

Bienvenidos

Dr. Ernesto Alvarado Rodríguez, CGAP

Mtro.ear1968@gmail.com

044-55-1489-6258

Presentación grupal



Reglas



Objetivo general:

Al término del curso el participante podrá:

- 1. Que los asistentes conozcan las herramientas metodológicas para la adopción e implementación del modelo de Control Interno y Evaluación del Riesgo.**



Paradigmas



El Brexit redistribuye las cartas de la geopolítica mundial



POBLACION MUNDIAL DICIEMBRE 2013

- 1. China 1,390**
- 2. India 1,265**
- 3. USA 321**
- 4. Indonesia 251**
- 5. Brasil 201**
- 6. Pakistán 184**
- 7. Nigeria 176**
- 8. Bangladesh 157**
- 9. Rusia 142**
- 10. Japón 127**

- 11. México 123**
- 12. Filipinas 99**
- 13. Etiopia 95**
- 14. Vietnam 92**
- 15. Egipto 82**
- 16. Alemania 82**
- 17. Irán 78**
- 18. Turquía 75**
- 19. Congo 69**
- 20. Tailandia 68**

Cifras expresadas en millones

Banco BRICS 2015 o 2016



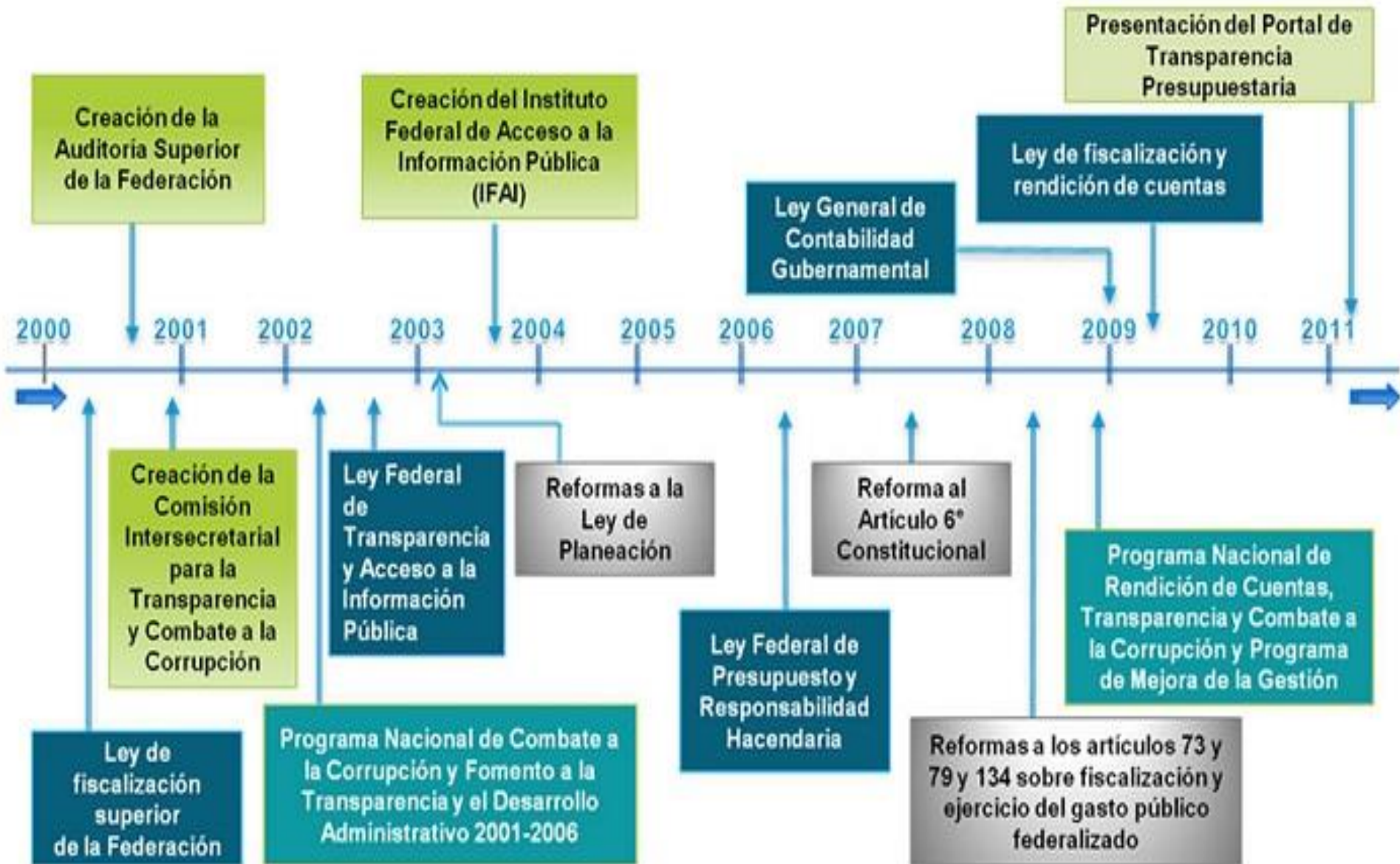
Capital de 100.000 millones de dólares

Ingresos y gastos públicos mundiales 2009

No.	País	Ingresos Millones	Gastos Millones
1	 Estados Unidos	2,114,000.0	3,615,000.0
2	 Japón	1,614,000.0	1,997,000.0
3	 Alemania	1,398,000.0	1,540,000.0
4	 Francia	1,229,000.0	1,445,000.0
5	 China	1,002,000.0	1,111,000.0
6	 Italia	960,100.0	1,068,000.0
7	 Reino Unido	880,900.0	1,132,000.0
8	 Canadá	514,500.0	547,200.0
09	 España	515,800.0	648,600.0
10	 Países Bajos	368,000.0	409,900.0
11	 Brasil	354,800.0	434,400.0
12	 Australia	312,000.0	348,900.0
13	 Rusia	231,100.0	303,600.0
14	 México	208,600.0	229,000.0
15	 Arabia Saudita	134,700.0	146,700.0



