

1 Adoptar por escrito normas y procedimientos que contengan controles internos eficientes y efectivos de administración y de contabilidad aprobados por los niveles de autoridad correspondientes. Se debe procurar el cumplimiento con dichas normas y procedimientos y que las mismas se revisen y se actualicen periódicamente, al menos, cada cinco años según lo requiere la Ley 38-2017, Ley de Procedimiento Administrativo Uniforme del Gobierno de Puerto Rico, según enmendada.

Los mismos deben proveer, entre otras medidas, para:

- El control y la contabilidad de los ingresos y las asignaciones.
- El establecimiento de la estructura organizacional y normativa de la entidad, cónsona con la misión, la visión y los objetivos institucionales.
- Los procesos relacionados con la emisión, la revisión, la aprobación, la actualización, el control y la divulgación de la reglamentación de aplicación interna y externa.
- La preparación, el desarrollo y la ejecución de un plan estratégico.
- Las áreas medulares de la entidad. Ejemplo: administración de los documentos fiscales, recursos humanos y la contratación.
- La compra de bienes y servicios.
- La segregación adecuada de las funciones, con énfasis en la preintervención. Además, en la reglamentación aplicable al área de finanzas se debe enfatizar la importancia en la preintervención.
- La supervisión efectiva y documentada, que asegure, entre otras cosas, la capacitación continua del personal que realiza dichas funciones, según establecido en la Ley 74-2017, Ley de Capacitación del Personal de Supervisión en el Servicio Público, según enmendada, y enfocar sus esfuerzos de supervisión hacia los controles que abordan los riesgos significativos para los objetivos de la organización.
- La fiscalización interna y externa, objetiva e independiente.
- El seguimiento sobre las deficiencias de control a través de su evaluación y corrección.

2 Contar con la actividad de Auditoría Interna que sea competente y que:

- Responda administrativamente al nivel más alto de la organización (cuerpo rector o su equivalente) y funcionalmente a un Comité de Auditoría Interna o en su defecto, en los casos en que establezca legislación con respecto a la función de auditoría interna en entidades gubernamentales se debe velar por el cumplimiento con lo establecido.
- Tenga definidos formalmente, en un estatuto o una carta constitutiva aprobada por el jefe o cuerpo rector y el Comité de Auditoría Interna, el propósito, la autoridad y la responsabilidad.
- Cuente con normas y procedimientos fundamentados en el marco internacional para la práctica profesional de la auditoría interna y que cumpla con estas. Además, con las mejores prácticas del auditor interno y la competencia profesional mediante la implementación de un plan anual de capacitación técnica y el cumplimiento de las normas de auditoría.
- Mantenga un programa de aseguramiento y mejora de la calidad que cubra todos los aspectos de la actividad de auditoría interna [Quality Assurance Review (QAR)].
- Establezca planes de trabajo basados en factores de riesgo, a fin de determinar las prioridades, y los recursos necesarios.

3 Cumplir con los requisitos impuestos por las entidades reguladoras que ordenan o normalizan las operaciones o las funciones gubernamentales mediante la emisión de permisos, acuerdos, reglamentos, legislación y autorizaciones, entre otros. Además, cumplir con las leyes aplicables a la gestión administrativa gubernamental.

Entre las leyes que se deben tomar en consideración se mencionan las siguientes:

- Ley Núm. 96 del 26 de junio de 1964, Ley de Notificación de Desfalcos, según enmendada.
- Ley Núm. 230 del 23 de julio de 1974, Ley de Contabilidad del Gobierno de Puerto Rico, según enmendada.
- Ley Núm. 18 del 30 de octubre de 1975, Ley de Registro de Contratos, según enmendada.
- Ley 81-1991, Ley de Municipios Autónomos de Puerto Rico de 1991, según enmendada.
- Ley 136-2003, Para requerir a toda agencia, instrumentalidad pública, organismo o municipio un informe anual que exponga de forma detallada el estado de toda privatización efectuada bajo su competencia, a ser remitido al Gobernador(a), la Asamblea Legislativa y a la Oficina del Contralor, según enmendada.
- Ley 273-2003, Ley de Normas Contractuales sobre Independencia en las Auditorías de Entidades Gubernamentales, según enmendada.
- Ley 151-2004, Ley de Gobierno Electrónico, según enmendada.
- Ley 237-2004, Ley para establecer parámetros uniformes en los procesos de contratación de servicios profesionales o consultivos para las agencias y entidades gubernamentales, según enmendada.
- Ley 103-2006, Ley para la Reforma Fiscal de 2006, según enmendada.
- Ley 161-2009, Ley para la Reforma del Proceso de Permisos de Puerto Rico, según enmendada.
- Ley 66-2014, Ley Especial de Sostenibilidad Fiscal y Operacional del Gobierno del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, según enmendada.
- Ley 8-2017, Ley para la Administración y Transformación de los Recursos Humanos en el Gobierno de Puerto Rico, según enmendada.
- Ley 38-2017, Ley de Procedimiento Administrativo Uniforme del Gobierno de Puerto Rico, según enmendada.

