

PLANEACIÓN INSTITUCIONAL

Rafael González Martínez
rgmqualpro@gmail.com

ICADEFIS

Contenido

Objetivo del Programa

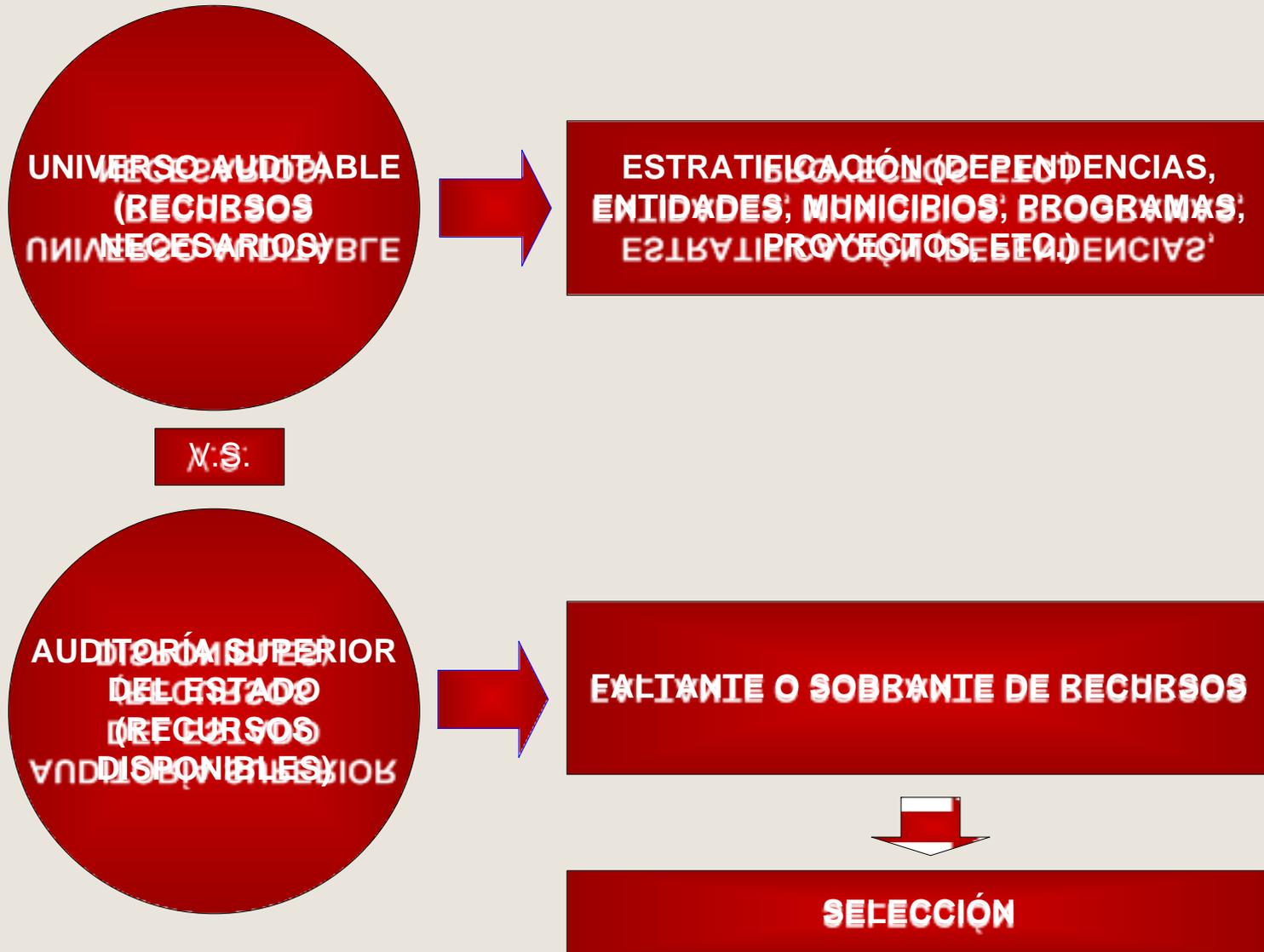
1. Gobierno Corporativo
2. Análisis de Riesgos
3. Control Interno
4. La materialidad al planificar y ejecutar una auditoría
5. Otros aspectos de la planeación

Objetivo General

Al término del curso el servidor público de la ASF será capaz de:

Desarrollar la planeación institucional con base en riesgos, de acuerdo a la normativa internacional con un enfoque que le permita determinar los sectores, áreas, programas y entes que requieran fiscalizarse