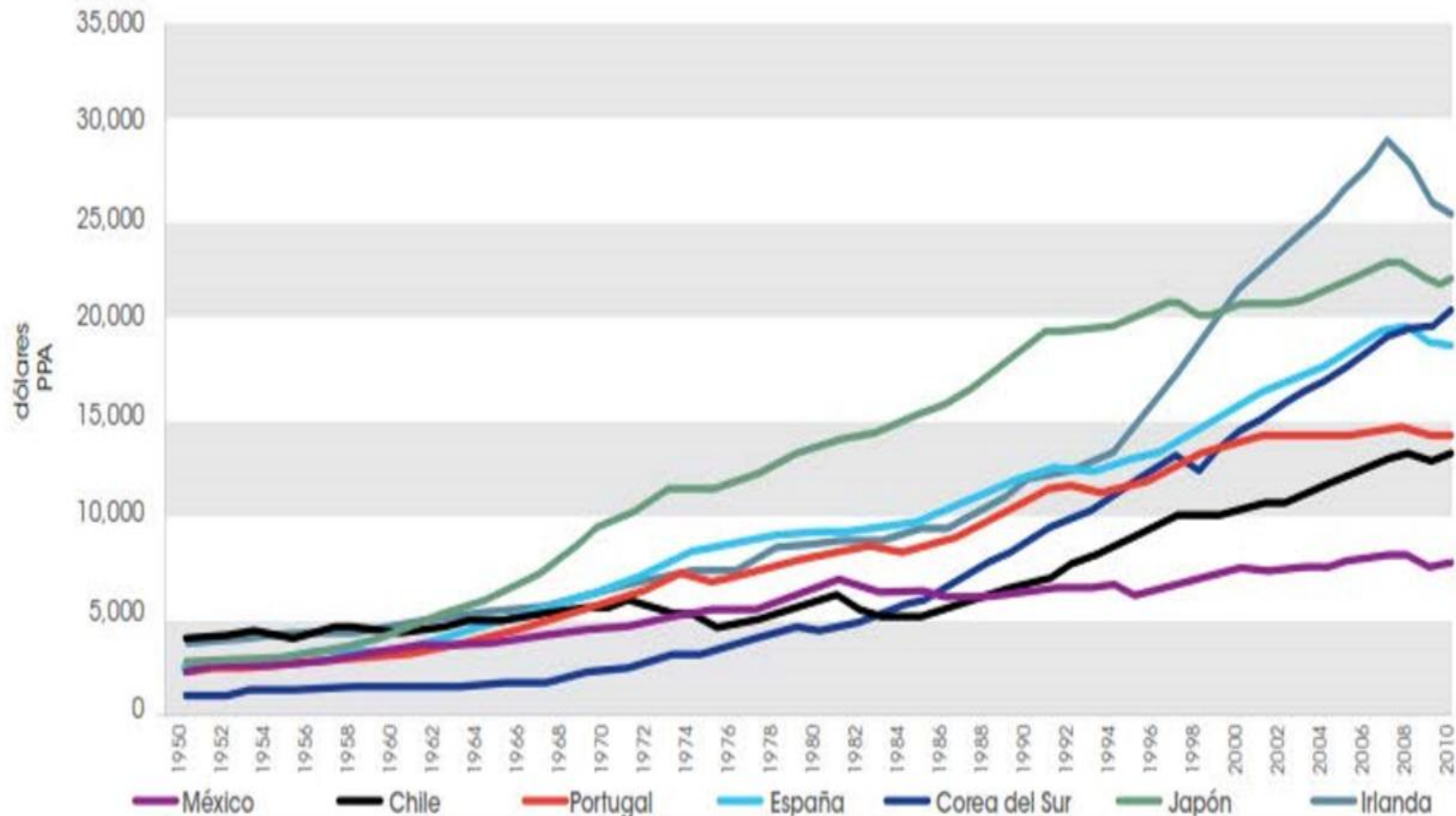
Fortalecimiento institucional



ÍNDICE DE CONFIANZA EN LAS INSTITUCIONES DE MÉXICO, 2008-2011

Instituciones	2008	2009	2010	2011	Niveles de confianza
Universidades	7.9	7.8	7.9	7.8	Alta
Iglesia	8.0	7.8	7.7	7.6	
Ejército	7.8	7.7	7.6	7.5	
Medios de Comunicación	7.6	7.7	7.6	7.4	
CNDH	7.5	7.4	7.3	7.3	
Empresarios	6.8	7.0	7.0	6.9	Media
Suprema Corte de Justicia	7.0	7.2	7.0	6.6	
Instituto Federal Electoral	7.0	7.1	7.0	6.6	
Presidencia de la República	6.9	7.1	6.7	6.5	
Bancos	6.8	7.0	6.7	6.5	
Senadores	6.1	6.8	6.0	5.9	Baja
Sindicatos	6.0	6.3	5.9	5.7	
Partidos políticos	5.7	6.0	5.7	5.7	
Policía	6.1	6.0	5.8	5.6	
Diputados	5.7	6.0	5.7	5.6	

