

Implementación del Enfoque de Administración Integral de Riesgos en Instituciones Públicas

Presentado por:
José Luis Rojas
Socio Director de Business Risk Services

Septiembre, 2010



¿Qué es RIESGO?

“Es todo evento o circunstancia que de ocurrir o no ocurrir, puede provocar que NO se logren los objetivos de la empresa o entidad”.

De lo anterior podemos inferir:

- No hay negocio o actividad sin riesgo.
- El riesgo debe administrarse si se pretenden lograr los objetivos.
- Es necesario implementar diseñar e implementar actividades concretas para mitigar el riesgo adecuadamente.

Riesgo recompensado

Riesgos que NO traen consigo potenciales ganancias o recompensas

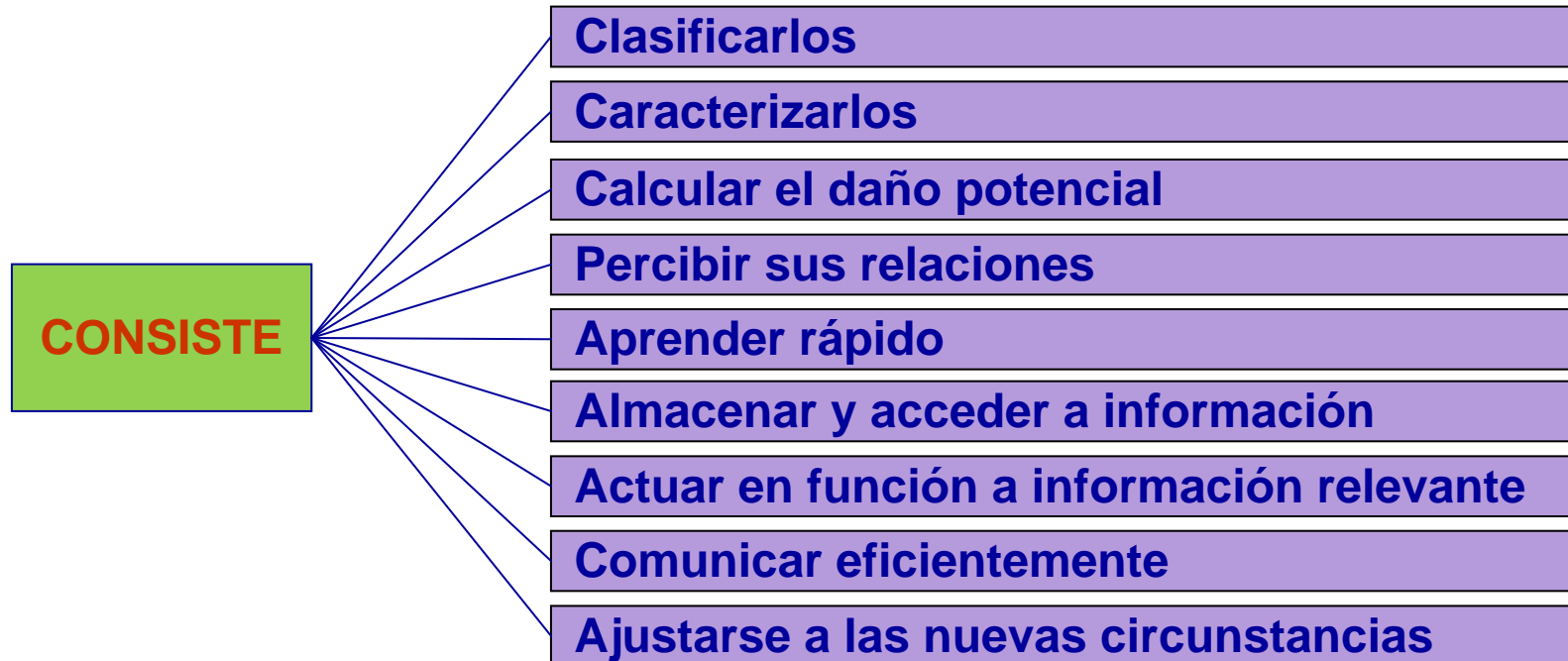
- El manejo del riesgo no producirá beneficios (aunque no gestionarlo podría significar problemas)
- Por ejemplo:
 - Riesgos en las operaciones de la institución.
 - Integridad de la información financiera.
 - Cumplir con legislación.

Riesgos que SÍ traen consigo potenciales ganancias o recompensas

- Gestionar el riesgo para crear valor futuro, implica gestionar el riesgo para crecimiento futuro.
- Por ejemplo:
 - Poner capital en riesgo y “jugársela” en una apuesta rentable.
 - Introducir nuevos productos,
 - Conseguir nuevos consumidores
 - Desarrollar un nuevo modelo de negocios,
 - Alianzas o adquisiciones.

Inteligencia al riesgo

“La habilidad de una persona o institución de ponderar los riesgos efectivamente.”



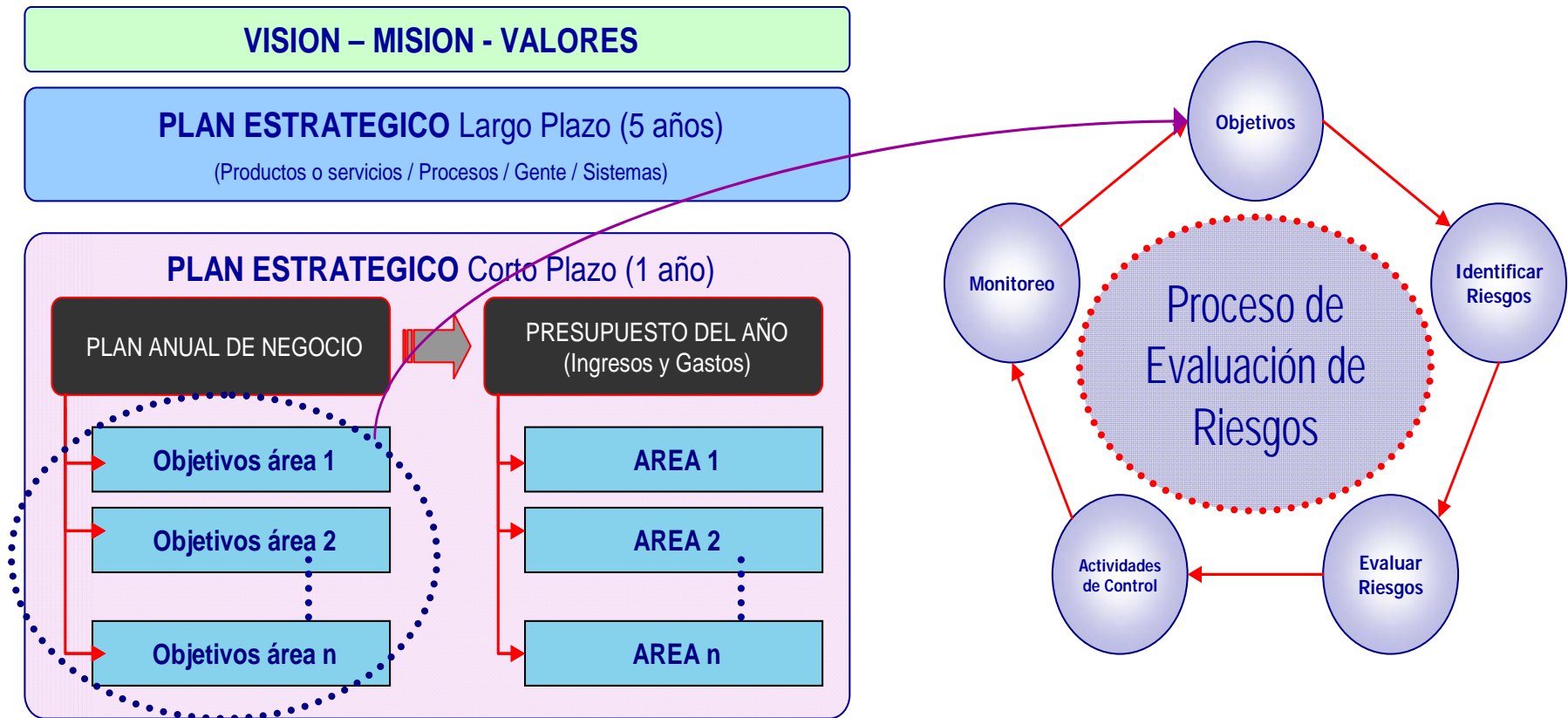
Apetito al riesgo

Es la cantidad de riesgo, en sentido amplio, que una Institución está dispuesta a aceptar en su búsqueda de lograr su objetivo.