Estructura de la Planeación Anual



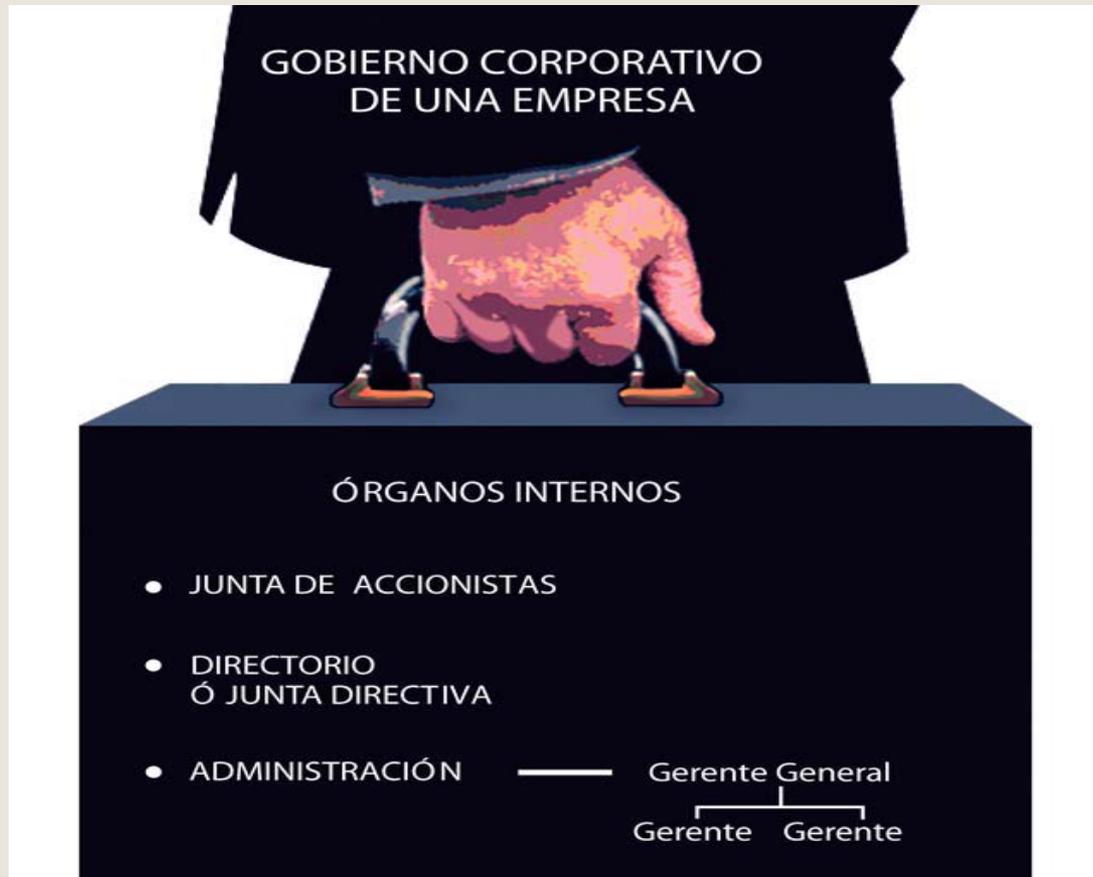
Estructura de la Planeación Anual

CRITERIOS DE SELECCIÓN

Continúa



I. Gobierno Corporativo



Conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa

Estructura del Gobierno Corporativo

Continúa



Pilares

Continúa

Gobierno y Control

- Evaluación del Consejo de Administración y Comité de Auditoría
- Administración Integral del Riesgo:
 - Estratégico
 - Regulatorio
 - Operacional (Financiero y No financiero)
 - Gobierno TI
- Auditoría Interna
- Controles Internos

Prevención de Fraudes

- Vulnerabilidad
- Prevención de Fraude
- Ambiente de Control (ética, cultura, etc.)
- Emisión Fraudulenta de Reportes Financieros

Mejores Prácticas

- Internacionales: Principios de Gobierno Corporativo (OCDE)
- México: Código de Mejores Prácticas Corporativas (CCE)
- Los Códigos de Mejores Prácticas Corporativas, son fundamentales para:
 - Que las empresas se autorregulen, y
 - Adopten mecanismos e instrumentos que les permitan ofrecer transparencia, eficiencia y honestidad al mercado.

Mejores Prácticas

Continúa

- Con el Código de Buen Gobierno se pretenden desarrollar los 5 grandes grupos de principios de la OCDE:
 - Protección de los derechos de los accionistas;
 - Equidad en el trato con los accionistas;
 - Transparencia y acceso de la información;
 - Responsabilidad, integridad, objetividad y honradez en el manejo de las decisiones de la dirección;
 - Rendición de cuentas al mercado, a los aportantes de capital y a los grupos de interés.

Principios de la OCDE para el Sector Público

Objetivo: Lograr que las empresas paraestatales sean más competitivas, eficientes y sobre todo, transparentes en sus operaciones, a través de una adecuada administración y gestión.

- Principales lineamientos incluidos:
- Separación clara del papel del Estado como propietario y su papel como regulador.
- b) Mayor flexibilidad en las estructuras de capital.

Principios de la OCDE para el Sector Público

Continúa

- c) Centralización de las responsabilidades y facultades de terceros interesados en la administración estatal para facilitar la rendición de cuentas.
- d) Reducción de la intervención política en la administración diaria de las empresas.
- e) Adopción de un proceso transparente de nominación del Consejo de Administración basado en competencias y habilidades.

Principios de la OCDE para el Sector Público

Para mejorar la transparencia se recomienda:

Continúa

- a) Fortalecer el control interno
- b) Llevar a cabo auditorías externas independientes basadas en estándares internacionales
- c) Proporcionar informes globales de los resultados de desempeño.