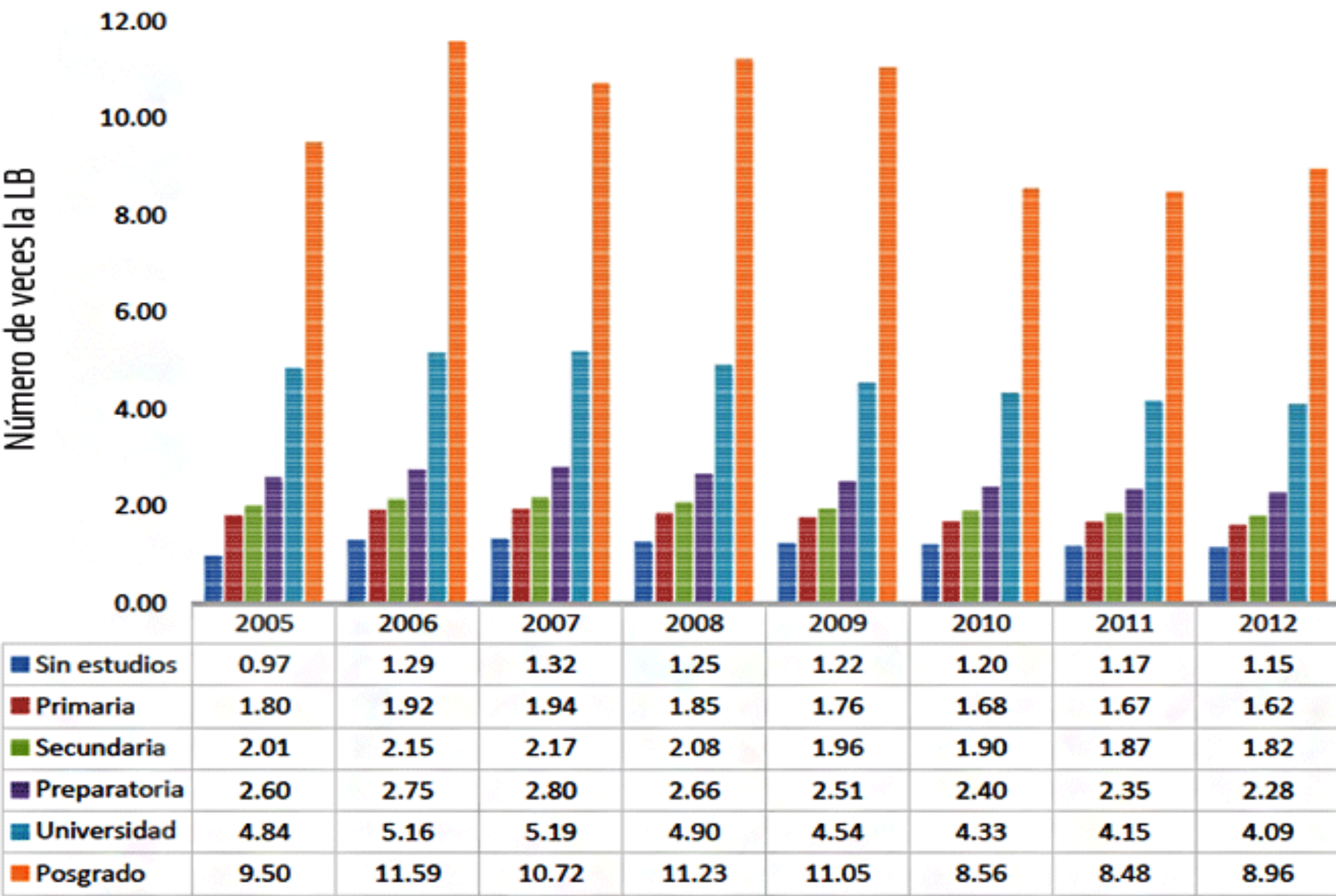
Gráfica 1.5 Comparación del Producto Interno Bruto de México con seis países 1950-2010



Fuente: "Historical Statistics of the World Economy", Angus Maddison y Fondo Monetario Internacional (2010).

Nota: Las unidades en las que está expresada la gráfica son dólares Geary-Khamis (también conocidos como dólar internacional o dólar PPA-Paridad del Poder Adquisitivo) de 1990.

Número de veces que el Salario promedio por años de escolaridad puede cubrir la línea de bienestar (CBA+CBNA) establecidas por CONEVAL | México 2005-2012

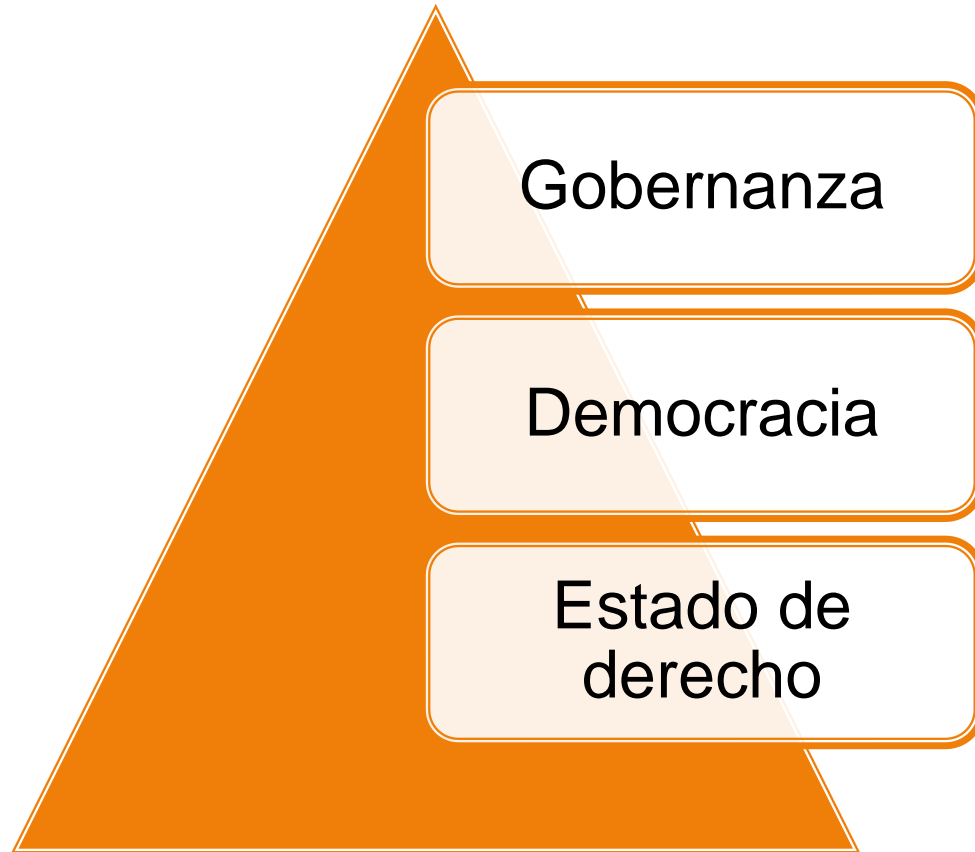


Indicadores de Gobernanza 2000 al 2010

INDICADOR	RESULTADO 2000, 2005, 2010
Voz y Rendición de cuentas	55.3 - 55.3 - 52.1
Estabilidad política y ausencia de violencia	39.4 - 33.2 - 22.6
Efectividad del gobierno	62.4 – 57.6 – 61.7
Calidad regulatoria	62.7 – 60.8 – 58.9
Estado de derecho	39.2 – 39.7 – 33.6
Control de la corrupción	50.7 – 48.3 – 44.5