Refleja la filosofía de la dirección e influye en la cultura o modus operandi de la organización.

Las Instituciones consideran el apetito al riesgo de forma cualitativa con categorías de Alto, Medio o Bajo; otras lo consideran más cuantitativo buscando un equilibrio entre sus objetivos.

Administración de Riesgos y Controles



Opciones para administrar el riesgo

Evitar

Aceptar

Mitigar / disminuir

Transferir



La Función del Gobierno

Gestión/Desempeño del Gobierno

<u>Procesos de Negocio</u>	<u>Objetivos de Políticas</u>	<u>Ejecución de Programas</u>	<u>Eficiencia Operativa</u>	<u>Eficiencia de los Activos</u>
<u>TI</u>		<u>Indicadores de TI</u>	<u>Indicadores de TI</u>	
<u>S</u>		<u>Indicadores de Estrategia de Negocios</u>	<u>Indicadores de Estrategia de Negocios</u>	
<u>HC</u>		<u>Indicadores de Capital Humano</u>	<u>Indicadores de Capital Humano</u>	
<u>F</u>		<u>Indicadores Financieros</u>	<u>Indicadores Financieros</u>	
<u>O</u>		<u>Indicadores Operativos</u>	<u>Indicadores Operativos</u>	

La AIR en el Sector Público

Es importante destacar que un gobierno no solo debe atender y administrar los riesgos provenientes de emergencias climáticas, de salud y relacionados con la violencia, sino que debe tener la capacidad de gestionar los riesgos estratégicos, financieros y operacionales.

Sin duda los riesgos del sector público son diferentes a los del sector privado, pero dichos riesgos deben ser administrados dependiendo de su naturaleza y complejidad, aprovechando el conocimiento y experiencia del personal que conoce y ejecuta los procesos, actividades y servicios.

¿Es la AIR una directriz únicamente aplicable al Gobierno Federal?

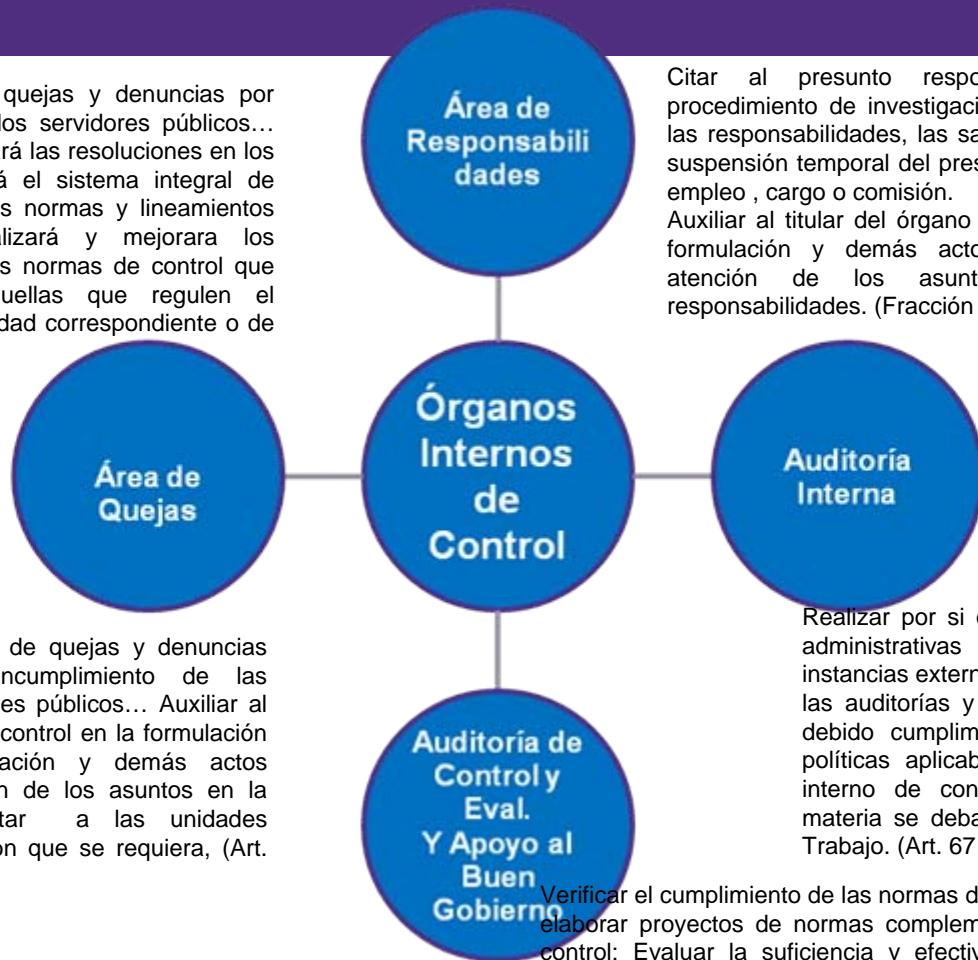
Aunque la SFP fue la primera en emitir normas al respecto y estas aplican a las entidades federales, los gobiernos estatales y municipales deberían establecer una política de administración de riesgos consistente que tenga como propósito que todas las instituciones cuenten con una función para gestionar y administrar los riesgos, cuyo departamento o dependencia de Riesgos se constituya como un asesor o consejero de todas las unidades administrativas y de servicios de las entidades.

La administración de riesgos es una disciplina valiosa para lograr los objetivos de toda institución, por lo tanto, aumenta la probabilidad de éxito y reduce las posibilidades de pérdida, en este caso para el sector público.

Los riesgos que enfrenta la administración pública pueden ser tanto estratégicos, financieros y operacionales, pero el éxito radica en que el proceso de administración de riesgos se establezca desde la estrategia que defina la entidad para producir y entregar sus productos y servicios.

LOAPF (Reglamento Interior de la SFP)

El Organismo Interno de Control recibirá quejas y denuncias por incumplimiento de las obligaciones de los servidores públicos... Calificará los pliegos preventivos... Dictará las resoluciones en los recursos de revocación... Implementará el sistema integral de control gubernamental ... propondrá las normas y lineamientos con un enfoque preventivo y analizará y mejorará los controles,, vigilará el cumplimiento de las normas de control que expida la Secretaría, así como aquellas que regulen el funcionamiento de la dependencia o entidad correspondiente o de la Procuraduría. (Art. 66).



Coadyuvar en la recepción de quejas y denuncias que se formulen por incumplimiento de las obligaciones de los servidores públicos... Auxiliar al titular del organismo interno de control en la formulación de requerimientos, información y demás actos necesarios para la atención de los asuntos en la materia, así como solicitar a las unidades administrativas la información que se requiera, (Art. 67 fracción III.)