Principios de la OCDE para el Sector Público

Continúa

En cuanto a la delegación de autoridad en los Consejos de Administración, se sugiere:

- a) Clarificar los mandatos del Consejo de Administración y respetar su independencia
- b) Otorgar la facultad al Consejo de Administración para la designación del Director General
- c) Monitorear y evaluar el desempeño del Consejo de Administración.

Estructura de la Administración Pública Federal

Administración Pública Centralizada

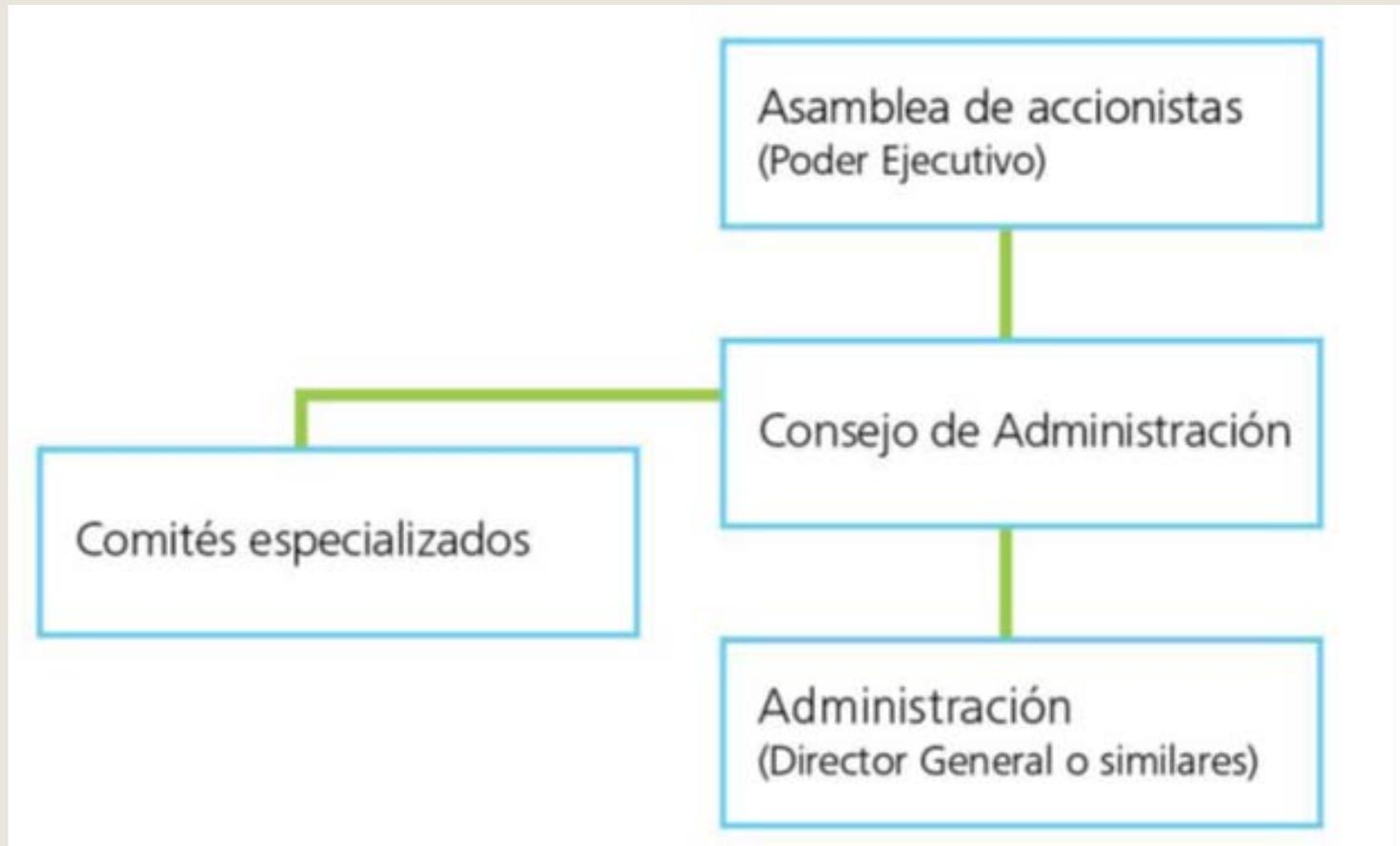
- Presidencia de la República
- Secretarías de Estado
- Departamentos Administrativos
- Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal*

Administración Pública Paraestatal

- Organismos descentralizados
- Empresas de Participación Estatal
- Instituciones Nacionales de Seguros y Fianzas
- Fideicomisos