(World Wide Governance Indicators) contruidos con la metodología de Kaufmann, Kraay y Mastruzzi para el Banco Mundial.

Gobernanza



Gobernanza

- ▶ El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) 1997 define Gobernanza, como:
- ▶ **Ejercicio de autoridad política, económica y administrativa para manejar los asuntos de la nación y parte de una comprensión de la gobernanza basada en la justicia social y los derechos.**

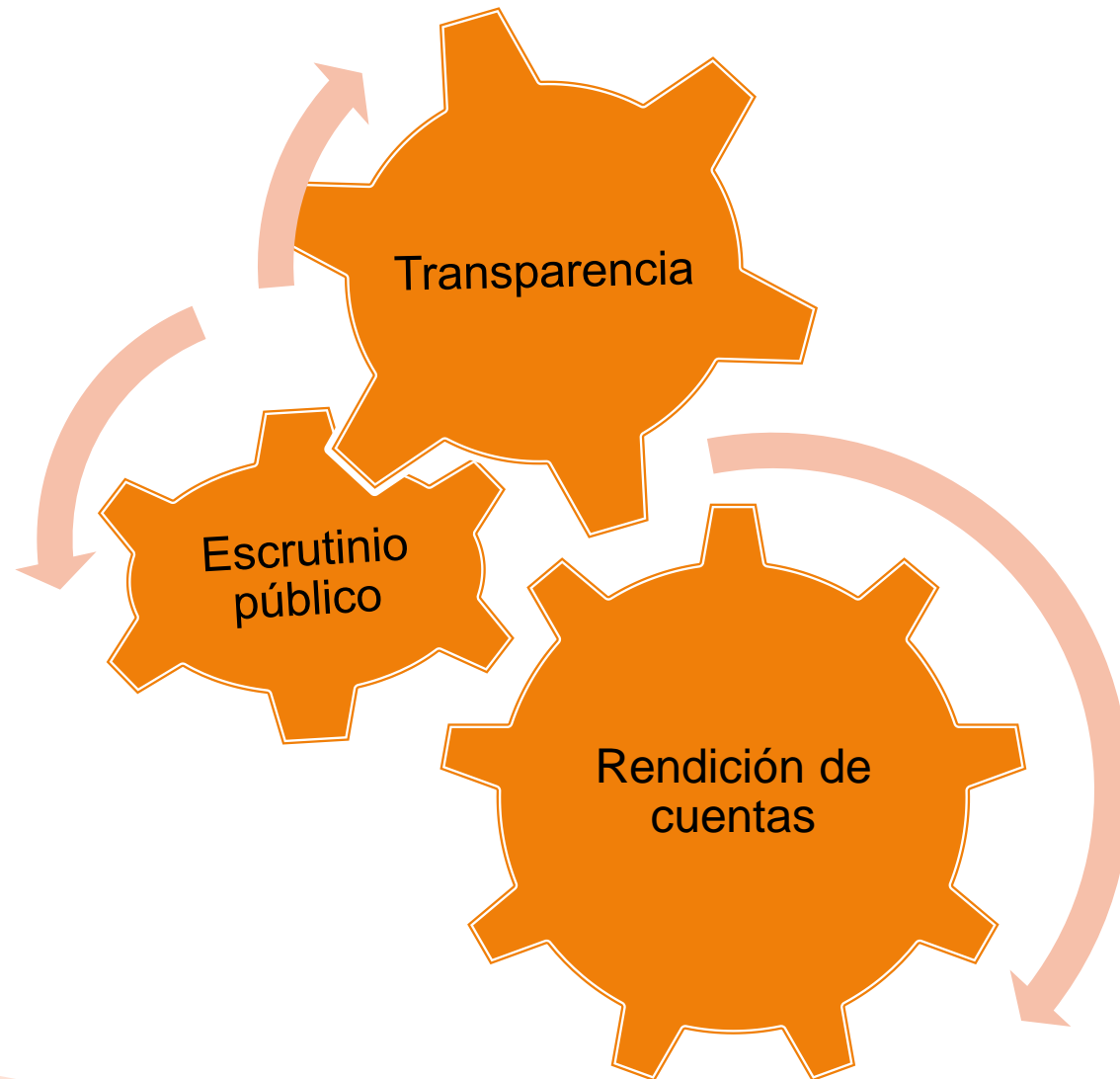


Gobernanza

- ▶ El Banco Mundial define a la gobernanza como el **conjunto de tradiciones e instituciones por las cuales es ejercida la autoridad en un país.**



Principios fundamentales



La rendición de cuentas

- ▶ *Andreas Schedler:*
- ▶ **Accountability**; "rendición de cuentas".
- ▶ **Answerability**, funcionarios públicos respondan por sus acciones.
- ▶ **Enforcement**: observancia de la ley