4 Realizar una evaluación de riesgos de la entidad. El establecimiento de una estructura de control interno es crucial para lograr un sistema financiero y administrativo confiable. La evaluación de riesgos es un componente importante en dicha estructura de control interno. Esta tiene el propósito de identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos. La gerencia es responsable de realizar la evaluación de riesgos.

Como parte de esta responsabilidad, la gerencia debe, entre otros:

- Adoptar una norma sobre el proceso de evaluación y la gestión de riesgos.
- Identificar los objetivos de los cuales interesa que se efectúe la evaluación.
- Definir los niveles de aceptación de riesgos.
- Organizar un equipo de trabajo que incluya funcionarios y empleados de las áreas que interactúan en el logro del objetivo bajo evaluación. Es recomendable que el auditor interno o externo actúe como asesor.
- Impartir directrices para que la evaluación de riesgos se realice, al menos, una vez al año y que incluya los siguientes elementos, entre otros: objetivo, clasificación del objetivo, identificación de evento (riesgo), eventos potenciales, probabilidad de ocurrencia, impacto, nivel de riesgo, actividades de control, conclusión, así como la firma y

la fecha de preparación. Esto de acuerdo a lo que establece el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*.

- Responder a los riesgos identificados y tomar decisiones sobre la respuesta a estos.
- Cumplir con el plan de acción para atender los riesgos identificados.

5 Establecer la Planificación Estratégica y la Medición del Desempeño de los programas dirigidos a optimizar el funcionamiento y el servicio que ofrecen las entidades. Para lograr esta política pública se debe:

- Cumplir con la Ley 103-2006, Ley para la Reforma Fiscal de 2006, según enmendada, que establece la política pública relativa a varios aspectos fiscales y administrativos del Gobierno. Entre ellos, se destaca la preparación de planes estratégicos en cada entidad gubernamental, según definida en dicha Ley.
- Cumplir con la Ley 236-2010, Ley de Rendición de Cuentas y Ejecución de Programas Gubernamentales, según enmendada, que establece como política pública la implantación de un programa dirigido a optimizar su funcionamiento y servicio. Esto mediante la creación de planes estratégicos en los cuales se establezcan objetivos cuantificables, y se implemente un programa cuyo propósito sea identificar los mecanismos para el establecimiento de la planificación estratégica y la medición del desempeño.
- Además de lo indicado en la Ley 236-2010, se debe considerar lo siguiente:
 - » El uso de la Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (Matriz DOFA).
 - » La opinión de las partes interesadas sobre el desempeño de la entidad. Para identificar las expectativas y necesidades de las partes interesadas, recomendamos adoptar el uso de encuestas.
 - » El mantenimiento de un cronograma o del calendario de actividades que indique el funcionario responsable de cada estrategia a desarrollar y las fechas estimadas de implantación. Esto representaría un Plan de Trabajo Operacional.

Cónsono con las leyes 103-2006 y 236-2010, y como norma de sana administración, las restantes entidades a las que no les apliquen estas, deben preparar y adoptar planes estratégicos.

6 Tener control presupuestario. Esto implica:

- Preparar un presupuesto operacional balanceado, de acuerdo a las realidades económicas de la entidad y de proyectos de capital.
- Preparar la proyección de flujo de efectivo mensual y anualmente.
- Investigar y documentar las variaciones significativas del presupuesto.
- Registrar todas las obligaciones.
- No incurrir en déficit operacional ni en sobregiros.
- Implementar medidas para evitar insuficiencias presupuestarias.
- Cumplir con el pago de deudas con las entidades públicas, las federales y las privadas dentro de los términos establecidos.
- Mantener un plan adecuado de las inversiones y del financiamiento.
- Evitar préstamos para cubrir gastos operacionales.
- Preparar y remitir a las entidades concernidas, incluida la Asamblea Legislativa de Puerto Rico, los informes requeridos por ley dentro del término establecido.
- Preparar los informes que resuman la situación financiera, según se dispone en las leyes, la reglamentación o en la norma aplicable.