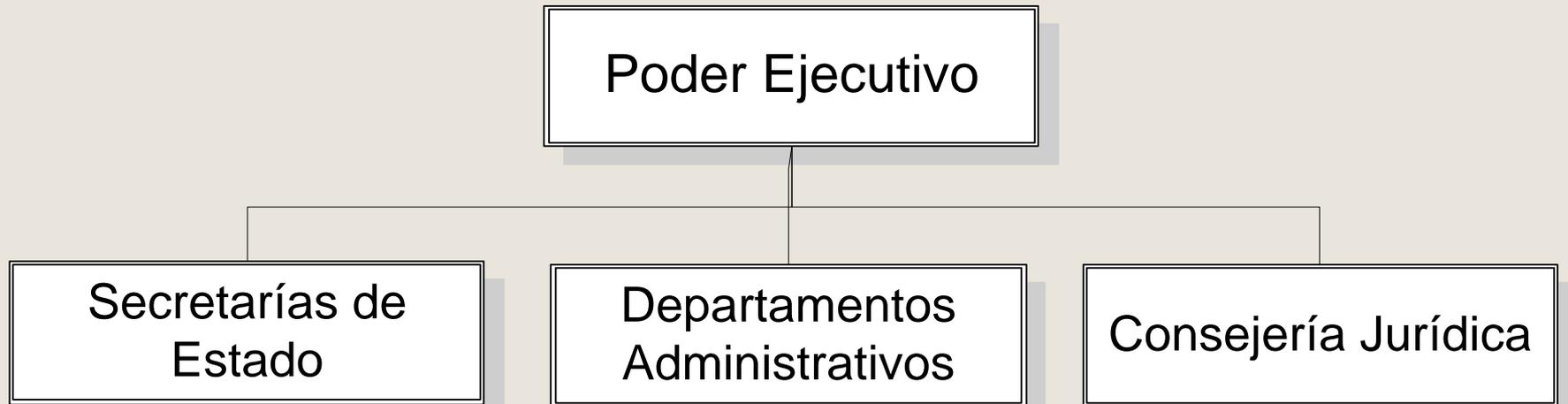
* Ley orgánica de la administración pública federal art. 2

Estructura de Gobierno Corporativo en el Sector Público Paraestatal



Claramente se aprecia la estructura de un gobierno corporativo

Estructura de gobierno corporativo en la Administración Pública Centralizada



- A diferencia de las empresas paraestatales las secretarías no cuentan con una estructura de gobierno corporativo bien definida, cuenta con:
- Órganos Internos de Control quien se encarga de:
 - La rendición de cuentas gubernamental, y
 - La transparencia en el desempeño de cada una de las dependencias
- Comité de Control y Desempeño Institucional (COCODIS)

Conclusiones

- El buen Gobierno Corporativo de las instituciones o dependencias es un elemento clave para el desarrollo del sector público, ya que:
- Permite el acceso a fuentes de capital para que los proyectos puedan crecer con horizontes más ambiciosos
- Aumenta la productividad y la competitividad de las entidades
- Apoya la lucha contra la corrupción y
- Promueve la credibilidad y la confianza de los ciudadanos en las entidades del sector público.

II. Análisis de Riesgos

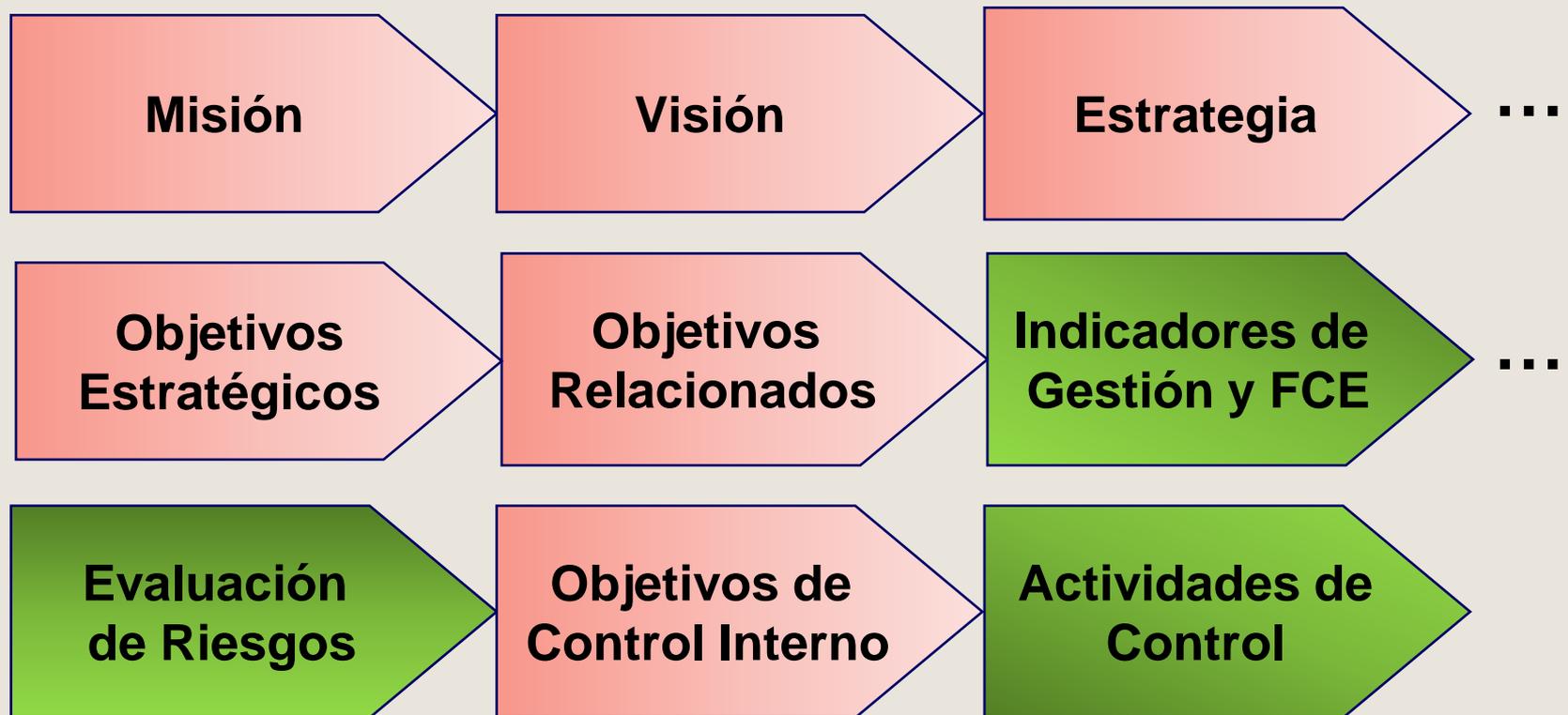
Qué es?

