una revisión de control de seguimiento, en las cuales se deja evidencia de que las propuestas de mejora planteadas por la Contraloría Interna como enlace directo del Órgano Estatal de Control y por el analista de control se les dará seguimiento en cuanto a su contenido, a fin de cumplimentar debidamente las recomendaciones planteadas, y que las acciones que se deban atender por el área responsable, hayan sido aplicadas en el tiempo y forma acordados o, en su caso, los avances alcanzados a la fecha del seguimiento, presentando el avance en la instrumentación de las acciones de mejora de control interno.

Deben contener, además de la identificación de la revisión de control de seguimiento, los siguientes datos:

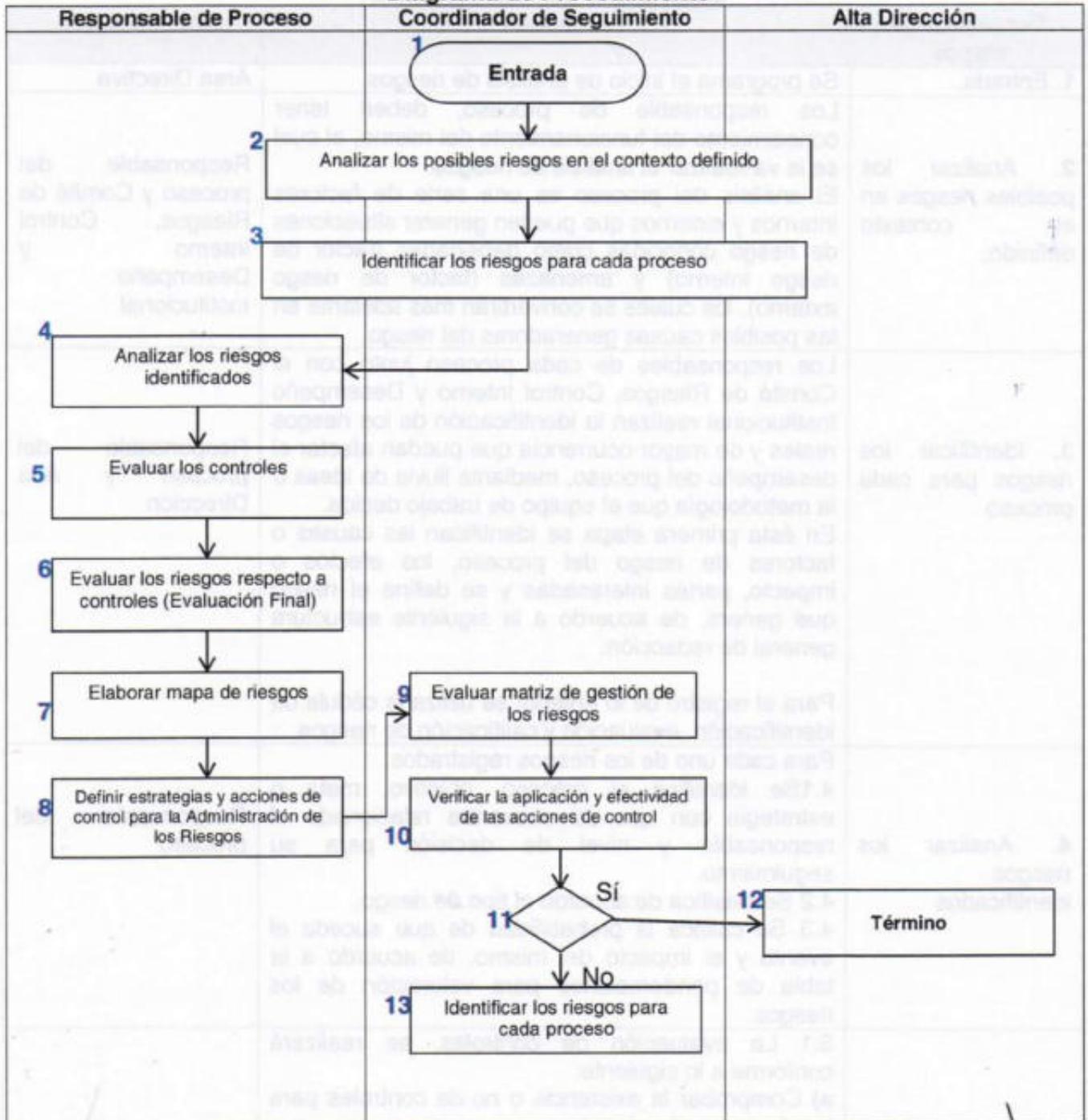
ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Armenta  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