Citar al presunto responsable e iniciar el procedimiento de investigación, a fin de determinar las responsabilidades, las sanciones y determinar la suspensión temporal del presunto responsable de su empleo, cargo o comisión. Auxiliar al titular del organismo interno de control en la formulación y demás actos necesarios para la atención de los asuntos en materia de responsabilidades. (Fracción I).

Realizar por sí o en coordinación con las unidades administrativas de la Secretaría o con aquellas instancias externas de fiscalización que se determine, las auditorías y revisiones que se requieran... y el debido cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas aplicables. Proponer al titular del organismo interno de control las intervenciones que en la materia se deban incorporar al Programa Anual de Trabajo. (Art. 67 fracción II inciso a).

Verificar el cumplimiento de las normas de control que emita la Secretaría, así como elaborar proyectos de normas complementarias que se requieran en materia de control; Evaluar la suficiencia y efectividad de la estructura de control interno establecido, informando periódicamente el estado que guarda; Efectuar la evaluación de riesgos que puedan obstaculizar el cumplimiento de metas y objetivos de las dependencias, entidades y la Procuraduría. Proponer al titular del organismo interno de control las intervenciones que en materia de evaluación y de control se deban integrar al Programa Anual de Trabajo. (Art. 67 fracción III inciso b).

La transparencia de las cuentas públicas

Información Económico Financiera

Estados Contables, Financieros, Presupuestarios, Económicos y Programáticos.

Información de Gestión Presupuestal

Información que muestre el registro de las operaciones derivadas de la aplicación de la Ley de Ingresos y del ejercicio del Presupuesto de Egresos de la Federación.

Información de Gestión Operativa

El resultado de las operaciones de los Poderes de la Unión y entes públicos federales, además de los estados detallados de la Deuda Pública Federal.

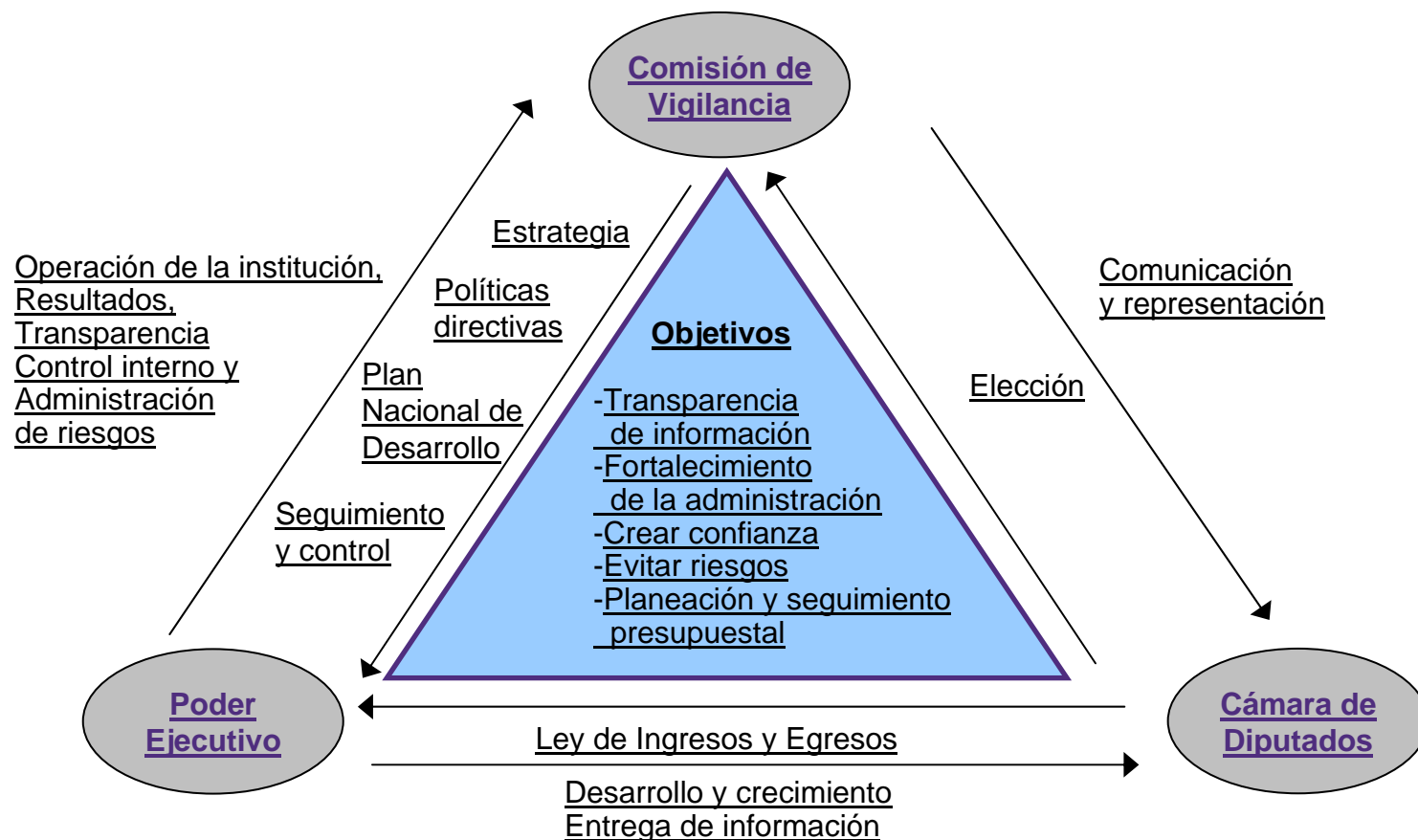
Información de Análisis

Los efectos y consecuencias de las mismas operaciones y de otras cuentas en el activo y pasivo totales de la Hacienda Pública Federal y su patrimonio neto.

Marco legal

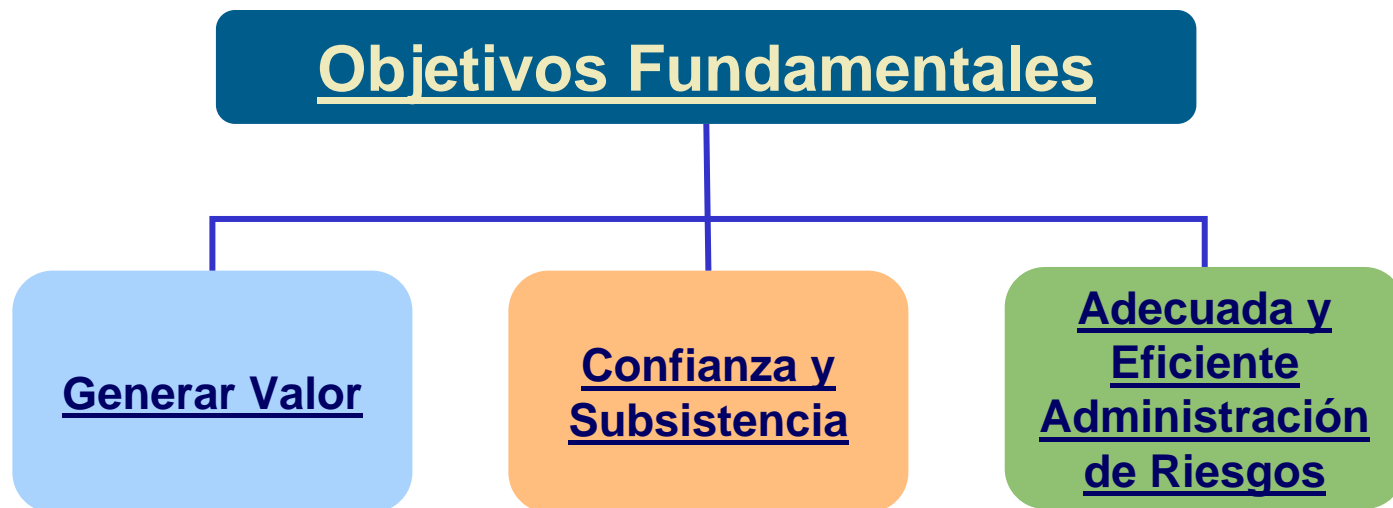


El Gobierno Institucional en el Sector Público



Objetivos de la gestión de Gobierno Institucional

La gestión de gobierno institucional está integrada por una serie de responsabilidades y procesos, algunos de los cuales, como el sistema de control interno, tienen una metodología e implicación profundas.



