



ZACAPOAXTLA

H. AYUNTAMIENTO MUNICIPAL 2024-2027
"UN GOBIERNO CON SENTIDO HUMANO"

Normas Generales para el Funcionamiento del Marco Integrado de Control Interno

H. Ayuntamiento de Zacapoaxtla 2024-2027



ZACAPOAXTLA

AYUNTAMIENTO 2024-2027
"UN GOBIERNO CON SENTIDO HUMANO"

ÍNDICE

1. Introducción.....	4
2. Alcance y Aplicación.....	5
3. Marco Normativo	6
4. Glosario.....	7
5. Componentes del Marco Integrado de Control Interno.....	9
Componente 1: Ambiente de Control	9
1. Código de Ética y Conducta	9
2. Políticas y Procedimientos.....	9
3. Compromiso de la Alta Dirección.....	9
4. Estructura Organizacional.....	9
5. Comunicación y Capacitación.....	9
6. Mecanismos de Denuncia.....	9
7. Evaluaciones de Desempeño.....	10
8. Comité de Ética y Conducta	10
9. Comité de Auditoría Interna.....	10
10. Comité de Desempeño Institucional, Administración de Riesgos y Control Interno (CODIARCI).....	10
11. Comité de Adquisiciones.....	10
12. Comité de Obras Públicas	10
13. Manuales de Organización y de Procedimientos	10
14. Procedimiento para la administración de recursos humanos.....	11
15. Catálogo de puestos	11
16. Programa de capacitación para el personal.....	11
Componente 2: Evaluación de Riesgos	12
1. Plan o Programa estratégico	12
2. Identificación de Riesgos:	12

2





ZACAPOAXTLA

AYUNTAMIENTO 2024-2027
"UN GOBIERNO CON SENTIDO HUMANO"

3. Metodología para la administración de riesgos.....	12
4. Matriz de Administración de Riesgos.....	12
5. Mapa de Calor de Riesgos.....	19
6. Programa de Trabajo de Administración de Riesgos (PTAR).....	22
Componente 3: Actividades de Control.....	24
1. Programa de Trabajo de Control Interno (PTCI).....	24
2. Comité de Tecnologías de la Información.....	24
3. Programa de adquisición y equipo de software.....	25
4. Inventario de aplicaciones de los sistemas informáticos.....	25
5. Licencias y contratos para el funcionamiento y mantenimiento de los equipos de tecnologías de información y comunicaciones.....	25
6. Políticas y lineamientos de seguridad para los sistemas informáticos.....	25
7. Plan de recuperación de desastres y de continuidad de la operación para los sistemas informáticos.....	25
Componente 4: Información y Comunicación.....	26
1. Responsables de las siguientes materias.....	26
2. Estados Financieros.....	26
Componente 5: Supervisión.....	26
1. Evaluación de Objetivos y Metas.....	26
2. Programa de acciones para resolver las problemáticas.....	27
3. Auditorías Internas y Externas.....	27
6. Funcionamiento del Sistema de Control Interno.....	28
1. Coordinador de Control Interno.....	28
2. Enlaces de Control Interno.....	29
7. Comité de Administración de Riesgos, Control Interno y Desempeño Institucional (CODIARCI).....	30
Estructura Orgánica del CODIARCI.....	30
Funciones del CODIARCI.....	31
Transitorios.....	32

3





ZACAPOAXTLA

AYUNTAMIENTO 2024-2027
"UN GOBIERNO CON SENTIDO HUMANO"

1. Introducción

Las Normas Generales del Marco Integrado de Control Interno del H. Ayuntamiento de Zacapoaxtla 2024-2027 tienen como propósito establecer un conjunto de lineamientos fundamentales que fortalezcan la gestión y la rendición de cuentas en la administración municipal. Este marco busca garantizar que las actividades del Ayuntamiento se realicen en un ambiente de control que minimice riesgos, facilite el cumplimiento de los objetivos institucionales, y promueva la transparencia y la integridad en el ejercicio de la función pública.

En un contexto de creciente demanda social por una administración pública eficiente, honesta y responsable, el H. Ayuntamiento de Zacapoaxtla se compromete a adoptar un sistema de control interno basado en estándares internacionales y mejores prácticas, que permita prevenir y detectar irregularidades, mejorar la calidad de los servicios brindados y optimizar el uso de los recursos públicos. Este marco de control no solo será una herramienta para la mejora continua, sino que también brindará confianza a la ciudadanía sobre la eficacia de la gestión municipal.

Este documento detalla los componentes clave de un sistema de control interno robusto, incluyendo el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación, y el monitoreo. Cada componente ha sido adaptado a las necesidades y particularidades del H. Ayuntamiento de Zacapoaxtla, asegurando su viabilidad y relevancia para el periodo 2024-2027. Además, se definen responsabilidades claras para la alta dirección y todo el personal municipal, quienes juegan un papel crucial en la implementación y sostenibilidad de este sistema.

Finalmente, estas normas son un recurso estratégico para fomentar una cultura organizacional basada en la ética, la responsabilidad y la transparencia. Su implementación y monitoreo constante permitirán que el Ayuntamiento actúe proactivamente ante los desafíos de la administración pública y responda de manera adecuada a las expectativas de sus habitantes.

4





ZACAPOAXTLA

AYUNTAMIENTO 2024-2027
"UN GOBIERNO CON SENTIDO HUMANO"

2. Alcance y Aplicación

Las Normas Generales del Marco Integrado de Control Interno del H. Ayuntamiento de Zacapoaxtla 2024-2027 están diseñadas para aplicarse en todas las áreas, dependencias y unidades administrativas del Ayuntamiento. Su implementación tiene como fin unificar criterios, procedimientos y herramientas que fomenten una gestión pública eficiente, transparente y responsable, abarcando todos los niveles y funciones dentro de la administración municipal.

Estas normas son aplicables a los funcionarios, empleados y colaboradores del Ayuntamiento de Zacapoaxtla, sin excepción. Su objetivo es establecer un marco de control interno que permita identificar y mitigar los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales y la prestación de servicios a la ciudadanía. Asimismo, estas normas orientan a cada miembro de la administración municipal en el cumplimiento de sus funciones bajo los principios de legalidad, transparencia, responsabilidad y ética en el ejercicio de sus actividades diarias.