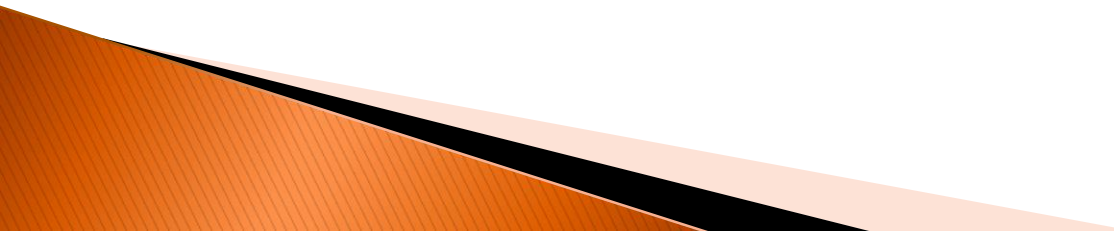
La rendición de cuentas

- ▶ Principio según el cual los individuos, las organizaciones y la comunidad son **responsables de la utilización que hagan de los recursos públicos.**

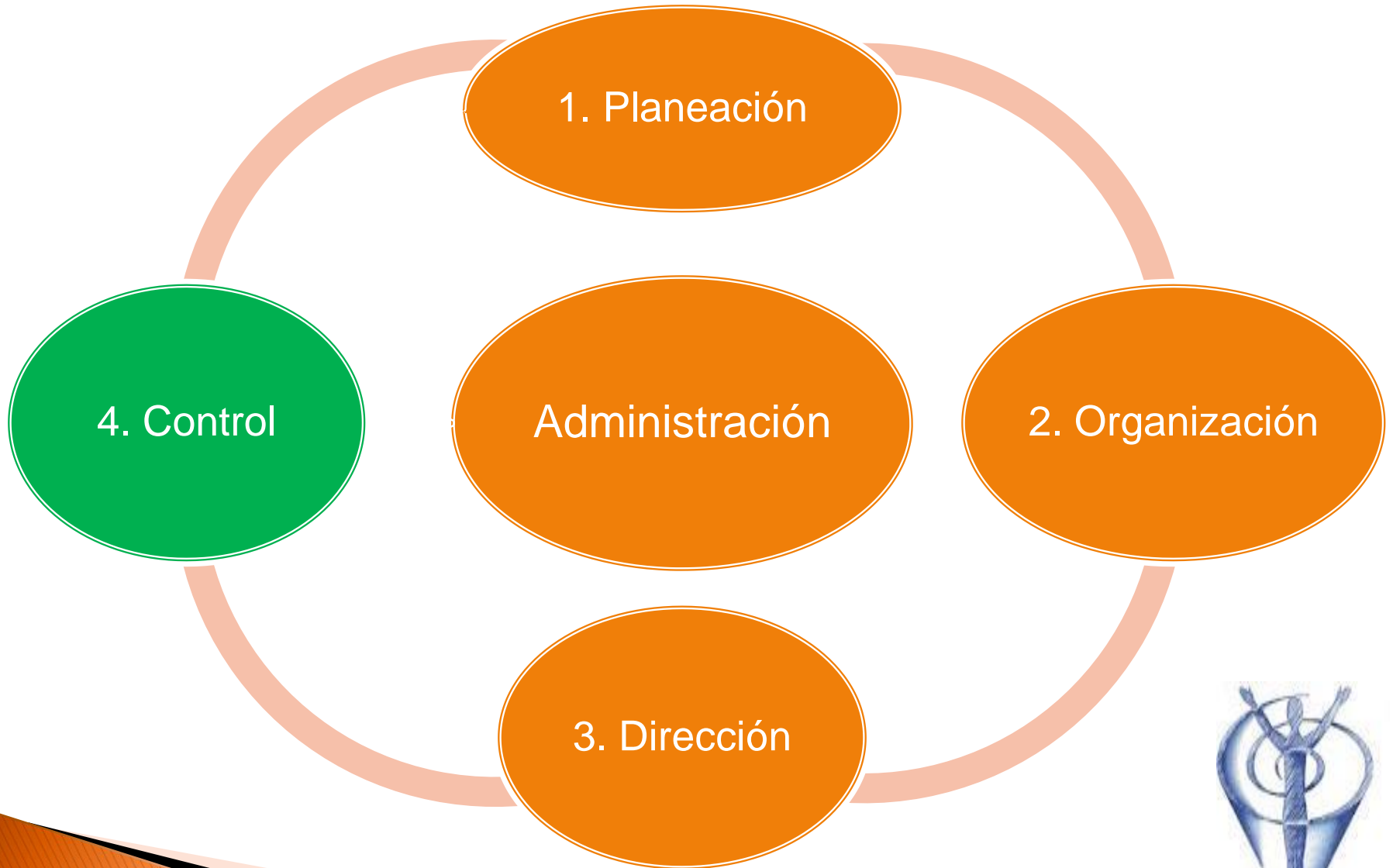


Duda es uno de los nombres de la inteligencia
Jorge Luis Borges

“Una vida sin riesgo es una vida gris, pero una vida sin control probablemente será una vida corta”. **Bertrand Russell**



Proceso Administrativo



Más datos

El fraude es una de las preocupaciones en una entidad, debido a las pérdidas que estas representan.

Estadísticas: 30% de 3000 ejecutivos encuestados en 54 países ha tenido al menos un fraude en sus empresas en el último año

Los tres principales fraudes:

malversación de activos (67%)

fraudes contables (38%)

corrupción (27%)

Más datos

El fraude es una de las preocupaciones en una entidad, debido a las pérdidas que estas representan.