Postura de la OCDE en cuanto a Gobierno Institucional

OCDE: Los modelos de Gobierno Institucional que se implementan deben estar soportados por seis principios básicos que garantizan las condiciones o acciones mínimas a llevarse a cabo.

Asegurar las bases de un marco efectivo para un Gobierno Institucional eficaz.

- ✓ El modelo de GI debe ser consistente con la ley y dejar muy clara la división de responsabilidades de los poderes respecto al Sistema de Control Interno (SCI).

Los derechos de la población.

- ✓ El modelo debe facilitar el ejercicio de los derechos de la población, tales como acceso a información y función de auditoría, entre otros.

Trato equitativo para los ciudadanos.

- ✓ Se debe asegurar en el modelo, el trato equitativo para todos los ciudadanos. Además, debe garantizarse que todo ciudadano tenga claros los procedimientos a seguir para corregir cualquier violación a sus derechos.

Postura de la OCDE en cuanto a Gobierno Institucional

Papel de gobierno institucional de los terceros legítimamente Interesados.

✓ El modelo debe reconocer los derechos de todos los ciudadanos y promover una cooperación activa entre instituciones para crear riqueza, trabajo y transacciones éticas y financieramente sanas.

Comunicación y transparencia Informativa.

✓ Dicho principio se refiere a garantizar la entrega de información suficiente y oportuna de todas las situaciones operativas importantes, de tipo financiero, de desempeño institucional.

Responsabilidades del consejo

✓ Se refiere a asegurar que las instituciones tengan una guía estratégica suficiente. Que el poder ejecutivo se comprometa y sea medido de manera adecuada por su desempeño y contribución con respecto con respecto al desarrollo nacional.

Marcos de Control y AIR de COSO



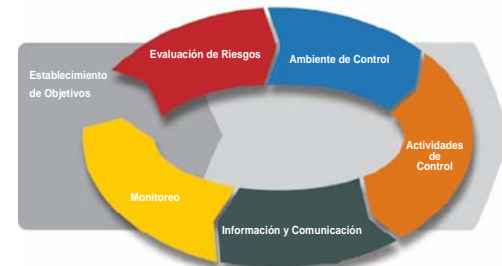
1992

- El **Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO)** se formo en 1985 para mejorar la calidad de los reportes financieros mediante la ética en los negocios, con objeto de tener controles internos y gobierno corporativo efectivos.
- Basado en estos principios, se desarrollo y publico el marco de trabajo del COSO en 1992 como una fundación para establecer sistemas de control interno y determinar su efectividad.

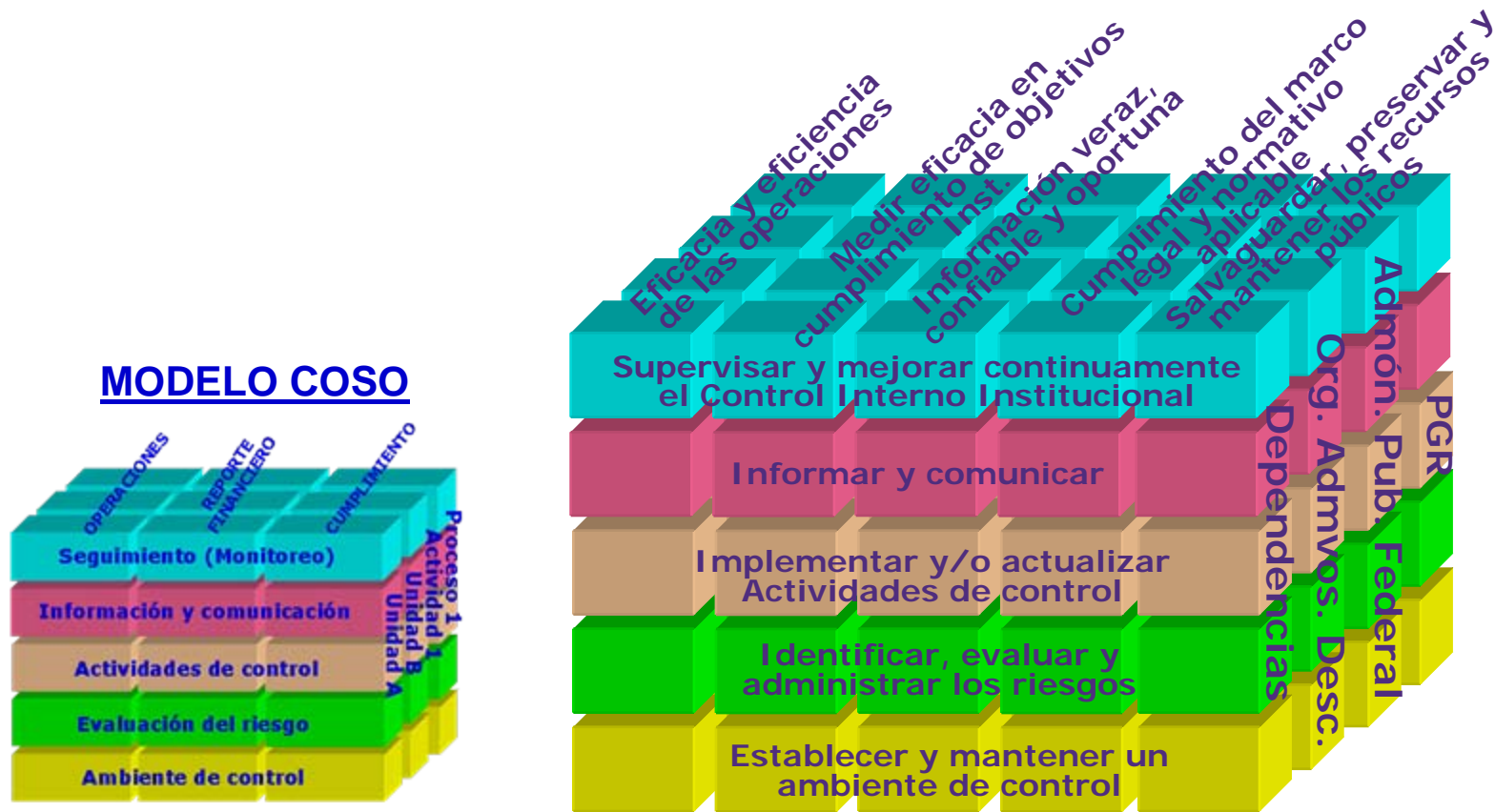
Sept. 2004



Julio 2006



Adaptación del marco de AIR de COSO al Sector Público



Este solo es un ejercicio de cómo se integra las Normas Generales de Control Interno en el Modelo COSO, realmente no existe un cubo emitido de manera oficial para la administración pública.