El alcance de este marco se extiende a todos los procesos que involucren la planificación, ejecución, monitoreo y evaluación de programas y actividades municipales. Se establece, además, que estas normas serán revisadas y actualizadas de manera periódica para adaptarse a los cambios en el entorno normativo, social y económico del municipio. Este proceso de mejora continua permitirá al Ayuntamiento responder de manera ágil y eficaz ante nuevos desafíos y necesidades ciudadanas, contribuyendo al fortalecimiento de la confianza pública en la administración municipal.

A través de su aplicación, estas normas buscan mejorar la toma de decisiones, optimizar el uso de los recursos públicos, y consolidar una cultura de control interno y rendición de cuentas en cada una de las áreas del Ayuntamiento. De esta forma, se espera que todo el personal desempeñe sus funciones dentro de un sistema que valore la calidad y la eficacia en el servicio público, estableciendo un compromiso conjunto con el desarrollo y bienestar de Zacapoaxtla.

5





ZACAPOAXTLA

AYUNTAMIENTO 2024-2027
"UN GOBIERNO CON SENTIDO HUMANO"

3. Marco Normativo

El Marco Normativo de las Normas Generales del Marco Integrado de Control Interno del H. Ayuntamiento de Zacapoaxtla 2024-2027 se sustenta en un conjunto de disposiciones legales y reglamentarias que rigen la administración pública en México y en el estado de Puebla. Estas normas tienen como propósito principal asegurar que el Ayuntamiento opere bajo principios de legalidad, eficiencia, transparencia y rendición de cuentas, promoviendo el cumplimiento de los objetivos institucionales y la optimización de los recursos públicos.

Entre las principales disposiciones que fundamentan estas normas se encuentran la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que establece los principios de legalidad y eficiencia en la administración pública, y la Ley General de Responsabilidades Administrativas, la cual define las obligaciones y sanciones aplicables a los servidores públicos en caso de faltas administrativas. Además, la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación y la Ley de Rendición de Cuentas y Fiscalización Superior del Estado de Puebla establecen las directrices para la transparencia y la rendición de cuentas en el uso de los recursos públicos.

A nivel estatal, el Código de Ética de los Servidores Públicos del Estado de Puebla y la Ley Orgánica Municipal de Puebla son normativas esenciales que orientan el comportamiento y desempeño de los servidores públicos en el ejercicio de sus funciones dentro del ámbito municipal. Estas leyes y códigos, en conjunto con los reglamentos internos del H. Ayuntamiento de Zacapoaxtla, ofrecen el sustento legal para la implementación y funcionamiento del marco de control interno, garantizando su alineación con los principios y valores de la administración pública.

Este marco normativo se complementa con los lineamientos establecidos por los organismos nacionales e internacionales de control y auditoría, cuyos estándares de mejores prácticas permiten fortalecer las estrategias de supervisión y evaluación continua del desempeño de las dependencias municipales. Al seguir este marco, el H. Ayuntamiento de Zacapoaxtla se compromete a cumplir con sus responsabilidades legales, promover la ética pública y fortalecer su capacidad para responder a las demandas ciudadanas de manera efectiva.

6





ZACAPOAXTLA

AYUNTAMIENTO 2024-2027
"UN GOBIERNO CON SENTIDO HUMANO"

4. Glosario

Actividades de Control: Son acciones y procedimientos establecidos para mitigar los riesgos y asegurar el cumplimiento de los objetivos de la organización. Estas actividades pueden incluir políticas, procesos y mecanismos de revisión y aprobación diseñados para evitar, detectar y corregir desviaciones.

Administración de Riesgos: Es el proceso de identificación, evaluación y priorización de riesgos, seguido de la implementación de medidas para minimizar o controlar la probabilidad y el impacto de eventos adversos sobre los objetivos organizacionales.

Análisis de Riesgos: Consiste en examinar y evaluar el impacto y la probabilidad de los riesgos identificados en la organización. Este análisis es fundamental para determinar la respuesta más adecuada a cada riesgo y priorizar las acciones de control.

Comité de Administración de Riesgos, Control Interno y Desempeño Institucional (CODIARCI): Es el órgano colegiado que se encarga de supervisar la implementación y efectividad de los sistemas de control interno y de administración de riesgos en la organización. Su objetivo es promover el cumplimiento de los objetivos estratégicos y fortalecer la transparencia y rendición de cuentas.

Controles: Mecanismos, acciones y prácticas de supervisión o evaluación de cada sistema, actividad o proceso y que es ejecutado de manera automática por sistemas informáticos, o de manera manual, por las y los servidores públicos y que permite identificar, evitar, reducir, asumir, transferir y en su caso, corregir con oportunidad los riesgos o condiciones que limiten, impidan o hagan ineficiente el logro de los objetivos y metas

Control Interno: Es el conjunto de políticas, procedimientos y actividades implementadas en la organización para garantizar la eficiencia operativa, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de leyes y regulaciones, minimizando riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos.

Matriz de Administración de Riesgos: Herramienta que permite visualizar y organizar los riesgos identificados, su impacto y probabilidad, así como las medidas de control propuestas. Facilita el seguimiento y la priorización de los riesgos dentro de la organización.

7





ZACAPOAXTLA

AYUNTAMIENTO 2024-2027
"UN GOBIERNO CON SENTIDO HUMANO"

Programa de Trabajo de Administración de Riesgos: Es un plan que detalla las actividades y estrategias a seguir para gestionar los riesgos en la organización, incluyendo la identificación, evaluación, mitigación y monitoreo continuo de los riesgos.

Programa de Trabajo de Control Interno: Es el conjunto de acciones y procedimientos planificados para implementar, supervisar y mejorar continuamente el sistema de control interno, asegurando que cumpla con los objetivos de control, transparencia y rendición de cuentas.

Riesgo: Es la posibilidad de que ocurra un evento que pueda afectar el logro de los objetivos de la organización. Los riesgos pueden tener efectos negativos o positivos, dependiendo de su naturaleza y del contexto.

Riesgo de Corrupción: Es la probabilidad de que se presenten actos de corrupción, como sobornos, fraude o abuso de poder, dentro de la organización. Identificar y gestionar este tipo de riesgo es esencial para fortalecer la ética y transparencia en la administración pública o privada.