Delitos nivel medio: 42%

Delitos por altos ejecutivos: 14 al 26%

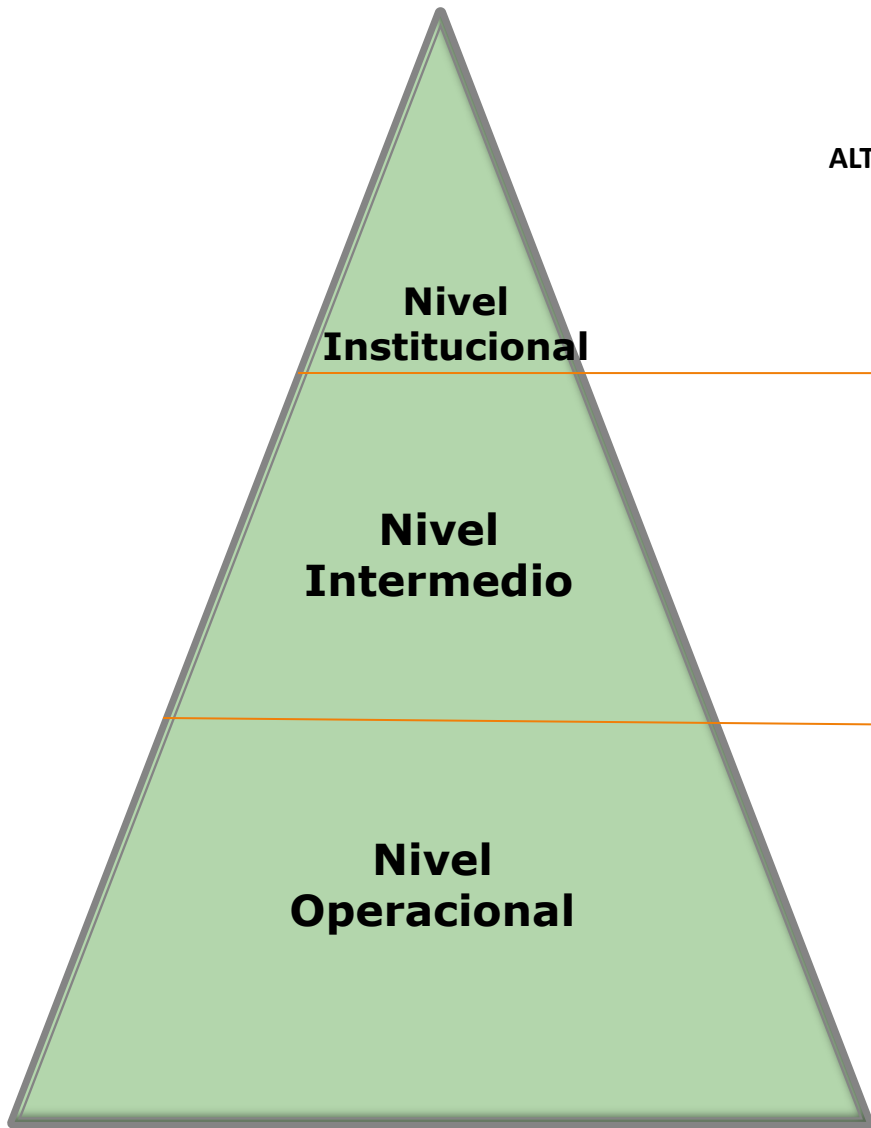
Medios de detección de fraude:

Fuga informal de información 27%

Auditorías Internas 17%

Administración de Riesgos: 14%

Denuncias 7%



Ejecución de operaciones

ALTA DIRECCION

Gerencia

Supervisión



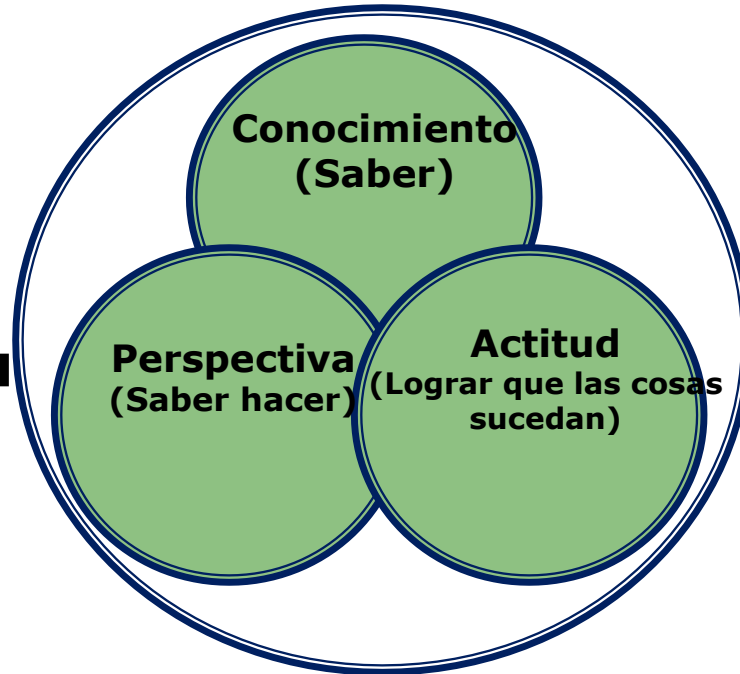
Hacer y ejecutar

Las tres habilidades del SP

**Habilidades
Conceptuales**

**Habilidades
Humanas**

**Habilidades
Técnicas**



**Éxito
profesional**

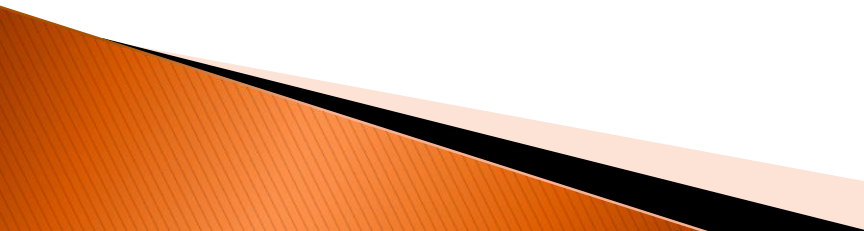
Competencias personales del SP

¿Qué es la Integridad?

Proviene del latín integrâtas, (**totalidad, virginidad, robustez y buen estado físico**), pero el vocablo se deriva del **adjetivo integer** (**intacto, entero, no tocado por un mal**).