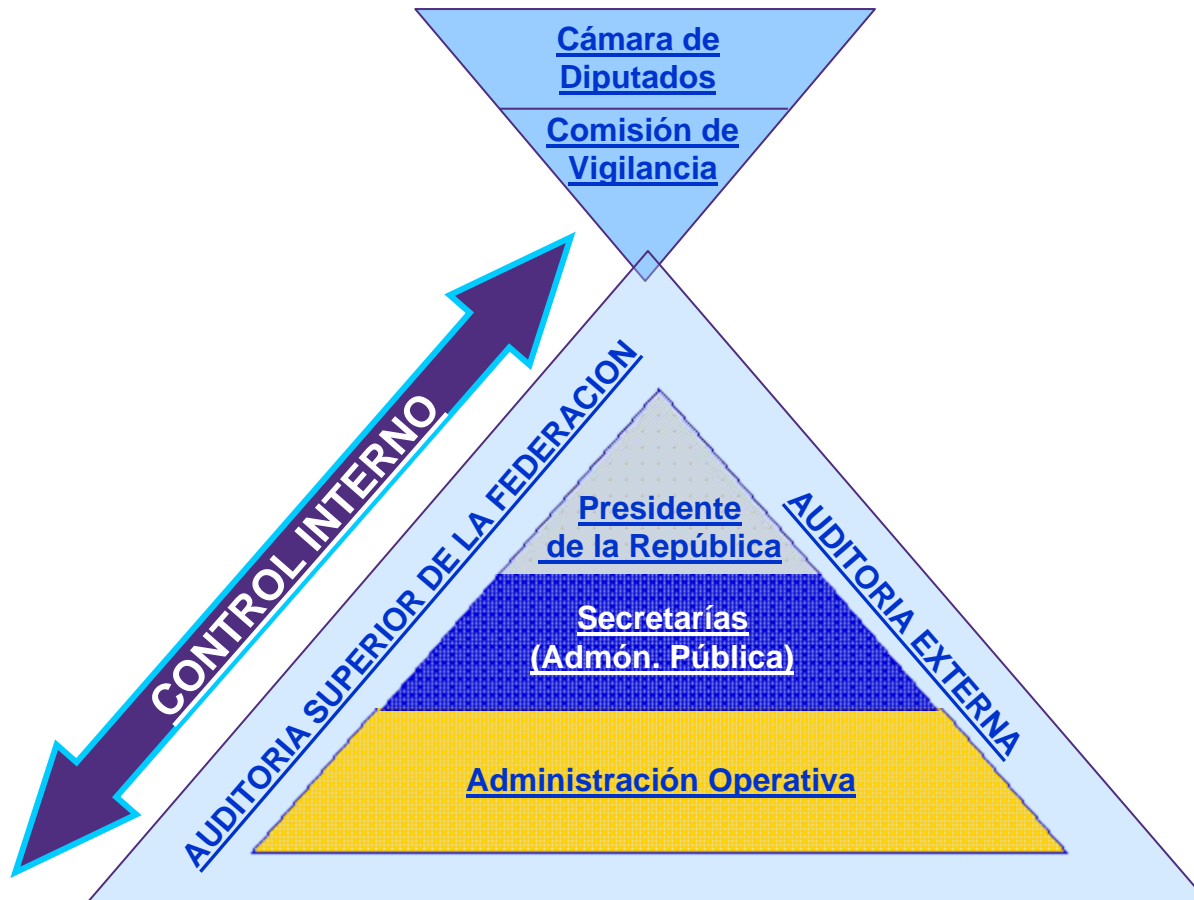
Relación entre el Gobierno Institucional y el SCI

Es una responsabilidad del ejecutivo, el asegurarse que exista un sistema efectivo de control interno, e incluso se aclara que ello no significa involucrarse en la administración del día a día, más bien indica que es una actividad de índole estratégica orientada a la definición de guías o directrices de control, así como metodologías y sistemas de monitoreo que le permitan la seguridad sobre su suficiencia y cumplimiento, a fin de facilitar el logro de los objetivos institucionales e impedir riesgos relevantes.

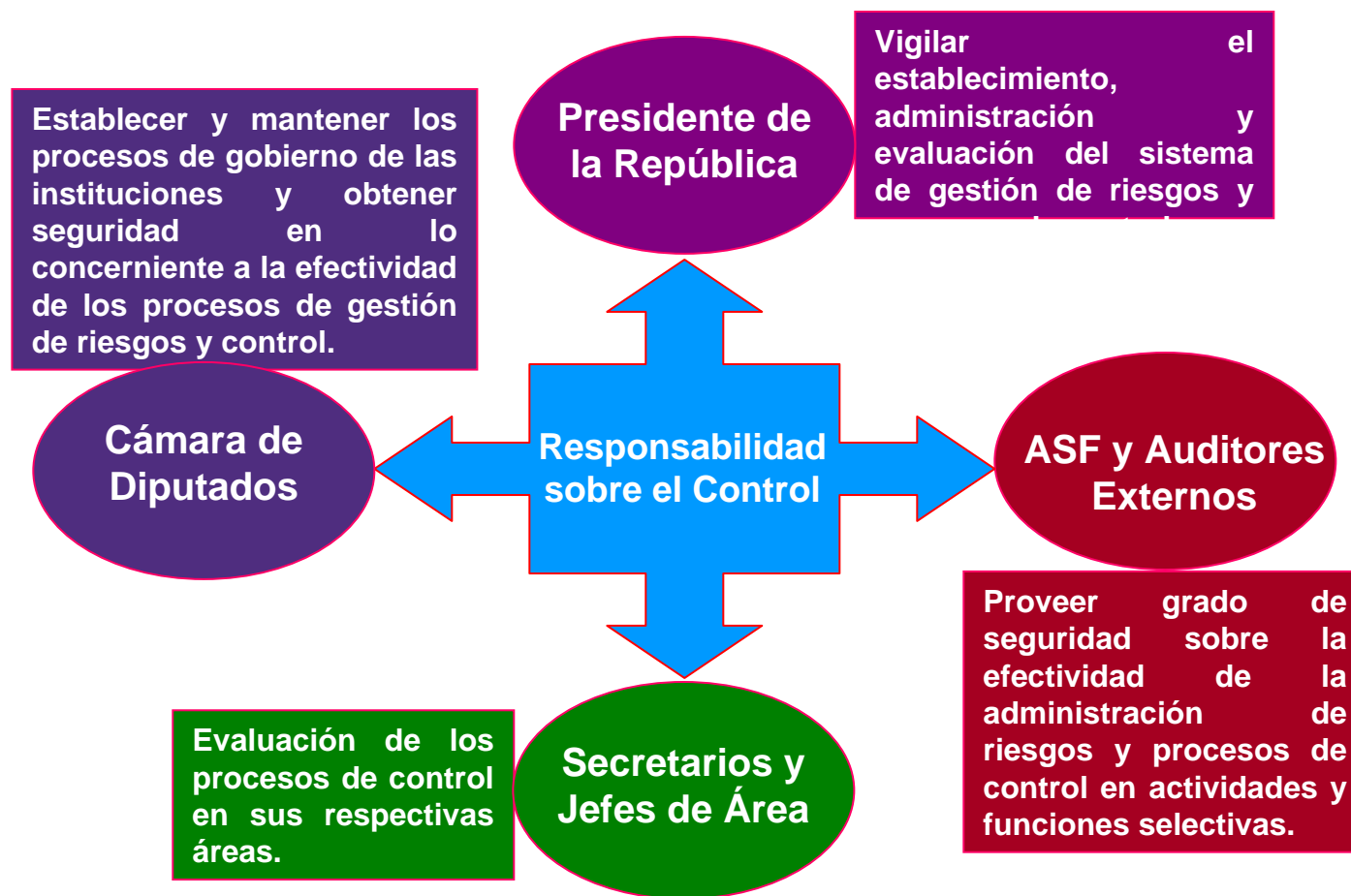


El Sistema de Control Interno es un eslabón básico para lograr que la infraestructura de gobierno institucional resulte altamente efectiva y eficiente.