8



ZACAPOAXTLA
AYUNTAMIENTO 2024-2027
"UN GOBIERNO CON SENTIDO HUMANO"

5. Componentes del Marco Integrado de Control Interno

Componente 1: Ambiente de Control

El Ambiente de Control es el primer componente del Marco Integrado de Control Interno (MICI) y establece la base sobre la cual se construye el sistema de control interno en la organización. Este componente refleja la cultura, los valores y la ética del Ayuntamiento, así como el compromiso de la alta dirección con la transparencia y la rendición de cuentas. Un ambiente de control sólido fomenta la confianza, la responsabilidad y la comunicación abierta entre todos los niveles de la administración, lo que permite que los empleados se sientan motivados para cumplir con sus deberes y reportar cualquier irregularidad. Para garantizar su efectividad, es fundamental revisar y evaluar los siguientes controles:

1. **Código de Ética y Conducta:** Revisión de su contenido y difusión entre los servidores públicos que trabajan en el Ayuntamiento, que deberán firmar la carta de aceptación del código de ética de manera trimestral. Además, este se difundirá en medios oficiales a terceros interesados tales como: contratistas, proveedores, ciudadanía en general, etcétera.
2. **Políticas y Procedimientos:** Evaluación de la claridad y accesibilidad de las políticas internas, actualizando cada que la estructura orgánica de la administración tenga un cambio.
3. **Compromiso de la Alta Dirección:** Análisis de la participación y liderazgo de la alta dirección en la promoción de un ambiente ético.
4. **Estructura Organizacional:** Revisión de la claridad en la asignación de roles y responsabilidades.
5. **Comunicación y Capacitación:** Evaluación de los programas de formación sobre control interno y ética.
6. **Mecanismos de Denuncia:** Análisis de la existencia y efectividad de los canales para reportar irregularidades establecidos por la Contraloría Municipal, además de uno diferente al establecido por esta.

9





ZACAPOAXTLA

AYUNTAMIENTO 2024-2027
"UN GOBIERNO CON SENTIDO HUMANO"

7. **Evaluaciones de Desempeño:** Revisión de los sistemas de evaluación y reconocimiento del personal que fomenten la integridad.
8. **Comité de Ética y Conducta:** Se deberá establecer formalmente un comité en la materia para regular todos los temas relacionados dentro de la institución, además deberá contar con unos lineamientos para que rijan su funcionamiento, junto con un plan de actualización profesional.
9. **Comité de Auditoría Interna:** Se deberá establecer formalmente un comité en la materia para regular todos los temas relacionados dentro de la institución, además deberá contar con unos lineamientos para que rijan su funcionamiento, junto con un plan de actualización profesional.
10. **Comité de Desempeño Institucional, Administración de Riesgos y Control Interno (CODIARCI):** Se deberá establecer formalmente un comité en la materia para regular todos los temas relacionados dentro de la institución, además deberá contar con unos lineamientos para que rijan su funcionamiento, junto con un plan de actualización profesional.
11. **Comité de Adquisiciones:** Se deberá establecer formalmente un comité en la materia para regular todos los temas relacionados dentro de la institución, además deberá contar con unos lineamientos para que rijan su funcionamiento, junto con un plan de actualización profesional.
12. **Comité de Obras Públicas:** Se deberá establecer formalmente un comité en la materia para regular todos los temas relacionados dentro de la institución, además deberá contar con unos lineamientos para que rijan su funcionamiento.
13. **Manuales de Organización y de Procedimientos:** Se deberá contar con cada uno de estos manuales alineados a la estructura orgánica de la institución, cada que sufra cambios, dichos manuales deberán ser actualizados.

10





ZACAPOAXTLA

AYUNTAMIENTO 2024-2027
"UN GOBIERNO CON SENTIDO HUMANO"

14. **Procedimiento para la administración de recursos humanos:** Se deberá contar con un procedimiento que regule la administración de recursos humanos establece una serie de pasos y normas para gestionar el personal de una organización de forma eficiente y alineada con sus objetivos. Este procedimiento es esencial para garantizar una gestión adecuada del talento, desde la contratación hasta la salida de los servidores públicos.
15. **Catálogo de puestos:** Se deberá contar con un documento organizacional que describa de manera detallada cada uno de los puestos de trabajo dentro de una entidad, especificando las responsabilidades, funciones y requisitos necesarios para desempeñar cada puesto. Este catálogo sirve como una herramienta de gestión para estructurar y organizar el talento humano de forma efectiva, garantizando que todos los servidores públicos comprendan sus roles y que el H. Ayuntamiento pueda gestionar de manera ordenada el desarrollo y asignación de sus recursos humanos.
16. **Programa de capacitación para el personal:** Plan estructurado de actividades y recursos que se desarrolla para mejorar las competencias, habilidades, conocimientos y actitudes de los servidores públicos dentro del H. Ayuntamiento. Este programa está diseñado para cerrar brechas de aprendizaje, optimizar el desempeño laboral, fomentar el desarrollo profesional, y alinear las habilidades del personal con los objetivos estratégicos de la empresa.

11





ZACAPOAXTLA

AYUNTAMIENTO 2024-2027
"UN GOBIERNO CON SENTIDO HUMANO"

Componente 2: Evaluación de Riesgos

El segundo componente del Marco Integrado de Control Interno (MICI) es la Evaluación de Riesgos, que consiste en la identificación, análisis y gestión de los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos de la organización. Este componente es fundamental para anticipar posibles obstáculos, mejorar la toma de decisiones y priorizar las acciones de control, permitiendo a la administración municipal tomar medidas proactivas frente a amenazas que puedan impactar en la eficiencia y transparencia de sus procesos.