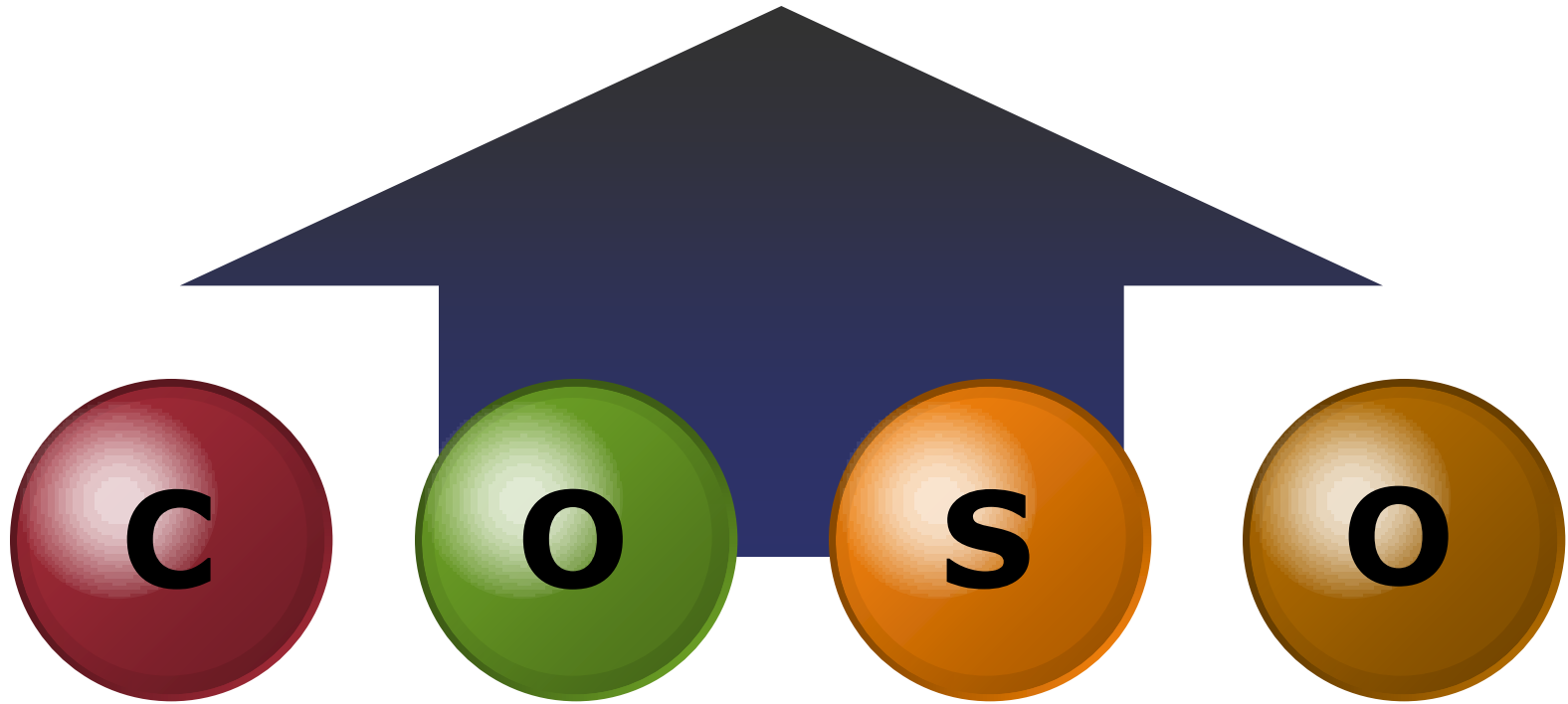
Integridad se traduce como **honrado, honesto**, respeto por los demás, directo, apropiado, responsable, control emocional, respeto por sí mismo, puntualidad, lealtad, pulcro, disciplinado, congruencia y firmeza en sus acciones.

¿Qué es la Integridad?

- 1. Integridad personal:** Características individuales de honestidad, fiabilidad y honestidad.
 - 2. Integridad de la dependencia:** El comportamiento del personal define la integridad de la organización.
 - 3. Integridad en el sector público:** Condición esencial para la confianza en el gobierno.
- 

Control interno

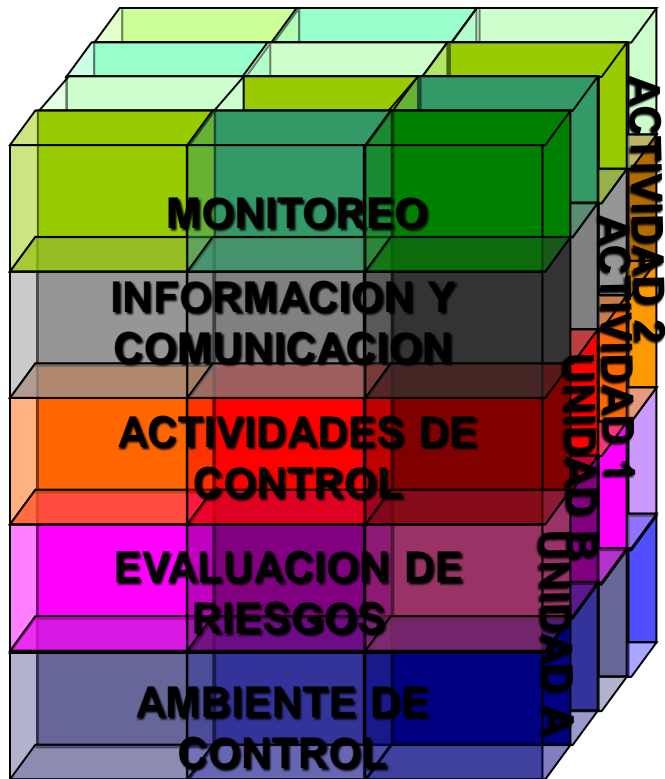
Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission