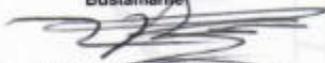
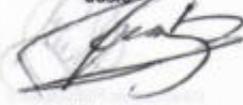
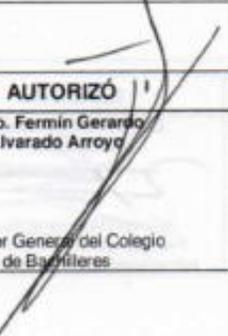
 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 116 de 124

- 1) La acción de mejora de control interno a la cual se le efectuó el seguimiento;
- 2) Las acciones realizadas por el área operativa para cumplir con la instrumentación de los compromisos de mejora;
- 3) El juicio u opinión del analista de control para considerar cumplida la acción de mejora de control interno;
- 4) En caso de no estar cumplida la acción de mejora de control interno, el replanteamiento de compromisos que propone el analista de control; y
- 5) La fecha compromiso en la que el área operativa considera cumplir con la acción de mejora de control interno.

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Letitia Armenta Armenta  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermin Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

Diagrama de Procedimiento



ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Armenta  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

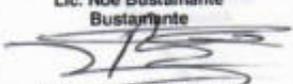
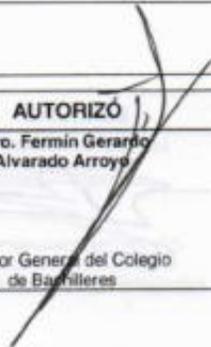
	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 118 de 124

Descripción del Procedimiento

Secuencia de etapas	Actividad	Responsable
1. Entrada.	Se programa el inicio de análisis de riesgos.	Área Directiva
2. Analizar los posibles riesgos en el contexto definido.	Los responsable de proceso, deben tener conocimiento del funcionamiento del mismo, al cual se le va realizar el análisis de riesgos. El análisis del proceso es una serie de factores internos y externos que pueden generar situaciones de riesgo conocidas como debilidades (factor de riesgo interno) y amenazas (factor de riesgo externo), los cuales se convertirán más adelante en las posibles causas generadoras del riesgo.	Responsable del proceso y Comité de Riesgos, Control Interno y Desempeño Institucional
3. Identificar los riesgos para cada proceso	Los responsables de cada proceso junto con el Comité de Riesgos, Control Interno y Desempeño Institucional realizan la identificación de los riesgos reales y de mayor ocurrencia que puedan afectar el desempeño del proceso, mediante lluvia de ideas o la metodología que el equipo de trabajo decida. En ésta primera etapa se identifican las causas o factores de riesgo del proceso, los efectos o impacto, partes interesadas y se define el riesgo que genera, de acuerdo a la siguiente estructura general de redacción: Para el registro de lo anterior se utiliza la cédula de identificación, evaluación y calificación de riesgos.	Responsable del proceso y Alta Dirección
4. Analizar los riesgos identificados	Para cada uno de los riesgos registrados: 4.1 Se identifica el proceso, objetivo, meta o estrategia con que se encuentra relacionado el responsable y nivel de decisión para su seguimiento. 4.2 Se clasifica de acuerdo al tipo de riesgo. 4.3 Se califica la probabilidad de que suceda el evento y el impacto del mismo, de acuerdo a la tabla de ponderaciones para valoración de los riesgos.	Responsable del proceso
	5.1 La evaluación de controles, se realizará conforme a lo siguiente: a) Comprobar la existencia o no de controles para los factores de riesgo y, en su caso, para sus efectos;	

ELABORÓ Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	REVISÓ Lic. Adriana Letitia Armenta Armenta  Directora de Planeación y Evaluación	Vo. Bo. Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	AUTORIZÓ Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres
--	--	--	---