- La identificación de los factores internos y externos que pueden entorpecer o favorecer la consecución de los objetivos, de donde:
 - **Evento:** incidente o acontecimiento interno o externo que afecta la consecución de objetivos
 - **Riesgo:** posibilidad de que un evento ocurra y afecte desfavorablemente el logro de objetivos
 - **Oportunidad:** evento que de ocurrir afecta positivamente la consecución de objetivos

A. Origen
Estratégico

de los Riesgos

Cadena simple de Planeación Estratégica



Interrelación fundamental

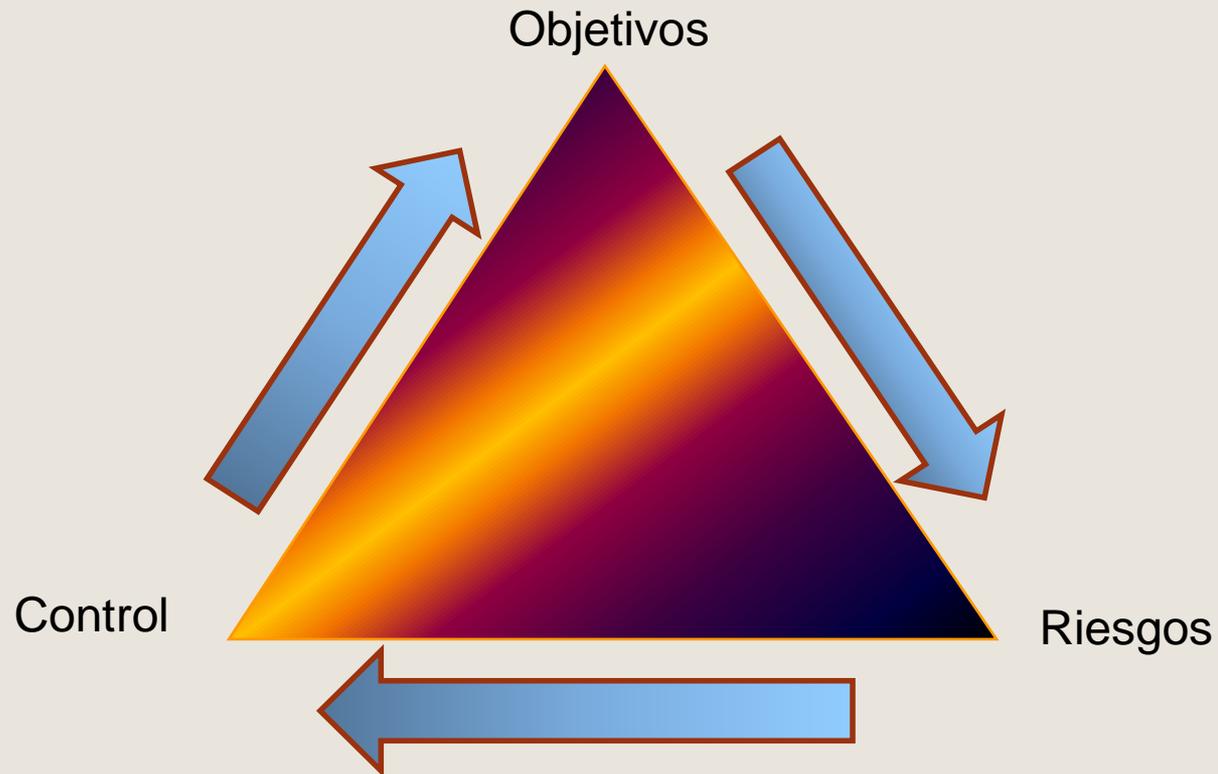
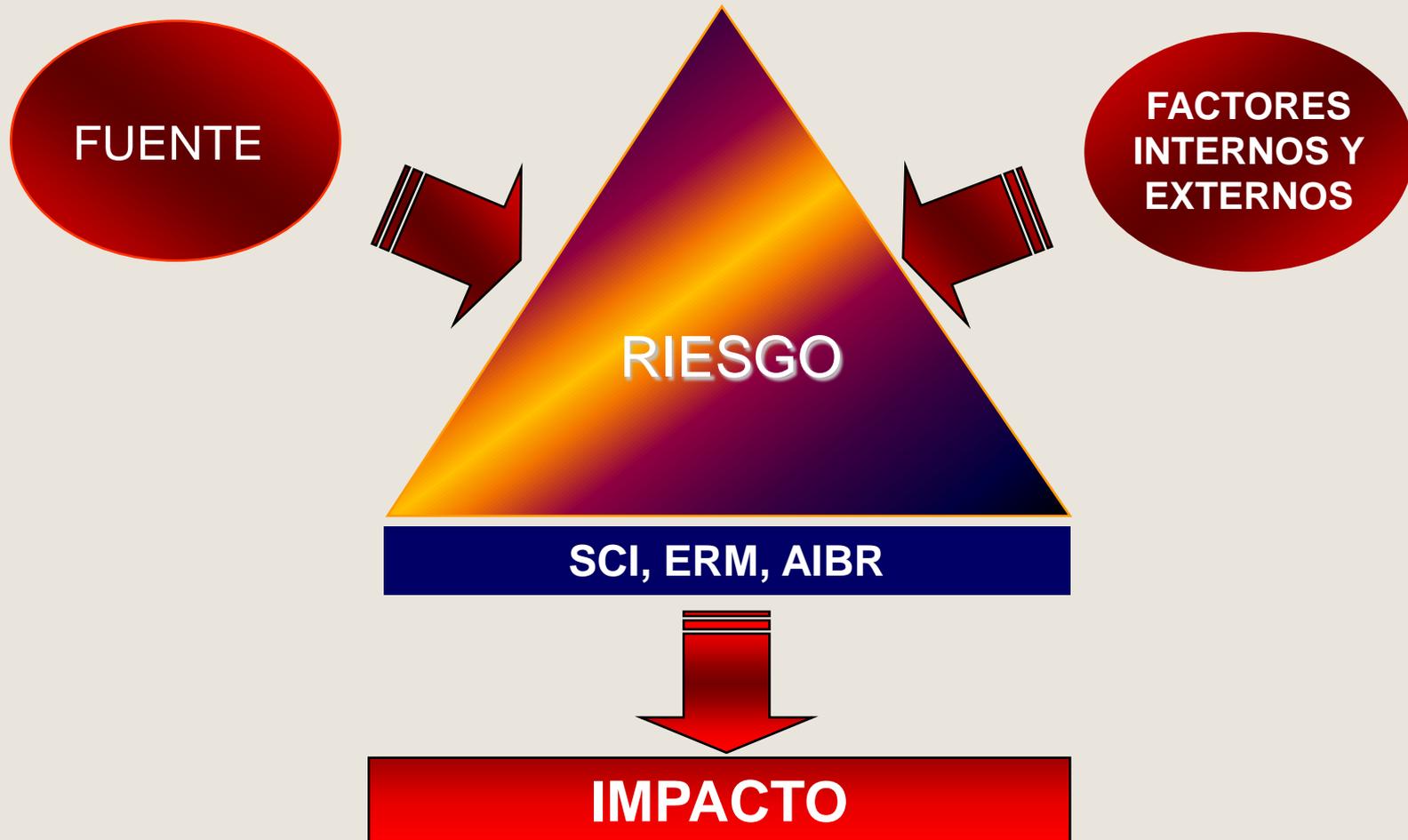