Para implementar este componente de manera efectiva, es esencial realizar una revisión de los siguientes controles:

1. **Plan o Programa estratégico:** En el que se establezcan actividades, metas y objetivos con sus respectivos indicadores de desempeño que sean medidos a través de metas específicas y que posean parámetros de semaforización.
2. **Identificación de Riesgos:** Verificación de un proceso sistemático para identificar los riesgos relevantes en cada área y proceso administrativo.
3. **Metodología para la administración de riesgos:** Esta permite identificar, evaluar, administrar y controlar los riesgos que pudieran afectar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en el Plan o Programa Estratégico.
4. **Matriz de Administración de Riesgos:** Evaluación de la existencia y actualización de una matriz que documente los riesgos, sus niveles de severidad y las acciones de control propuestas. Dicha Matriz se realizará bajo los siguientes pasos:
 - **Identificación de Riesgos:** Consiste en el reconocimiento de los riesgos potenciales que puedan afectar las actividades, procesos o decisiones del Ayuntamiento. La identificación de riesgos se basará en la revisión de las actividades establecidas para cada ejercicio fiscal dentro de los Programas Presupuestarios

12





ZACAPOAXTLA

AYUNTAMIENTO 2024-2027
"UN GOBIERNO CON SENTIDO HUMANO"

- **Evaluación y Clasificación de Riesgos:** Esta deberá realizar se acuerdo con la siguiente estructura:
- **Riesgo:** Los riesgos deberán ser descritos como una situación negativa que puede ocurrir y afectar el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.
- **Nivel de decisión del riesgo:** Se identificará el nivel de exposición que tiene el riesgo en caso de su materialización, de acuerdo a lo siguiente:
 - A. **Estratégico:** Afecta negativamente el cumplimiento de la misión, visión, objetivos y metas institucionales.
 - B. **Directivo:** Impacta negativamente en la operación de los procesos, programas y proyectos de la institución.
 - C. **Operativo:** Repercute en la eficacia de las acciones y tareas realizadas por los responsables de su ejecución.
- **Clasificación de Riesgo:** Se llevará a cabo de manera congruente con la descripción del riesgo que se establezca, conforme a la naturaleza de la Institución, clasificándolos en los siguientes tipos: sustantivo, administrativo, legal, financiero, presupuestal, de servicios, de seguridad, de obra pública, de recursos humanos, de imagen, de tecnologías de la información, de salud, de corrupción, entre otros.
- **Clasificación de Factores de Riesgos:** Los elementos que juegan un rol determinante en la materialización del riesgo, se clasificarán de la siguiente manera:
 - A. **Humano:** Se relacionan con las personas (internas o externas), que participan directa o indirectamente en los programas, proyectos, procesos, actividades o tareas.
 - B. **Financiero Presupuestal:** Se refieren a los recursos financieros y presupuestales necesarios para el logro de metas y objetivos.

13





ZACAPOAXTLA

AYUNTAMIENTO 2024-2027
"UN GOBIERNO CON SENTIDO HUMANO"

- C. **Técnico-Administrativo:** Se vinculan con la estructura orgánica funcional, políticas, sistemas no informáticos, procedimientos, comunicación e información, que intervienen en la consecución de las metas y objetivos.
 - D. **TIC's:** Se relacionan con los sistemas de información y comunicación automatizados;
 - E. **Material:** Se refieren a la Infraestructura y recursos materiales necesarios para el logro de las metas y objetivos.
 - F. **Normativo:** Se vinculan con las leyes, reglamentos, normas y disposiciones que rigen la actuación de la organización en la consecución de las metas y objetivos.
 - G. **Entorno:** Se refieren a las condiciones externas a la organización, que pueden incidir en el logro de las metas y objetivos.
- **Tipo de Factor de Riesgo:** Estos se clasifican en:
 - A. **Interno:** Cuando los riesgos tienen que ver con actos dentro del Ayuntamiento
 - B. **Externo:** Cuando los riesgos tienen que ver con actos fuera de la competencia del Ayuntamiento.
 - **Efecto del Riesgo:** Consecuencias que pueden materializarse en caso de que el riesgo llegue a consumarse
 - **Grado de Impacto del Riesgo:** Este funcionará bajo la siguiente escala:

14



ZACAPOAXTLA

AYUNTAMIENTO 2024-2027
"UN GOBIERNO CON SENTIDO HUMANO"

Nivel de Impacto	Valor numérico	Descripción
Catastrófico	9-10	El riesgo tiene un impacto crítico, poniendo en peligro el funcionamiento del Ayuntamiento, comprometiendo gravemente los recursos, y afectando el cumplimiento de los objetivos a largo plazo. Las consecuencias son muy graves y difíciles de revertir.
Grave	7-8	El impacto es significativo, causando interrupciones importantes en las operaciones o afectando de manera considerable los recursos y el cumplimiento de los objetivos. Se requieren medidas urgentes y recursos adicionales para mitigar el riesgo.
Moderado	5-6	El riesgo afecta de manera moderada las operaciones y el cumplimiento de los objetivos. Requiere intervención para corregir las consecuencias, pero no compromete gravemente la gestión del Ayuntamiento.
Bajo	3-4	El impacto es leve, con afectaciones mínimas en las operaciones o los recursos. El riesgo es manejable y las consecuencias son temporales o de fácil mitigación.
Menor	1-2	El impacto es insignificante, no afecta el cumplimiento de los objetivos ni las operaciones. Las consecuencias son mínimas y fáciles de corregir.

15

- **Probabilidad de Ocurrencia:** Tendrá una escala del 1 al 10, en función de los factores de riesgo, de tal manera que tenemos:



ZACAPOAXTLA

AYUNTAMIENTO 2024-2027
"UN GOBIERNO CON SENTIDO HUMANO"

Nivel de Probabilidad	Valor Numérico	Descripción
Recurrente	9 - 10	La ocurrencia del riesgo es casi segura. Se ha presentado de manera frecuente y es altamente probable que vuelva a ocurrir en un futuro inmediato. El riesgo forma parte constante de las operaciones diarias.
Muy Probable	7 - 8	El riesgo tiene una alta probabilidad de ocurrir. Se presenta con regularidad en las operaciones, aunque no de manera constante. La ocurrencia es previsible a corto o mediano plazo.
Probable	5 - 6	Existe una posibilidad moderada de que el riesgo ocurra. Aunque no es un evento frecuente, puede manifestarse en ciertas circunstancias o debido a condiciones particulares.
Inusual	3 - 4	El riesgo es poco frecuente. Ocurre en circunstancias excepcionales o debido a factores externos específicos. La probabilidad de que se manifieste es baja, pero no imposible.
Remota	1 - 2	El riesgo es altamente improbable. Es un evento raro o extraordinario que podría presentarse solo en situaciones excepcionales o con la combinación de varios factores imprevistos.