<p>5. Evaluar los controles</p>	<p>b) Describir los controles existentes para administrar los factores de riesgo y, en su caso, para sus efectos; c) Determinar el tipo de control: preventivo, correctivo y/o detectivo; d) Identificar en los controles lo siguiente: 1. Deficiencia: cuando no reúna alguna de las siguientes condiciones: que esté documentado, autorizado, operando con evidencias de cumplimiento y es efectivo, y 2. Suficiencia: cuando esté documentado, autorizado, operando con evidencias de cumplimiento y es efectivo, y e) Determinar si el riesgo está controlado suficientemente, cuando al menos todos sus factores cuentan con controles suficientes.</p>	<p>Responsable del proceso</p>
<p>6. Evaluar los Riesgos respecto a controles (Evaluación Final).</p>	<p>6.1 Se dará valor final al impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo con la confronta de los resultados de las etapas de evaluación de riesgos y de controles. Para lo anterior, las Instituciones considerarán que si el riesgo está controlado suficientemente la valoración del riesgo pasa a alguna escala inferior, de lo contrario, se mantiene el resultado de la valoración inicial del riesgo antes de haber establecido los controles.</p>	<p>Responsable del proceso</p>
<p>7. Elaborar el Mapa de Riesgos</p>	<p>7.1 Los riesgos se ubicarán por cuadrantes en la Cédula de Identificación, evaluación y calificación de riesgos y se graficarán en el Mapa de Riesgos, en función de la valoración final del impacto en el eje horizontal y la probabilidad de ocurrencia en el eje vertical.</p>	<p>Responsable del proceso</p>
<p>8. Definir estrategias y acciones de control para la administración de los riesgos.</p>	<p>8.1 Los responsables del proceso implementarán estrategias y acciones para el control de los riesgos identificados que deberán ser previamente coordinados y consensuados con todos los participantes.</p>	<p>Responsable del proceso</p>
	<p>9.1 Para la implementación y seguimiento de las estrategias y acciones, se elaborará la Matriz de</p>	

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
<p>Lic. Noé Bustamante Bustamante</p>  <p>Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia</p>	<p>Lic. Adriana Leticia Armenta Padilla</p>  <p>Directora de Planeación y Evaluación</p>	<p>Lic. Roberto F. Rodríguez Justo</p>  <p>Contralor Interno</p>	<p>Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo</p>  <p>Director General del Colegio de Bachilleres</p>