Ilustración del Riesgo



Clasificación del Riesgo

- Riesgo Estratégico
- Riesgo Financiero
- Riesgo Operacional
- Riesgo Legal
- Riesgo Reputacional

Categorías de Objetivos

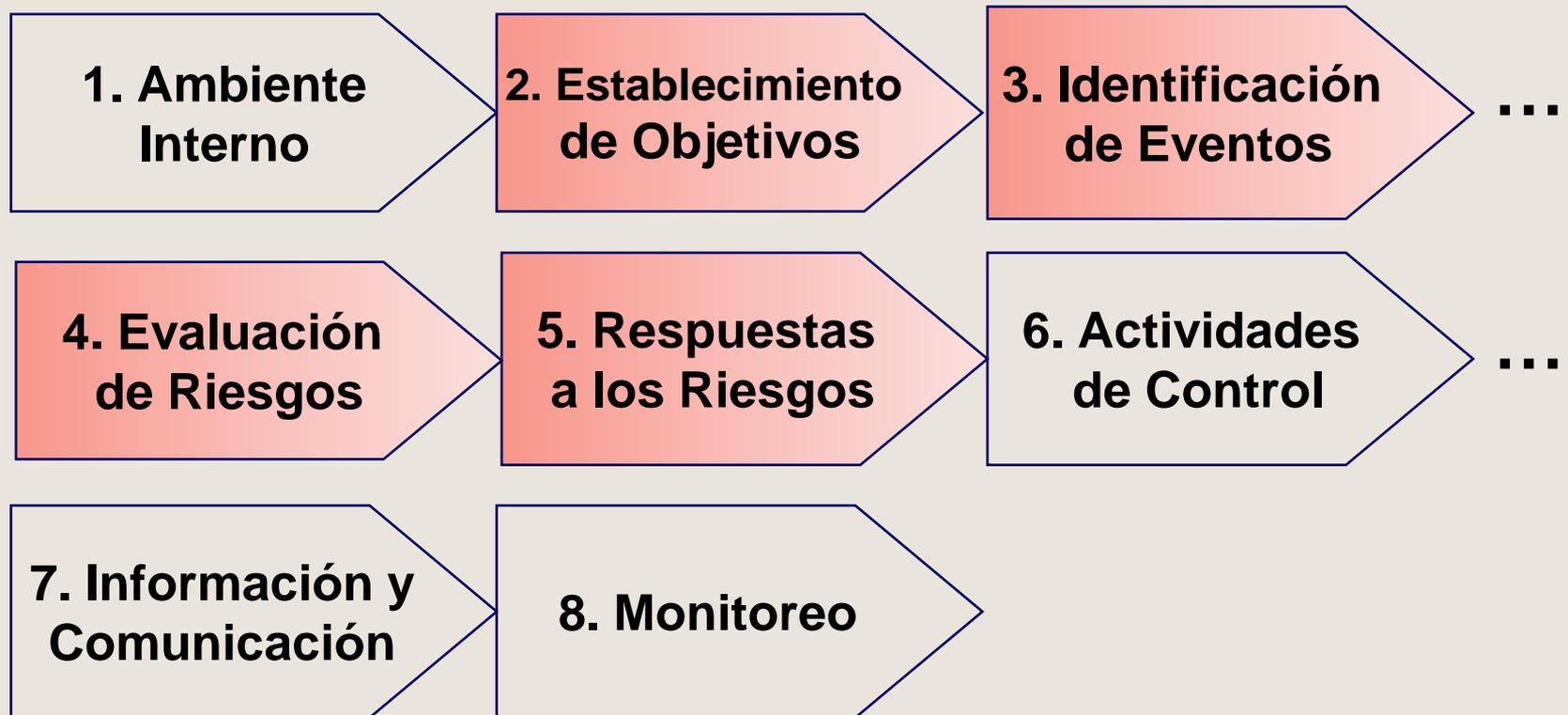
- **Estratégicos:** de alto nivel, alineados con la misión y visión de la entidad
- **Operativos:** vinculados al uso efectivo y eficiente de recursos.
- **Información:** relacionados con la confiabilidad de los reportes

Categorías de Objetivos

Continúa

- **Cumplimiento:** relativos al cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables
- **Salvaguarda de activos:** relacionados con la salvaguarda de los recursos contra pérdida, uso indebido y daño (INTOSAI)

Componentes COSO-ERM



Cubo tridimensional de interrelaciones

Fuente: COSO-ERM, 2005



El gráfico refleja la capacidad de centrarse en la administración de riesgos **integral, por categoría de objetivos, componente, unidad** o cualquier subconjunto deseado.

2. Establecimiento de Objetivos

- Condición previa para la identificación de eventos
- ERM asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos
- Estratégicos y relacionados alineados con la misión y la visión
- Consecuentes con el riesgo aceptado

3. Identificación de eventos

- Identificar los incidentes internos y externos
- Distinguir riesgos y oportunidades
- Determinar combinación e interactuación de factores internos y externos que modifiquen el perfil del riesgo

4. Evaluación de Riesgos

- Probabilidad e impacto
- Base inherente y residual
- Horizonte en el tiempo
- Eventos esperados con énfasis en los inesperados

5. Respuesta a los Riesgos

- Evitar
- Aceptar
- Reducir
- Compartir
- Alinear acciones con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad
- Relación costo-beneficio de las acciones

2. Evaluación e Impacto de Riesgos

Proceso iterativo practicado por la Dirección



B. Identificación de Riesgos

Técnicas de Identificación

- Inventarios de eventos (información estadística)
- Análisis de información histórica (de la empresa y del sector)
- Entrevistas y sesiones grupales guiadas por facilitadores
- Análisis de flujos de procesos

C. Evaluación y Priorización de Riesgos

Metodología de evaluación Probabilidad de Ocurrencia e Impacto

- Aplica a riesgo inherente y riesgo residual
- Combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas
- Cualitativas: predomina la subjetividad
 - Empleo del criterio y conocimientos del negocio
 - Probabilidad e impacto se expresa en términos de: alta, media, baja, etc.

Metodología de evaluación Probabilidad de Ocurrencia e Impacto

Continúa

- Cuantitativa: más objetividad
 - Empleo de estadísticas y modelos matemáticos
 - Probabilidad e impacto se expresan en términos de porcentaje, frecuencia y ocurrencia o derivados de otras métricas numéricas
- En mitigación a la subjetividad pueden utilizarse datos procedentes de eventos anteriores observables

.../

C. Evaluación y Priorización de Riesgos

Matriz Simple

Continúa



3. Respuesta a los Riesgos

Base: riesgos evaluados y priorizados

- Acciones
 - Evitar: Supone eliminar la fuente de riesgo
 - Aceptar: Implica no emprender ninguna acción
 - Reducir: Implica llevar a cabo acciones para reducir la probabilidad o el impacto
 - Compartir: El riesgo se traslada o se comparte con otra entidad: seguros, coberturas, o tercerización

4. Normas Internacionales de Evaluación de Riesgos para la Fiscalización

Las Normas Internacionales relacionadas han sido emitidas por la INTOSAI y por la IFAC

- INTOSAI: Normas relativas a la Planeación
- IFAC: **ISA 300** Planeación de una auditoría de estados financieros