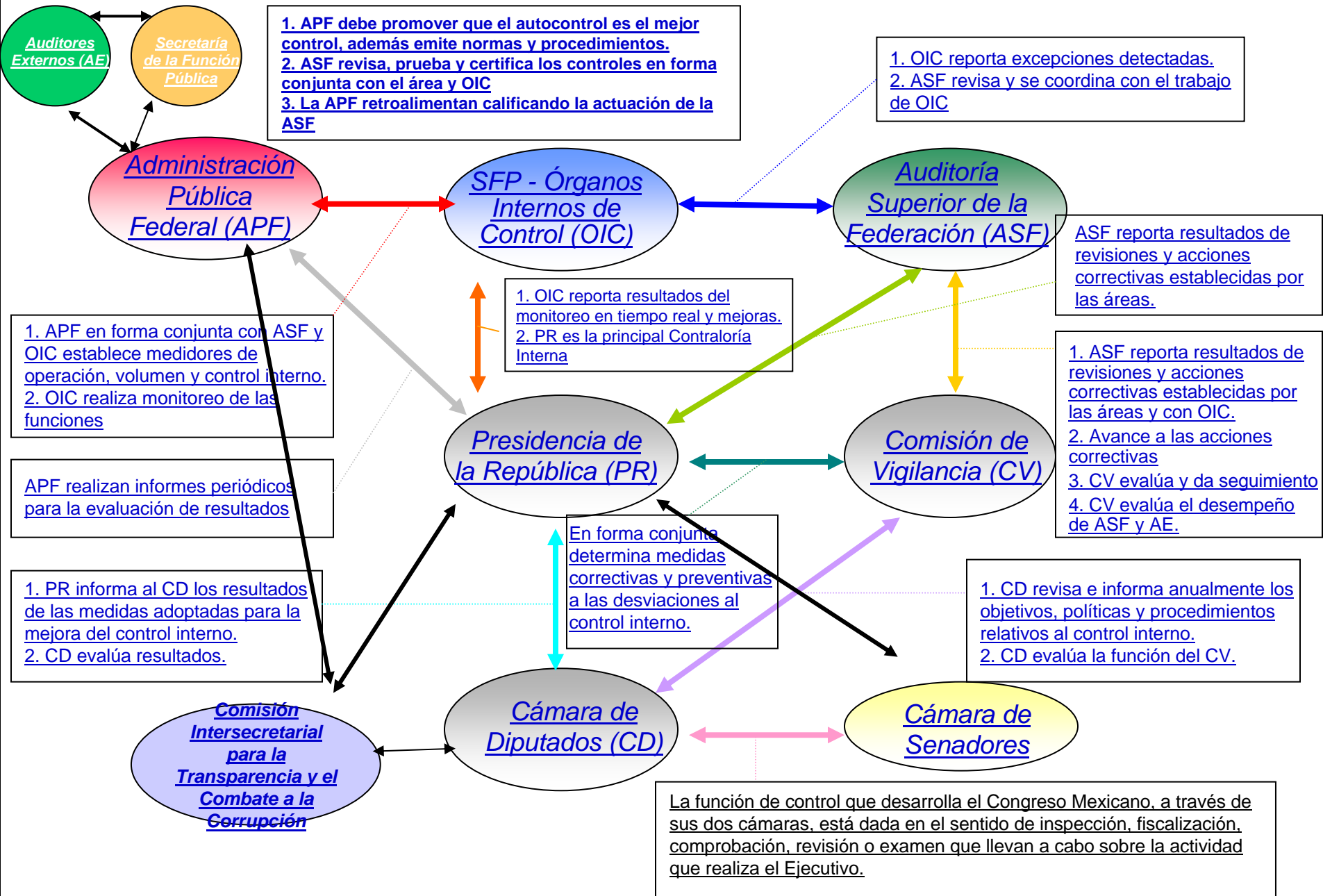
Responsables del CI



Roles y responsabilidades



Relaciones de los Responsables del SCI



Autocontrol



TRADICIONAL

Información

- Contable, financiera, presupuestal y operativa
- Confiable, precisa, completa
- Sistemas de información

Operación

- Se cumplen políticas y procedimientos preestablecidos

Activos

- Protegerlos de usos inapropiados
- Que mantengan su valor y generen valor



MODERNA

- Controles para alcanzar metas operativas, presupuestales y estratégicas, contando con la información y recursos adecuados.

- Efectivamente (haciendo lo correcto)

- Eficientemente (económicamente viable)

Control Interno tradicional vs moderno



Control por Mandato

Auto-control

Miedo
Inseguridad
Agresión
Aprensión
Aversión
Resentimiento

Orgullo
Compromiso
Energía
Razón
Aceptación
Dedicación



Responsabilidades dentro del SCI

Concepto	Camara de Diputados	Comisión de Vigilancia	Otras Comisiones	Presidencia de la República	Órganos internos de control	Instituciones de la Admon Pública Fed	Auditor Externo	ASF	Supervisores y todos los funcionarios	Población
Preparar estudios o borradores de los lineamientos del SCI				X						
Evalúa y propone lineamientos del SCI		X								
Conoce y en su caso autoriza lineamientos del SCI	X									
Define y diseña SCI				X	X	X				
Implementa y opera el SCI				X	X	X			X	
Da seguimiento a la operación del SCI	X	X								
Evalúa el cumplimiento		X					X	X		
Retroalimenta sobre necesidades del SCI				X			X	X	X	
Denuncia incumplimientos									X	X

Cuadro:
Incluido para
efectos prácticos
no representan
necesariamente
el proceso actual.

Componentes del SCI

1 **Misión**

2 **Visión**

3 **Obejtivos corporativos**

4 **Planeación estratégica**

5 **Planes y programas de trabajo y metas de negocio**

6 **Metas**

7 **Presupuestos**

8 **Análisis de procesos y proceso de mejora continua**

9 **Control de facultades y firmas**

10 **Sistema, manual y proceso de información y datos**

11 **Código de ética y conducta**

12 **Agenda de supervisión o autocontrol (programa de autovalidación de calidad)**

13 **Diagramas de flujo de los procesos**

14 **Manuales de políticas y procedimientos operativos**

Componentes del SCI

15 **Comité de procesos**

16 **Comité de sistemas y estrategia de tecnología**

17 **Administración de recursos humanos (ejemplo: definición de puestos, perfiles, etc.)**

18 **Estándares de operación**

19 **Comité de riesgos**

20 **Medidas de control**

21 **Agenda de buen gobierno**

22 **manuales de operaciones sustantivas**

23 **Estructura de la organización**

24 **Comité de tesorería**

25 **Catálogos de adquisiciones, proveedores, precios, políticas de gasto y compra, control de egresos**

26 **Comité de recursos humanos**

27 **Modelo de calidad**

28 **Indicadores de gestión**

SCI en Instituciones Gubernamentales

El plan el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 fijó la estrategia de transformar la labor de los órganos internos de control de las dependencias y entidades con el propósito de dotarlos de un enfoque preventivo, que centre su atención en el análisis y la mejora de los controles internos y en llevar a cabo auditorías dirigidas a los aspectos sustantivos de la actividad pública y de las metas y compromisos que les corresponden, destacando.

- ✓ El fortalecimiento de los sistemas de control interno en la Administración Pública Federal para prevenir y abatir prácticas de corrupción e impunidad.
- ✓ La transformación de las instancias de control y fiscalización para dotarlas de un enfoque más preventivo, a fin de contribuir al cumplimiento del marco normativo que las rigen.