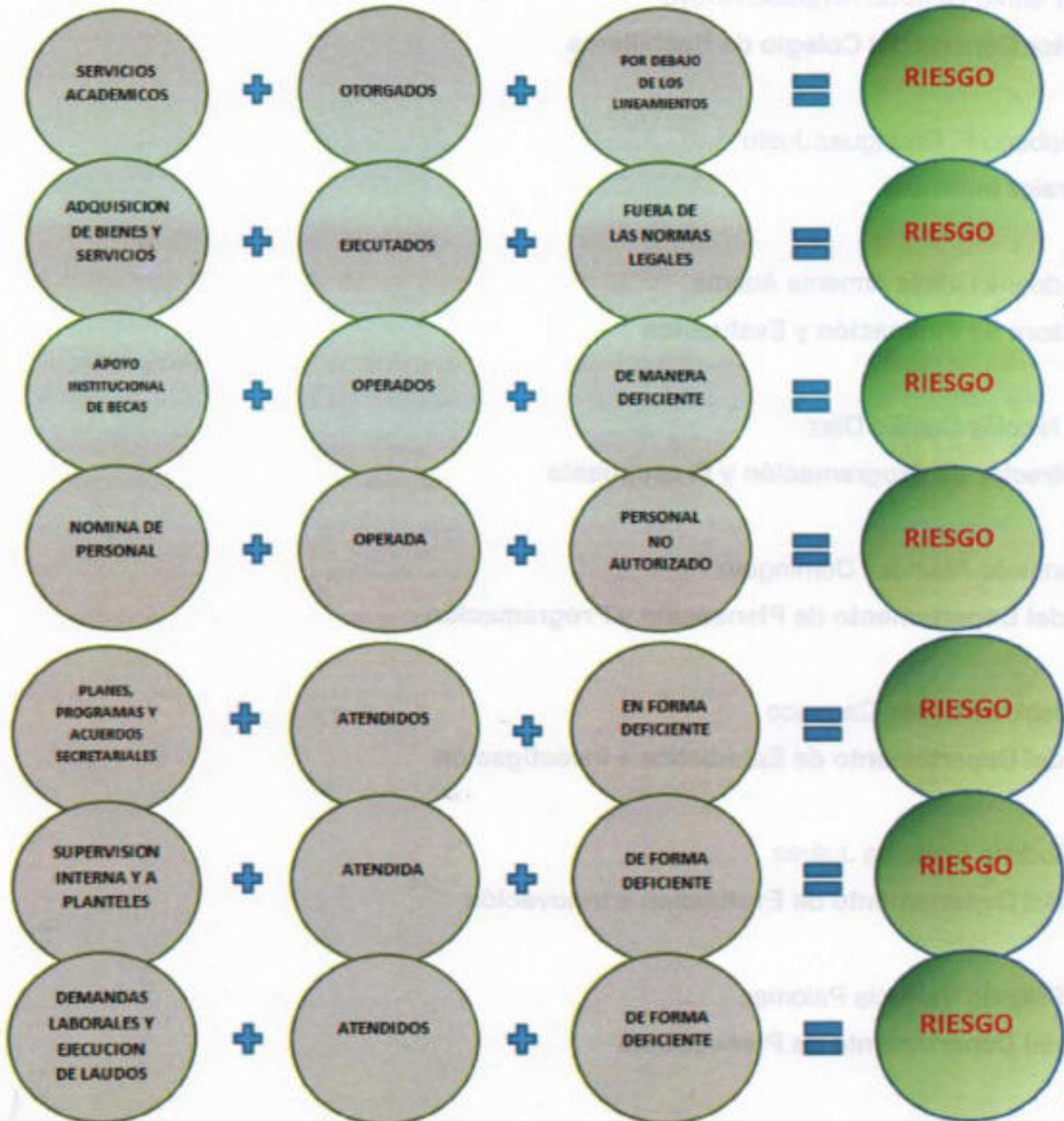


<p>9. Elaborar Matriz de Gestión de los Riesgos</p>	<p>gestión de los riesgos, debidamente firmada por el Titular de la institución y el Representante de la Dirección (TecNM-AC-PO-006-02), e incluirá: a) Los riesgos; b) Los factores de riesgo; c) Las estrategias para administrar los riesgos, y d) Las acciones de control registradas 1. Valores numéricos del impacto y probabilidad de ocurrencia y cuadrante de ubicación del riesgo; 2. Responsable de su implementación; 3. Las fechas de inicio y término, y 4. Medios de verificación.</p>	<p>Responsable del Sistema de Gestión</p>
<p>10. Verificar la aplicación y efectividad de las acciones de control</p>	<p>10.1 Se dará seguimiento con una frecuencia no mayor a 3 meses a la aplicación de acciones de control, para verificar el cumplimiento y efectividad.</p>	<p>Responsable del Sistema de Gestión</p>
<p>11. Disyuntiva que nos muestra si termina o continua el proceso</p>	<p>11.1 Si como producto del análisis, seguimiento a los riesgos y resultados de la evaluación del proceso se identifican oportunidades de mejora, el responsable de proceso determina y aplica las acciones de mejoramiento pertinentes. Si detecta cumplimiento y efectividad pasa al punto 13.</p>	<p>Responsable de proceso. Responsable del Sistema de Gestión Alta Dirección.</p>
<p>12. Aplicar acciones de mejoramiento</p>	<p>Si se genera la aplicación y efectividad en las acciones de control por las áreas, el proceso termina.</p>	<p>Finalización del proceso</p>
<p>13. Identificar los riesgos para cada proceso</p>	<p>Si no se genera la aplicación y efectividad en las acciones de control, se dan las indicaciones para su cumplimiento.</p>	

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZO
<p>Lic. Noé Bustamante Bustamante</p>  <p>Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia</p>	<p>Lic. Adriana Leticia Armenta Armenta</p>  <p>Directora de Planeación y Evaluación</p>	<p>Lic. Roberto F. Rodríguez Justo</p>  <p>Contralor Interno</p>	<p>Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo</p>  <p>Director General del Colegio de Bachilleres</p>

EJEMPLOS DE ANÁLISIS DE RIESGO:

RIESGOS DETECTADOS EN EL COLEGIO DE BACHILLERES GUERERO



ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante	Lic. Adriana Leticia Armenta Adam	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo	Mtro. Fermin Gerardo Alvarado Arroyo
 Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	 Directora de Planeación y Evaluación	 Contralor Interno	 Director General del Colegio de Bachilleres

 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 122 de 124

DIRECTORIO

Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo
Director General del Colegio de Bachilleres

Lic. Roberto F. Rodríguez Justo
Contralor Interno

Lic. Adriana Leticia Armenta Adame
Directora de Planeación y Evaluación

Mtro. Nicolás Castillo Díaz
Subdirector de Programación y Presupuesto

Lic. Anatolio Abundez Domínguez
Jefe del Departamento de Planeación y Programación