16

- **Evaluación de Controles:** El proceso para la evaluación de controles dentro de un Sistema de Control Interno se puede trazar a través de una serie de pasos clave. Este proceso busca determinar la efectividad de los controles implementados, identificar áreas de mejora y asegurar que los riesgos estén siendo gestionados adecuadamente. El proceso es el siguiente:



ZACAPOAXTLA

AYUNTAMIENTO 2024-2027
"UN GOBIERNO CON SENTIDO HUMANO"

Paso	Descripción
1. Identificación de los Controles Existentes	En esta fase se identifican y documentan los controles actuales que están implementados en cada proceso del Ayuntamiento. Esto incluye controles preventivos, correctivos y detectivos.
2. Clasificación de los Controles	Los controles identificados se clasifican en función de su tipo (preventivo, detectivo o correctivo).
3. Suficiencia	El riesgo estará controlado de forma suficiente cuando cubra los siguientes elementos: <ul style="list-style-type: none">- Está documentado, es decir, que está descrito- Está formalizado, es decir, autorizado por un servidor público- Se aplica, es decir, se ejecuta- Es efectivo, es decir, tiene un impacto en el manejo del riesgo

17

- **Estrategias de Control de Riesgos:** Las estrategias de control para atender los riesgos identificados en el H. Ayuntamiento se fundamentan en la clasificación y valoración de cada riesgo según su probabilidad de ocurrencia y su impacto potencial. Las principales estrategias a implementar son las siguientes:
 - A. **Evitar el Riesgo:** Esta estrategia implica modificar los procesos o actividades para eliminar completamente el riesgo. Las acciones específicas pueden incluir la implementación de procedimientos alternativos, la eliminación de actividades de alto riesgo o la adopción de nuevas tecnologías que reduzcan la exposición a los riesgos.
 - B. **Reducir el Riesgo:** Esta estrategia se centra en disminuir la probabilidad de ocurrencia o el impacto de un riesgo mediante la implementación de controles y medidas de mitigación. Esto puede incluir la capacitación del personal, la mejora de los procesos, la implementación de controles preventivos, o la asignación de recursos adecuados para la supervisión.



ZACAPOAXTLA

AYUNTAMIENTO 2024-2027
"UN GOBIERNO CON SENTIDO HUMANO"

- C. **Asumir el Riesgo:** En algunos casos, el Ayuntamiento puede decidir aceptar el riesgo, considerando que el costo de mitigarlo es mayor que el posible impacto. Esta estrategia es aplicable cuando el riesgo es de bajo impacto o baja probabilidad, y las consecuencias son tolerables.
 - D. **Transferir el Riesgo:** Esta estrategia implica trasladar la responsabilidad del riesgo a un tercero. Esto se puede lograr a través de seguros, contratos, o alianzas estratégicas. La transferencia del riesgo permite al Ayuntamiento reducir su exposición directa a los mismos, aunque no elimina el riesgo en su totalidad.
 - E. **Compartir el Riesgo:** Compartir el riesgo implica colaborar con otras entidades, organizaciones o socios para gestionar un riesgo en conjunto. Esto puede incluir la creación de alianzas, asociaciones público-privadas o la participación en consorcios que permiten distribuir el impacto financiero y operativo del riesgo.
- **Acciones de Control:** Para cada estrategia mencionada, se deben implementar acciones de control específicas que aseguren la efectividad de la gestión del riesgo. A continuación, se presentan algunas acciones recomendadas para cada estrategia:

18





ZACAPOAXTLA

AYUNTAMIENTO 2024-2027
"UN GOBIERNO CON SENTIDO HUMANO"

Estrategia	Acciones de Control
Evitar el Riesgo	Revisión y modificación de procedimientos operativos.
	Eliminación de actividades de alto riesgo.
	Implementación de tecnologías alternativas.
Reducir el Riesgo	Capacitación y entrenamiento del personal.
	Establecimiento de controles internos y auditorías regulares.
	Mejora continua de procesos y protocolos.
Asumir el Riesgo	Evaluación continua del riesgo asumido.
	Establecimiento de reservas para enfrentar posibles impactos.
	Definición de límites de riesgo tolerables.
Transferir el Riesgo	Contratación de pólizas de seguro adecuadas.
	Revisión de contratos con cláusulas de responsabilidad.
	Establecimiento de acuerdos de indemnización con terceros.
Compartir el Riesgo	Creación de asociaciones estratégicas con otras entidades.
	Desarrollo de consorcios para proyectos específicos.
	Acuerdos de cooperación y colaboración interinstitucional.

19

- **Riesgos de Corrupción:** Los riesgos de corrupción siempre serán considerados de impacto grave, pues ante estos el H. Ayuntamiento de Zacapoaxtla, son inaceptables e intolerables pues causan una grave lesión a los objetivos y principios del gobierno municipal.

Ante los riesgos de corrupción no operarán los niveles de tolerancia, sin excepción y bajo ningún caso.

5. **Mapa de Calor de Riesgos:** El Mapa de Riesgos es una herramienta visual que permite representar de manera gráfica la probabilidad de ocurrencia y el impacto de los riesgos identificados en el Ayuntamiento. Esta herramienta facilita la comprensión y priorización de los riesgos, permitiendo a las áreas responsables focalizar sus esfuerzos en aquellos que tienen mayor probabilidad de ocurrencia o mayor impacto potencial.





ZACAPOAXTLA

AYUNTAMIENTO 2024-2027
"UN GOBIERNO CON SENTIDO HUMANO"

El Mapa de Riesgos se organiza en cuadrantes que dividen los riesgos según su nivel de probabilidad e impacto, ayudando a visualizar qué riesgos requieren una mayor atención y recursos.

El Mapa de Riesgos se integra con base en la información obtenida durante la fase de Identificación de Riesgos y su posterior Evaluación de Impacto y Probabilidad. Para su elaboración se consideran los siguientes elementos:

- A. **Ejes de Probabilidad e Impacto:** Los riesgos son evaluados en función de dos variables principales:
 - **Probabilidad de Ocurrencia:** La frecuencia con la que el riesgo podría presentarse, según lo estipulado en la escala de probabilidad.
 - **Valoración del Impacto:** La severidad de las consecuencias que el riesgo podría generar si llegara a materializarse.
- B. **Valor Numérico:** Cada riesgo es asignado un valor numérico para la probabilidad y el impacto, conforme a las escalas previamente definidas. Estos valores permitirán su posicionamiento en los cuadrantes del Mapa de Riesgos.
- C. **Cuadrantes:** El Mapa de Riesgos se divide en cuatro cuadrantes, que permiten clasificar los riesgos según su nivel de probabilidad e impacto, lo que facilita la priorización de las acciones de mitigación.