-
- INTOSAI. Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores
 - IFAC. Federación Internacional de Contadores

Normas de Auditoría INTOSAI

Planeación

Normas de Procedimiento en la Fiscalización Pública

- 3.0.3.a. El auditor debe planear sus tareas de manera tal que se asegure la realización de una auditoría de alta calidad y que ésta sea obtenida con la economía, eficiencia, eficacia y prontitud debidas
- 3.1.4 En la planeación de una fiscalización, los pasos que normalmente se dan, son los siguientes:

.../

Normas de Auditoría INTOSAI

Planeación

Continúa

- 3.1.4.a. Reunir información sobre la entidad fiscalizada y su organización, con el fin de determinar los riesgos y valorar la importancia relativa

.../

Normas de auditoría IFAC

Normas relacionadas con el análisis de riesgo,
aplicables en auditoría externa

ISA 300 Planeación de una auditoría de estados financieros

El auditor debe desarrollar un **plan de auditoría** que debe incluir una descripción de:

- La naturaleza, oportunidad y extensión de los procedimientos de evaluación de riesgos planeados, como se determina bajo ISA 315.4

ISA's. Normas de auditoría IFAC

Continúa

A.2. La planeación es un proceso continuo e iterativo, incluye la necesidad de **considerar antes de la identificación y evaluación de riesgos** de errores materiales, **aspectos tales como:**

- Los procedimientos analíticos a ser aplicados como procedimientos de evaluación de riesgos
- Obtener una comprensión general del marco legal y regulatorio aplicable a la entidad y cómo la entidad está cumpliendo con ese marco

.../

ISA's. Normas de auditoría IFAC

Continúa

- La determinación de la materialidad
- El involucramiento de expertos
- La aplicación de otros procedimientos de evaluación de riesgos

* IFAC. International Standards on Audit, 2010

ISA's. Normas de auditoría IFAC

ISA 315 Identificación y evaluación de riesgos de irregularidades materiales a través de la comprensión de la entidad y su ambiente, incluido el control interno

- El auditor debe desarrollar procedimientos de evaluación de riesgos para proporcionar una base para la identificación y evaluación de riesgos de errores materiales a nivel de estados financieros y de afirmaciones

ISA's. Normas de auditoría IFAC

Continúa

Los procedimientos de evaluación de riesgos deben incluir lo siguiente:

- Cuestionamientos a la administración, y otros dentro de la entidad quienes a juicio del auditor puedan tener información que puede asistirle en la identificación de riesgos de errores materiales debido a fraude o error
- Procedimientos analíticos
- Observación e inspección

.../

ISA's. Normas de auditoría IFAC

Continúa

El proceso de evaluación de riesgos. El auditor debe obtener una comprensión de **si la entidad tiene un proceso** para:

- Identificar riesgos de negocios relevantes a los objetivos de reportes financieros
- Estimar lo **significativo** de los riesgos
- Evaluar la probabilidad de su ocurrencia; y
- Decidir acerca de acciones para manejar los riesgos.

ISA's. Normas de auditoría IFAC

Continúa

Riesgo significativo. El auditor **debe considerar** al menos lo siguiente para determinarlo:

- Si el riesgo es un riesgo de fraude
- Si el riesgo está relacionado con recientes cambios significativos económicos, contables u otros desarrollos, y luego entonces, requiere atención específica
- La complejidad de las transacciones

.../

ISA's. Normas de auditoría IFAC

Continúa

- Si los riesgos involucran transacciones significativas con **partes relacionadas**
- El nivel de **subjetividad en la medición** de la información financiera relacionada con el riesgo, y
- Si el riesgo involucra **transacciones significativas** que están **fuera del curso normal del negocio** para la entidad, o que de otra manera aparentan ser **inusuales**

Riesgos de Auditoría

- Riesgo que corre el auditor de presentar una opinión sobre los estados financieros que reflejen importes considerablemente incorrectos.

Riesgo de Auditoría

Continúa

- Las normas establecen que como parte de los planes de la auditoría, se debe efectuar una “valuación de riesgos” con relación a su organización, y señala como elementos del proceso. . .
- Identificación de las actividades auditables.
- Identificación de factores de riesgo relevantes a las actividades auditables, y la
- Valuación de los factores de riesgo.

Conclusiones

Tanto las mejores prácticas internacionales como las normas de auditoría aplicables a la actividad de fiscalización, establecen que:

- La Evaluación de Riesgos debe ser utilizada para identificar, medir, y priorizar riesgos **con el fin de que el mayor esfuerzo se enfoque a la identificación de las áreas auditables de mayor relevancia**, por lo que:
 - Es aplicable tanto en la formulación del Plan Anual de Auditoría, como en
 - Las Auditorías y fiscalizaciones particulares

Me lo contaron y lo olvidé; lo vi y lo entendí; lo hice y lo aprendí

Confucio

Caso Práctico

- Conformar el universo auditable del OFS, considerando entidades, municipios y programas.
- Calificar la importancia de las partes del universo en función a su riesgo estratégico.
- Misión, Visión y Objetivos
- Importancia Relativa
- Impacto en la sociedad
- Última auditoría practicada
- Área Estratégica

Gracias por su atención

- Rafael González Martínez
- rgmqualpro@gmail.com