Lic. Maclovio López Carrasco
Jefe del Departamento de Estadística e Investigación

Ing. Rodolfo Figueroa Juárez
Jefe del Departamento de Evaluación e Innovación

C.P. Filiberto Valencia Palomec
Jefe del Departamento de Presupuesto

Lic. Noé Bustamante Bustamante
Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Adame  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 123 de 124

Lic. Carlos Fernando Ortiz Zúñiga
Jefe del Departamento de Difusión Institucional

Mtra. Alejandra Salgado Romero
Directora Académica

Lic. Mariela Claudia Alarcón Albarrán
Jefa del Departamento de Apoyo y Evaluación de la Práctica Docente

Mtra. Adriana Reynoso Godoy
Jefa del Departamento de Capacitación y Formación Docente

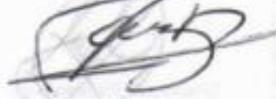
Lic. María Anel Analco Amaro
Jefa del Departamento de Control Escolar

Lic. Rubicelia Moro López
Jefa del Departamento de Evaluación de Competencias Estudiantiles

Lic. Lizza Ayalith Montelongo Villegas
Jefa del Departamento de Extensión y Eventos Institucionales

Ing. Mario Martínez Naranjo
Jefe del Departamento de Vinculación y Equidad de Género

Lic. Anel Sotelo Bello
Jefe del Departamento de Educación Virtual

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Adame  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermin Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página 124 de 124

Lic. Sergia Marín de Jesús

Jefa del Departamento de Servicios Estudiantiles

Ing. Egdy Julián Gómez

Director administrativo

Lic. Martha Elena Hernández Morales

Jefa del Departamento de Recursos Humanos

Lic. Yolanda Carbajal Bernabé

Jefa del Departamento de Asuntos Jurídicos

Mtro. Dionicio Santiago García

Jefe del Departamento de Informática

Lic. Aurelia Romero Ramírez

Subdirectora Financiera

LC. Sara Pano Bibiano

Jefa del Departamento de Recursos Financieros

C. Ma. Concepción Elena Romero Rodríguez

Jefa del Departamento de Contabilidad

Lic. Jorge Torres Hernández

Jefe del Departamento de Recursos Materiales y Servicios

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZO
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefa del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Adame  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio de Bachilleres

 Colegio de Bachilleres ESTADO DE GUERRERO	Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero	Fecha de emisión: 21 Febrero 2019
	Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno	Página Validación de firmas

ACTA DE AUTORIZACIÓN

El presente documento es el **Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno del Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero**, aplicable en oficinas centrales y para todos los planteles de éste Organismo. Contiene los componentes de Control Interno que se exigen en el Artículo 16 del Acuerdo por el que se establecen las Normas Generales de Control Interno para la Administración Pública del Estado de Guerrero, publicado el 3 de diciembre de 2010 en el Periódico Oficial número 97, Entorno de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Actividades de Monitoreo o Supervisión. Se desglosa en tres capítulos:

Capítulo I. Consideraciones Generales del Control Interno;

Capítulo II. Componentes y factores de control interno, en donde se desglosan los componentes antes citados; y

Capítulo III. Consideraciones finales del control interno.

Con este documento se recomienda la integración del **Comité de Riesgos, Control Interno y Desempeño Institucional del Colegio de Bachilleres**, mismo que también ya fue aprobado por la H. Junta Directiva, a fin de que éste órgano colegiado, apoyado del área correspondiente, lleve a cabo las acciones de evaluación de acciones y determine los resultados obtenidos.

Dado en la Primera Sesión Ordinaria de la Junta Directiva del Colegio de Bachilleres, a las doce horas del día dos de abril del año dos mil diecinueve, se aprobó el presente Manual de Evaluación de Riesgos y Control Interno del Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero.

ELABORÓ	REVISÓ	Vo. Bo.	AUTORIZÓ
Lic. Noé Bustamante Bustamante  Jefe del Departamento de Organización, Procesos Administrativos y Transparencia	Lic. Adriana Leticia Armenta Adame  Directora de Planeación y Evaluación	Lic. Roberto F. Rodríguez Justo  Contralor Interno	Mtro. Fermín Gerardo Alvarado Arroyo  Director General del Colegio