20

El Mapa de Riesgos se estructura en cuatro cuadrantes que combinan la probabilidad de ocurrencia y la valoración del impacto de los riesgos, de acuerdo con los siguientes criterios:

Cuadrante I: Riesgos Críticos (Alta Probabilidad y Alto Impacto)

En este cuadrante se encuentran los riesgos que presentan una alta probabilidad de ocurrir y cuyo impacto es grave o catastrófico. Estos riesgos son prioritarios y requieren acciones inmediatas de mitigación y control. Se debe enfocar la mayoría de los recursos y esfuerzos en este grupo, ya que su materialización puede tener consecuencias severas para el Ayuntamiento.



ZACAPOAXTLA

AYUNTAMIENTO 2024-2027
"UN GOBIERNO CON SENTIDO HUMANO"

Cuadrante II: Riesgos Significativos (Alta Probabilidad y Bajo/Moderado Impacto)

Este cuadrante incluye los riesgos que tienen una alta probabilidad de ocurrir pero cuyo impacto es bajo o moderado. Aunque estos riesgos pueden materializarse con frecuencia, sus consecuencias no son tan graves, lo que permite la implementación de medidas correctivas menos urgentes pero necesarias para su control.

Cuadrante III: Riesgos Moderados (Baja Probabilidad y Alto Impacto)

En este cuadrante se agrupan los riesgos con una baja probabilidad de ocurrencia pero con impacto grave o catastrófico. Aunque es menos probable que estos riesgos se materialicen, su posible impacto es significativo. Se deben tomar medidas preventivas adecuadas para mitigar su impacto, enfocándose en evitar que estas situaciones excepcionales se presenten.

Cuadrante IV: Riesgos Menores (Baja Probabilidad y Bajo Impacto)

Este cuadrante incluye los riesgos que tienen tanto una baja probabilidad de ocurrir como un bajo impacto. Son considerados de menor relevancia y, por lo tanto, requieren un seguimiento mínimo. Sin embargo, es importante continuar monitoreándolos para asegurarse de que no evolucionen hacia cuadrantes de mayor criticidad.

Estos se organizan de la siguiente manera:

21



ZACAPOAXTLA

AYUNTAMIENTO 2024-2027
"UN GOBIERNO CON SENTIDO HUMANO"

Cuadrante	Probabilidad de Ocurrencia	Impacto	Acciones Recomendadas
Cuadrante I (Críticos)	Alta (7-10)	Alto (4-5)	Se requieren acciones inmediatas y correctivas. Se priorizan controles estrictos y medidas preventivas.
Cuadrante II (Significativos)	Alta (7-10)	Bajo/Moderado (1-3)	Implementar controles preventivos y correctivos. Se recomienda un monitoreo constante.
Cuadrante III (Moderados)	Baja (1-6)	Alto (4-5)	Focalizar medidas preventivas y monitoreo continuo, dada la gravedad de las consecuencias potenciales.
Cuadrante IV (Menores)	Baja (1-6)	Bajo/Moderado (1-3)	Aplicar medidas de control mínimas. Se requiere un monitoreo periódico para prevenir cambios.

22

6. **Programa de Trabajo de Administración de Riesgos (PTAR):** Plan estratégico que organiza y detalla las actividades, procedimientos y responsabilidades para la gestión eficaz de los riesgos dentro de una organización. Su objetivo principal es asegurar que los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales sean identificados, evaluados, mitigados y monitoreados de manera continua y sistemática.





ZACAPOAXTLA

AYUNTAMIENTO 2024-2027
"UN GOBIERNO CON SENTIDO HUMANO"

7. El PTAR establece una metodología para la administración de riesgos y se convierte en una herramienta que guía al personal en la implementación de controles y medidas preventivas, promoviendo un entorno de control proactivo y orientado a la mejora continua.

Componentes Clave del PTAR:

- A. **Objetivos del Programa:** Define los objetivos específicos de la administración de riesgos, alineándolos con los objetivos estratégicos de la organización.
- B. **Identificación de Riesgos:** Establece las áreas y procesos clave donde se realizará la identificación de riesgos, con el fin de garantizar un mapeo exhaustivo de amenazas potenciales.
- C. **Evaluación de Riesgos:** Describe los criterios y metodologías para analizar y clasificar los riesgos según su probabilidad e impacto, permitiendo una priorización eficaz.
- D. **Planes de Mitigación y Control:** Enumera las acciones concretas para reducir o controlar los riesgos identificados, incluyendo responsables y plazos de ejecución.
- E. **Asignación de Responsabilidades:** Especifica los roles y las responsabilidades del personal involucrado en la administración de riesgos, asegurando claridad en la implementación y supervisión de controles.
- F. **Monitoreo y Seguimiento:** Detalla los mecanismos para la revisión continua y la actualización de la información sobre riesgos, adaptándose a posibles cambios en el entorno interno o externo.

El Programa de Trabajo de Administración de Riesgos deberá elaborarse durante el primer trimestre del ejercicio fiscal, para tener informes trimestrales presentados al CODIARCI. Además, se presentará un informe anual de seguimiento del PTAR al titular del ejecutivo municipal.

23



ZACAPOAXTLA

AYUNTAMIENTO 2024-2027
"UN GOBIERNO CON SENTIDO HUMANO"

Componente 3: Actividades de Control

El tercer componente del Marco Integrado de Control Interno (MICI) es el de Actividades de Control, que comprende las políticas, procedimientos y acciones específicas diseñadas para mitigar los riesgos y asegurar que las actividades se realicen de acuerdo con los objetivos de la organización. Estas actividades son esenciales para reducir las probabilidades de que ocurran errores, fraudes o desviaciones, y contribuyen a mantener la calidad y eficacia de los procesos internos. Para garantizar su efectividad, es fundamental revisar y evaluar los siguientes controles:

1. **Programa de Trabajo de Control Interno (PTCI):** El Programa de Trabajo de Control Interno (PTCI) es un plan de acción diseñado para organizar y ejecutar las actividades de control interno dentro de una organización. Su propósito principal es fortalecer los procesos, asegurando que estos se desarrollen en cumplimiento con las normativas y alineados con los objetivos estratégicos. El PTCI detalla las acciones específicas para implementar y revisar los controles internos, definiendo responsabilidades, plazos y recursos necesarios para mantener un sistema de control efectivo.