¿A quiénes aplica? (excepto ASF)

Dependencias

Las que integran la Administración Pública Federal Centralizada, en los términos de los artículos 1o., 2o. y 17 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

Organos Admvs. deconcentrados

Las entidades desconcentradas de los órganos públicos centralizados.

Entidades

Los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal mayoritaria y los fideicomisos públicos que tengan el carácter de entidad paraestatal, a que se refieren los artículos 1o., 3o., 45, 46 y 47 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

Procuraduría

La Procuraduría General de la República

Conceptos

Administración de Riesgos

Es el proceso que tiene como propósito identificar los riesgos a que están expuestas las distintas entidades en el desarrollo de sus actividades y analizar los distintos factores que pueden provocarlos, a fin de definir las estrategias que permitan administrarlos.

Comité de Control y Auditoría

Órgano colegiado de apoyo a los órganos de gobierno de las entidades y titulares de las dependencias y la Procuraduría General de la República en materia de control y auditoría y evaluación de riesgos.

Control Interno Institucional

El conjunto de medios, mecanismos o procedimientos implementados con el propósito de conducir las actividades correspondientes hacia el logro de los objetivos y metas institucionales; obtener información confiable y oportuna, y cumplir con el marco jurídico aplicable a las mismas.

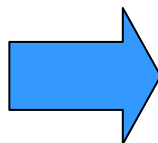
Conceptos



Objetivos y suficiencia del control

Objetivos

La implementación del control interno debe ser la correcta, cerciorándose de la calidad, confiabilidad y pertinencia del mismo con el propósito de lograr los objetivos y metas, evaluar y supervisar su funcionamiento y ordenar las acciones para su mejora continua.



Suficiencia

Para que el control interno se considere eficaz y eficiente deberá proporcionar una seguridad razonable de que los objetivos se cumplen por medio de un efectivo monitoreo de su desempeño.

- | | | |
|--------------------------------|--------|--------------------------------|
| Artículo 9 – Fracción I | —————> | Fracción I- Artículo 10 |
| Fracción II | —————> | Fracción II |
| Fracción III | —————> | Fracción III |
| Fracción IV | —————> | Fracción IV |
| Fracción V | —————> | Fracción V |

Objetivos y suficiencia del control

Artículo 9

- I. Promover la eficacia, eficiencia y economía de las operaciones, programas y proyectos.

Artículo 10

- I. Se cuenta con medios o mecanismos para conocer el avance en el logro de los objetivos y metas de las operaciones sustantivas, así como para identificar, medir y evaluar los riesgos que pueden obstaculizar su consecución

Objetivos y suficiencia del control

Artículo 9

II. Medir la eficacia en el cumplimiento de los objetivos institucionales, prevenir desviaciones en la consecución de los mismos, y promover que la obtención y aplicación de los recursos se realice con criterios de eficiencia, economía y transparencia.

Artículo 10

II. La información financiera, presupuestal y de operaciones se prepara y obtiene en términos de integridad, confiabilidad, oportunidad, suficiencia y transparencia.

Objetivos y suficiencia del control

Artículo 9

III. Medir Obtener información financiera, presupuestal y de operación, veraz, confiable y oportuna.

Artículo 10

III. Se cumple con las leyes, reglamentos y demás disposiciones administrativas que rigen el funcionamiento de las dependencias, entidades y de la Procuraduría.

Objetivos y suficiencia del control

Artículo 9

IV. Propiciar el cumplimiento del marco legal y normativo aplicable a las dependencias, entidades y a la Procuraduría, con el fin de que las decisiones, funciones y actividades se lleven a cabo conforme a las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas correspondientes.

Artículo 10

IV. Los recursos están protegidos adecuadamente y en condiciones de disponibilidad.

Objetivos y suficiencia del control

Artículo 9

- V. Salvaguardar, preservar y mantener los recursos públicos en condiciones de integridad, transparencia y disponibilidad para los fines a que están destinados.

Artículo 10

- V. Los procesos sustantivos y de apoyo para el logro de metas, objetivos, programas y proyectos, así como para la aplicación de los recursos o aquellos proclives a posibles actos de corrupción, están fortalecidos para prevenir o corregir desviaciones u omisiones que afecten su debido cumplimiento.

Objetivos y suficiencia del control

I. Primera Norma.- Establecer y mantener un ambiente de control.

- Se deberá fomentar y mantener un entorno de respeto e integridad congruente con los valores éticos del servicio público.
- Propiciar el cumplimiento estricto del marco jurídico que rige a la Administración Pública Federal y que esté alineado con la misión, visión, objetivos y metas de cada una de ellas.
- Establecer y, en su caso, actualizar y fomentar la observancia del código de conducta institucional.
- Conducirse en el desempeño de sus funciones con una actitud de compromiso y apoyo hacia el control interno, la transparencia, la rendición de cuentas y apego a la integridad.

Objetivos y suficiencia del control

Consideraciones Generales:

Compromiso

Con la consecución de la misión, visión y objetivos de las dependencias, entidades y de la Procuraduría.

Estructura Organizacional

Contar con una estructura organizacional adecuada para cumplir con sus objetivos, que les permita planear, coordinar, ejecutar, supervisar y controlar las operaciones relevantes para la consecución de las metas y objetivos institucionales.

Manuales de Organización y Procedimientos

Deberán elaborarse conforme a la estructura organizacional y a las atribuciones y responsabilidades establecidas en las leyes y reglamentos que en cada caso sean aplicables.

Administración de los Recursos Humanos

Deben existir los perfiles de puestos apropiados y prácticas adecuadas para la contratación, capacitación, evaluación y promoción de los servidores públicos en apego a la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

Integridad y Valores Éticos

Los servidores públicos deben conocer y apegarse al código de ética y al código de conducta aplicables.

Objetivos y suficiencia del control

II. Segunda Norma.- Identificar, evaluar y administrar los riesgos.

- Deberá asegurarse que las dependencias, entidades y la Procuraduría cuenten con objetivos, metas y programas institucionales acordes al marco jurídico que rige su funcionamiento.
- Llevar a cabo la identificación y evaluación de los riesgos que puedan impactar negativamente en el logro de los objetivos, metas y programas
- Establecer estrategias y reforzar el control interno para su prevención y manejo.
- Presentar ante el Comité de Control y Auditoría correspondiente, por lo menos una vez al año, la situación que guardan los principales riesgos institucionales, así como la forma en que se están administrando.
- El análisis y seguimiento de los riesgos relevantes será motivo de atención periódica en las sesiones de los Comités de Control y Auditoría.

Objetivos y suficiencia del control

Consideraciones Generales:

- ✓ Previo a la evaluación de riesgos es necesario establecer con claridad la misión, visión, objetivos, metas y programas institucionales.
- ✓ La evaluación de riesgos implica la identificación y análisis de los aspectos relevantes asociados a la consecución de metas y objetivos establecidos.
- ✓ En la identificación de riesgos deben considerarse todas las transacciones significativas con otras instancias y las incidencias de irregularidades.
- ✓ Los métodos de identificación de riesgos deben incluir la clasificación cuantitativa y cualitativa de las principales actividades, planes estratégicos y presupuestos, así como los hallazgos y observaciones informados por las diversas instancias fiscalizadoras.
- ✓ Una vez que los riesgos han sido identificados, debe analizarse la probabilidad de que sucedan y sus posibles efectos; ello implica estimar la relevancia del riesgo y el impacto de su ocurrencia, así como decidir qué acciones tomar para administrarlos.