Del PTCI se elaborará un informe anual para informar al CODIARCI y al titular del ejecutivo municipal, en que estado se encuentra el Sistema de Control Interno del H. Ayuntamiento de Zacapoaxtla.

2. **Comité de Tecnologías de la Información:** Es el órgano que se encarga de supervisar y dirigir el uso, la implementación y la gestión de las tecnologías de la información (TI) dentro del H. Ayuntamiento. Este comité desempeña un rol estratégico para garantizar que las iniciativas de TI estén alineadas con los objetivos institucionales y que contribuyan de manera efectiva a mejorar los procesos operativos, la seguridad de la información y la eficiencia de los servicios.

24





ZACAPOAXTLA

AYUNTAMIENTO 2024-2027
"UN GOBIERNO CON SENTIDO HUMANO"

3. **Programa de adquisición y equipo de software:** Es una iniciativa estructurada para gestionar la compra, implementación y actualización de software que apoye las operaciones administrativas, técnicas y de servicio del ayuntamiento. Este programa tiene como objetivo principal asegurar que las herramientas digitales disponibles estén alineadas con las necesidades de los departamentos municipales, contribuyendo a la mejora continua de los procesos, el aumento de la productividad y la seguridad de la información.
4. **Inventario de aplicaciones de los sistemas informáticos:** Registro detallado de todas las aplicaciones, plataformas y sistemas tecnológicos que se encuentran en funcionamiento dentro del ayuntamiento. Este inventario permite monitorear y gestionar los recursos tecnológicos, asegurando su operatividad y eficiencia para apoyar los procesos administrativos y de servicio público.
5. **Licencias y contratos para el funcionamiento y mantenimiento de los equipos de tecnologías de información y comunicaciones:** Documentos legales y acuerdos necesarios para garantizar la operatividad, actualización y soporte de los sistemas tecnológicos de una organización. Estos acuerdos establecen las condiciones de uso y las responsabilidades tanto de los proveedores como de la entidad que utiliza los equipos y software.
6. **Políticas y lineamientos de seguridad para los sistemas informáticos:** Conjunto de normas y directrices que definen cómo proteger los sistemas, datos y redes de una organización contra amenazas y vulnerabilidades. Estas políticas establecen estándares para el uso seguro de la tecnología y determinan las acciones que los empleados deben seguir para minimizar riesgos, asegurar la confidencialidad de la información, y mantener la integridad y disponibilidad de los sistemas.
7. **Plan de recuperación de desastres y de continuidad de la operación para los sistemas informáticos:** Conjunto de estrategias, procedimientos y recursos diseñados para restaurar las operaciones tecnológicas y minimizar el impacto de una interrupción significativa o un desastre. Este plan ayuda a asegurar que el H. Ayuntamiento de Zacapoaxtla pueda seguir funcionando o reanudar sus actividades con rapidez después de eventos inesperados.

25





ZACAPOAXTLA

AYUNTAMIENTO 2024-2027
"UN GOBIERNO CON SENTIDO HUMANO"

Componente 4: Información y Comunicación

Los Sistemas de Información y Comunicación, que son esenciales para el correcto funcionamiento de una organización, ya que permiten la recopilación, procesamiento y transmisión de la información necesaria para la toma de decisiones, la gestión y el control. Este componente asegura que la información relevante esté disponible de manera oportuna, precisa y comprensible para todos los niveles de la organización y los actores externos cuando sea necesario. Los controles que considera este componente son:

1. **Responsables de las siguientes materias:** Presupuesto y responsabilidad hacendaria, contabilidad gubernamental, transparencia y acceso a la información, fiscalización y rendición de cuentas.
2. **Estados Financieros:** Documentos contables que presentan de manera estructurada y detallada la situación financiera, el desempeño económico y los cambios en el patrimonio del H. Ayuntamiento de Zacapoaxtla. Estos informes ofrecen una visión clara y completa de los recursos y obligaciones del municipio, permitiendo a los responsables y a la ciudadanía evaluar la gestión de los fondos públicos y el cumplimiento de los objetivos fiscales y administrativos.

26

Componente 5: Supervisión

Este componente es fundamental para evaluar y monitorear de forma continua la efectividad del sistema de control interno, identificando deficiencias y oportunidades de mejora. La supervisión y el seguimiento permiten que los servidores públicos puedan reaccionar de manera proactiva a posibles desviaciones y asegurar que los controles se mantengan actualizados y alineados con los objetivos del H Ayuntamiento de Zacapoaxtla. Los controles a cubrir en este componente son:

1. **Evaluación de Objetivos y Metas:** A fin de conocer su eficacia y eficiencia en su cumplimiento en el seguimiento a Programas Presupuestarios.





ZACAPOAXTLA

AYUNTAMIENTO 2024-2027
"UN GOBIERNO CON SENTIDO HUMANO"

2. **Programa de acciones para resolver las problemáticas:** Permite dar seguimiento a problemas detectados en las evaluaciones de las actividades, metas y objetivos establecidos en los Programas Presupuestarios del H. Ayuntamiento de Zacapoaxtla, con el fin de superar obstáculos, problemas o aspectos susceptibles de mejora identificados. De dicho Programa, se realizará el seguimiento para garantizar su cumplimiento.
3. **Auditorías Internas y Externas:** Con el fin de mantener un alto grado de supervisión, el H. Ayuntamiento de Zacapoaxtla realizará auditorías internas. Además, contará con auditorías externas realizadas por el Auditor Externo aprobado para cada ejercicio fiscal y las Auditorías Superior del Estado de Puebla y la Auditorías Superior de la Federación en las materias que apliquen.

27



ZACAPOAXTLA

AYUNTAMIENTO 2024-2027
"UN GOBIERNO CON SENTIDO HUMANO"

6. Funcionamiento del Sistema de Control Interno

Para que el Sistema de Control Interno Municipal pueda funcionar, el H. Ayuntamiento de Zacapoaxtla contara con un Coordinador de Control Interno y enlaces por cada Dirección establecida en la estructura orgánica. El funcionamiento operará bajo las siguientes consideraciones:

1. **Coordinador de Control Interno:** Por parte de la Contraloría Municipal existirá el Coordinador de Control Interno, será el encargado de centralizar los trabajos para el establecimiento del Marco Integrado de Control Interno (MICI). Sus principales funciones son:
 - A. **Supervisión del Sistema de Control Interno:** Monitorear y evaluar la efectividad de los controles implementados en cada área del ayuntamiento para poder identificar deficiencias y áreas de mejora en los procedimientos internos, recomendando ajustes necesarios.
 - B. **Desarrollo de Políticas y Procedimientos de Control:** Elaborar y actualizar políticas, procedimientos y normas de control interno alineadas con las disposiciones legales y normativas del ayuntamiento, para asegurar que todos los departamentos cuenten con procesos claros y controles específicos que ayuden a mitigar riesgos.
 - C. **Evaluación y Mitigación de Riesgos:** Realizar evaluaciones de riesgos para identificar amenazas potenciales que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos del H. Ayuntamiento de Zacapoaxtla y así poder desarrollar planes y estrategias de mitigación de riesgos en coordinación con las diferentes áreas operativas.
 - D. **Seguimiento:** Verificar que las áreas responsables implementen las acciones correctivas en los plazos acordados y realizar informes de seguimiento.
 - E. **Reportes y Comunicación:** Elaborar informes periódicos sobre el estado del control interno, riesgos detectados y medidas adoptadas para mitigarlos.

28



ZACAPOAXTLA

AYUNTAMIENTO 2024-2027
"UN GOBIERNO CON SENTIDO HUMANO"

2. **Enlaces de Control Interno:** Cada Dirección del H. Ayuntamiento de Zacapoaxtla deberá nombrar a un enlace que trabaje directamente con el Coordinador de Control Interno. Estos enlaces son responsables de coordinar y ejecutar las actividades relacionadas con el control interno dentro de sus respectivas áreas. Actúan como intermediarios entre el personal operativo y el Coordinador de Control Interno, asegurando que los controles y procedimientos establecidos sean implementados y seguidos correctamente dentro de sus respectivas direcciones. Sus funciones son clave para mantener la eficacia y el cumplimiento de los controles internos en toda la organización, tienen las siguientes:
 - A. **Implementación de Políticas y Procedimientos de Control Interno:** Asegurar que las políticas y procedimientos de control interno establecidos por el Coordinador de Control Interno sean implementados en su área correspondiente.
 - B. **Monitoreo y Supervisión de los Controles Internos:** Supervisar y monitorear de forma continua el cumplimiento de los controles internos dentro de su Dirección. Y si es posible, identificar deficiencias o áreas de mejora en los procesos operativos y realizar recomendaciones para su corrección.
 - C. **Revisión y Evaluación de Riesgos:** Colaborar en la identificación y evaluación de riesgos operativos específicos de su área, asegurándose de que se implementen medidas de control para mitigarlos.

29



ZACAPOAXTLA

AYUNTAMIENTO 2024-2027
"UN GOBIERNO CON SENTIDO HUMANO"

7. Comité de Administración de Riesgos, Control Interno y Desempeño Institucional (CODIARCI)

Es un órgano colegiado creado para coordinar, supervisar y evaluar la implementación de las políticas y estrategias relacionadas con la gestión de riesgos, el control interno y el desempeño institucional dentro del municipio. Este comité tiene como objetivo garantizar la eficiencia, eficacia y transparencia en la gestión pública, así como fortalecer los mecanismos de control y seguimiento para la correcta ejecución de los recursos y el cumplimiento de los objetivos establecidos en la administración pública local.

Para la instalación del Comité, deberá existir un acta de creación. Posteriormente el Comité sesionará una vez cada tres meses, debiéndose levantar un acta de sesión correspondiente.

Estructura Orgánica del CODIARCI

Su estructura orgánica es la siguiente:

- A. **Presidente:** Este cargo estará ocupado por el Presidente Municipal. Coordina las actividades del comité, preside las reuniones, establece la agenda y asegura que se tomen decisiones estratégicas alineadas con los objetivos de control interno, la gestión de riesgos y el desempeño institucional.
- B. **Secretario Técnico:** Este cargo estará ocupado por el Contralor Municipal. Redacta y distribuye las actas de las reuniones. Además, coordinará las comunicaciones entre los miembros del comité. Y mantendrá actualizada la documentación relevante y los informes relacionados con los temas tratados.
- C. **Vocal:** Este cargo estará ocupado por la Coordinadora de Planeación y Evaluación. Coadyuvará en los puntos que se desahoguen en las sesiones del comité en pro del fortalecimiento de la administración de riesgos, el control interno y el desempeño institucional.

30





ZACAPOAXTLA

AYUNTAMIENTO 2024-2027
"UN GOBIERNO CON SENTIDO HUMANO"

Funciones del CODIARCI

Las funciones que tiene el Comité son:

- A. **Autorización de la Matriz de Administración de Riesgos y el Mapa de Calor:** El Comité tendrá que aprobar el establecimiento de la MAR y el Mapa de Calor de Riesgos.
- B. **Autorización y seguimiento del PTAR:** El Comité tendrá la facultad de aprobar el Programa de Trabajo de Administración de Riesgos y darle seguimiento de manera trimestral para supervisar la administración de los riesgos del H. Ayuntamiento.
- C. **Autorización y seguimiento del PTCI:** Supervisar la implementación y funcionamiento del sistema de control interno en las distintas áreas del Ayuntamiento, a través del Programa de Trabajo de Control Interno (PTCI).
- D. **Seguimiento de los Programas Presupuestarios o Fichas Técnicas de Indicadores:** Supervisar los resultados de las evaluaciones de desempeño realizadas a los Programas Presupuestarios o Fichas Técnicas de Seguimiento de Indicadores.

31





ZACAPOAXTLA

AYUNTAMIENTO 2024-2027
"UN GOBIERNO CON SENTIDO HUMANO"

Transitorios

Primero. La entrada en vigor de las Normas Generales será un día después tras su aprobación por el H. Cabildo del Ayuntamiento de Zacapoaxtla.

Segundo. A partir de la entrada en vigor de las presentes Normas queda derogada cualquier normativa en materia de control interno vigente en administraciones anteriores a la 2024-2027, así como cualquier disposición que se oponga a las presentes normas.

Tercero. En los casos no previstos en las presentes Normas, se sujetarán a lo establecido en el Manual Administrativo de Aplicación Estatal en materia de Control Interno para el Estado de Puebla.

32