Objetivos y suficiencia del control

III. Tercera Norma.- Implementar y/o actualizar actividades de control .

- Los titulares de las dependencias, entidades y de la Procuraduría, serán responsables del establecimiento, adecuación y funcionamiento del control interno necesario para el logro de los objetivos, metas y programas institucionales.
- Deberán asegurar de manera razonable la generación de información financiera, presupuestal y de operación confiable, oportuna y suficiente, para cumplir con su marco jurídico de actuación.
- Así como salvaguardar los recursos públicos a su cargo y garantizar la transparencia de su manejo.

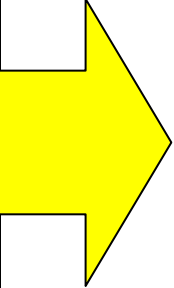
Objetivos y suficiencia del control

Consideraciones Generales:

- ✓ Las actividades de control son aquellas políticas, procedimientos, técnicas y mecanismos encaminadas al cumplimiento de las directrices de los niveles superiores de las dependencias, entidades y de la Procuraduría a lo largo de toda su operación.
- ✓ Las actividades de control actúan en todos los niveles y funciones de la organización, incluyen un amplio rango de diversas actividades, tales como: aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones y mantenimiento de la seguridad.
- ✓ Las actividades de control pueden ser establecidas en un ambiente dentro de un sistema computacional de información o a través de procedimientos manuales.

Objetivos y suficiencia del control

Algunas actividades de control pueden ser las siguientes:



Revisión del desempeño actual

Administración del recurso humano

Controles sobre el proceso de información

Resguardo de bienes

Establecimiento y revisión de medidas e indicadores de desempeño

Segregación de funciones y responsabilidades

Acceso controlado y restringido a los bienes y registros

Apropiada documentación de las transacciones y del control interno

Objetivos y suficiencia del control

IV. Cuarta Norma.- Informar y comunicar .

Los titulares de las dependencias, entidades y de la Procuraduría, 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, metas y programas.
- Cumplir con las distintas obligaciones a las que en materia de información están sujetas, en los términos de las disposiciones legales y administrativas aplicables.
- Que la información deberá obtenerse, clasificarse y comunicarse oportunamente a las instancias externas e internas procedentes.

Objetivos y suficiencia del control

Consideraciones Generales:

- ✓ Los titulares de las dependencias, entidades y de la Procuraduría, deberán identificar y comunicar la información relevante en la forma y en los plazos establecidos en la normatividad aplicable.
- ✓ Se deberá contar con sistemas de información que permita a los usuarios determinar si se está cumpliendo con los planes estratégicos y operativos, así como si se están alcanzando las metas para un efectivo y eficiente uso de los recursos.
- ✓ Debe contarse con sistemas adecuados para proveer la información relativa al presupuesto autorizado, modificado y ejercido.
- ✓ Asimismo, la información es necesaria para determinar si las dependencias, entidades y la Procuraduría están alcanzando sus objetivos de conformidad con las leyes, reglamentos y demás normatividad aplicable.

Objetivos y suficiencia del control

IV. Quinta Norma.- Supervisar y mejorar continuamente el Control Interno Institucional .

- Los titulares de las dependencias, entidades y de la Procuraduría, deben contribuir al mejoramiento continuo del Control Interno Institucional, con el fin de mantener y elevar su eficacia y eficiencia. Es su responsabilidad:
 - La evaluación y mejoramiento de los sistemas de control específicos que debe llevarse a cabo por los responsables de las operaciones y procesos correspondientes durante el transcurso de sus actividades cotidianas.
 - Las observaciones y debilidades de control interno comunicadas por las instancias de fiscalización deben ser atendidas con oportunidad y diligencia por parte de quienes tienen la responsabilidad de solventarlas, contribuyendo con ello a la eficacia y eficiencia de los sistemas de control interno.

Objetivos y suficiencia del control

Consideraciones Generales:

- ✓ La supervisión como parte del control interno debe practicarse en toda la ejecución de las operaciones, de tal manera que asegure que las deficiencias identificadas, sean resueltas con prontitud.
- ✓ El proceso de supervisión comprende la evaluación, por los niveles adecuados, sobre el diseño, funcionamiento y manera de cómo se adoptan las medidas para actualizarlo o corregirlo.
- ✓ La supervisión del control interno debe incluir políticas y procedimientos para asegurar que las deficiencias sean corregidas.
- ✓ Los hallazgos detectados en las auditorías practicadas por las diferentes instancias de fiscalización deben ser evaluadas y las recomendaciones sugeridas deben ser atendidas, implementando las adecuaciones que eviten la recurrencia de las deficiencias respectivas.

Objetivos y suficiencia del control

Otras disposiciones:

Los titulares de las dependencias, entidades y de la Procuraduría deberán informar a la Secretaría de la Función Pública y, en su caso, a los órganos de gobierno correspondientes, así como al Comité de Control y Auditoría, al finalizar cada ejercicio y a más tardar el 31 de marzo del año siguiente, el estado que guarda el Control Interno Institucional, así como los avances más importantes efectuados al respecto, haciendo notar las situaciones relevantes que requieren de atención para mejorar los procesos de control y evitar su debilitamiento.

PAPELES DE TRABAJO

Planeación
de
Auditoría

Trabajo
de
Campo

Informe
de
Auditoría

Seguimiento
a la Comisión de
Fiscalización

Monitoreo

MPA



EVALUACION DE RIESGOS



PROGRAMA DE TRABAJO



ENTREVISTA PRELIMINAR



AMARRE CONTABLE



EVALUACION DE C.I.



MATRIZ DE CONTROLES



EJECUCION DE TRABAJO



CALIF. GRAL. RIESGO



CEDULA OBSERVACIONES



INFORME DE AUDITORIA



REPORTE A LA COMISION DE FISCALIZACION



MONITOREO



Auditoría Interna basada en
riesgos

La AIR en el Sector Público - Beneficios

- Proteger el patrimonio de los ciudadanos: El gobierno debe garantizar el buen uso de los recursos de los ciudadanos, en consecuencia debe proteger los activos financieros y no financieros del estado.
- Generar valor para la entidad: Con la administración de riesgos el gobierno estará aumentando el valor que tienen las instituciones del estado, al mejorar la gestión de los servicios públicos.
- Optimizar los recursos del estado: Al implementar un sistema de administración de riesgos, se contribuye a lograr el mejor uso de los recursos financieros, reduciendo los gastos innecesarios e invirtiendo adecuadamente el presupuesto del estado, en otras palabras, se trata de optimizar la eficiencia operacional.

La AIR en el Sector Público - Beneficios

- **Mejorar la calidad del servicio:** Uno de los objetivos del estado debe ser mejorar el servicio que le otorga a los ciudadanos, ya que si no aumenta la calidad no está alcanzando los objetivos económicos y sociales que todo gobierno debe establecer. Es esencial que las instituciones del sector público mejoren la prestación de sus servicios, para beneficio de quienes pagan con sus impuestos los servicios que reciben.
- **Modernizar y transformar las instituciones:** Uno de los objetivos principales de la administración de riesgos es efectuar un mejoramiento continuo de todos los procesos. El sector público no solo necesita modernizarse para mejorar la eficiencia, sino también es importante transformar todas las instituciones para aumentar la efectividad y lograr un mayor alcance para beneficio de la población. Con la modernización y transformación del sector público se lograría reducir los niveles de burocratización que obstaculizan la buena gestión de procesos, actividades y servicios.

La AIR en el Sector Público - Beneficios

- Asegurar la transparencia: Para mejorar la efectividad del desempeño.

¿Preguntas?



Datos de Contacto

C. P. José Luis Rojas

Socio Director de Servicios de Riesgos de Negocio

Tel. 449 996 6260 y 996 6263

Cel. 449 448 7728

Email: Jose.L.Rojas@mx.gt.com