Control interno

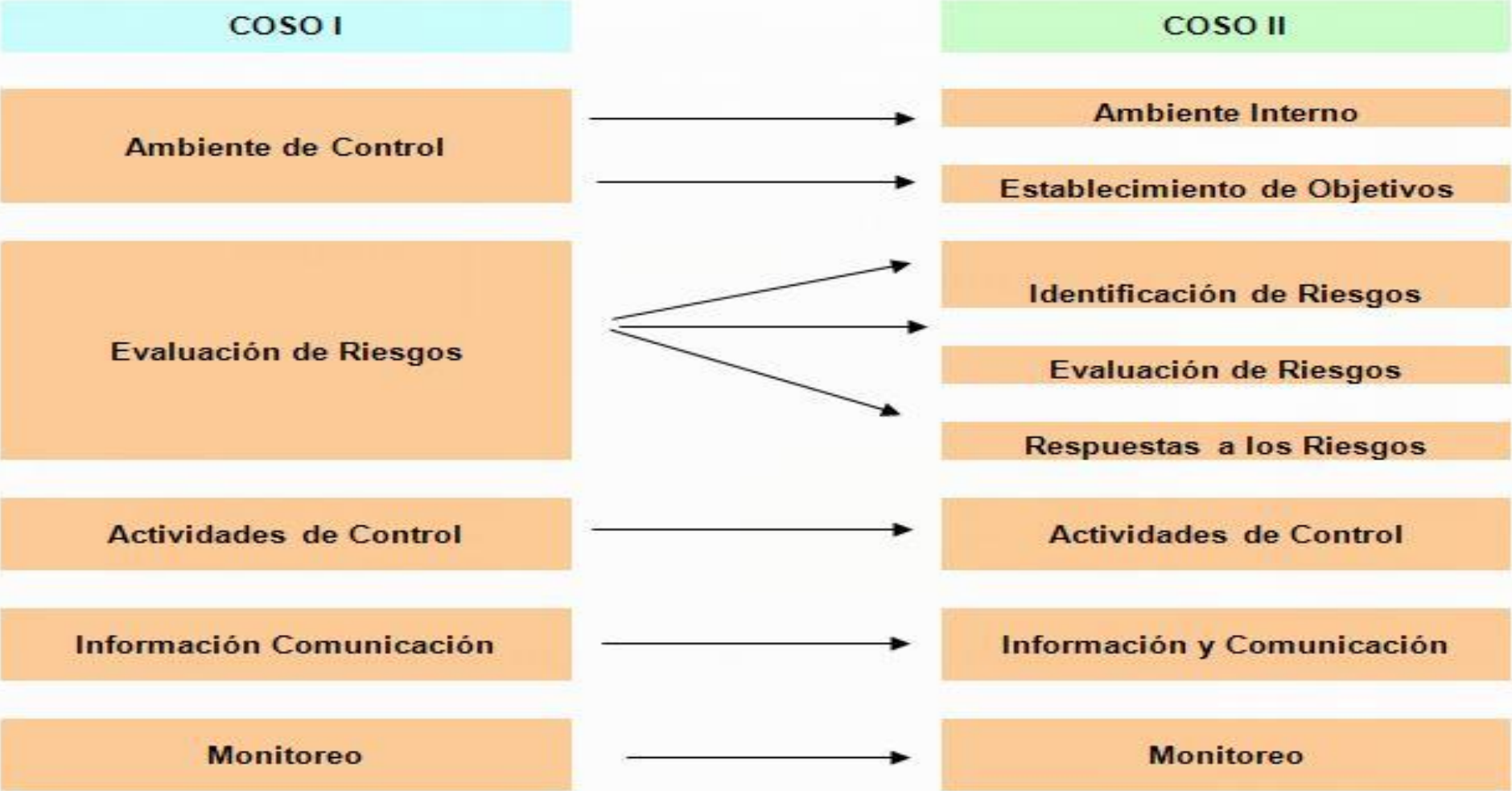
- ▶ Proceso llevado a cabo por el **consejo de administración de una empresa, la dirección y demás personal**, diseñado para **proporcionar una seguridad razonable** en cuanto al logro de los objetivos relacionados con la:
 - ▶ Efectividad y eficiencia de las operaciones
 - ▶ Confiabilidad de los informes financieros y no financieros
 - ▶ Cumplimiento de objetivos, leyes y regulaciones.

Estructura del COSO I y II.



Relación entre COSO I y COSO II.

RELACIÓN ENTRE COSO I Y COSO II



Fuente propia

Principios del control interno

▶ *Ambiente de control*

1. La organización demuestra un compromiso con la **integridad y los valores éticos**
2. El consejo de administración demuestra su **independencia de la dirección**
3. La dirección establece, con la **supervisión del consejo**, estructuras, canales de información
4. La organización demostrará el compromiso de **atraer, desarrollar y retener individuos competentes**
5. La organización mantendrá **individuos responsables de sus tareas u obligaciones** de control interno



Principios del control interno

► *Evaluación del riesgo*

6. La organización especifica los **objetivos con claridad**
7. **Identifica los riesgos** para el logro de los objetivos
8. Considera la **posibilidad de fraude** en la evaluación de los riesgos
9. Identifica y evalúa **los cambios que podrían afectar** significativamente el sistema de control interno



Evaluación de riesgos

Gestión de Riesgos Tradicional	Gestión de Riesgos Estratégicos
Corto Plazo	Largo Plazo
Enfocado en riesgos de la ejecución estratégica	Enfocado en riesgos de la "Elección Estratégica"
Enfocado en riesgos internos	Enfocado en incertidumbres del ambiente
Enfoque de Control	Acciones estratégicas – Cooperación
Muchos riesgos	Principales Riesgos
Embebido en los procesos	Embebido en la estrategia
Gerencia media	Gerencia Senior

Respuesta a los riesgos

Acciones de Respuestas

- 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, entre otras

Principios del control interno

▶ *Actividades de control*

10. La organización **selecciona y desarrolla actividades** de control para mitigar los riesgos
11. Selecciona y desarrolla **actividades de control general sobre la tecnología**
12. Implementa las actividades de control mediante políticas y procedimientos.



Tipos de controles

- Preventivo: Se aplica previamente a las actividades
- Detectivo: Se aplica en tiempo real para evitar su materialización
- Correctivo: Se lleva a cabo después del evento
- Directivo: Implementado en las estrategias
- Operativo: Aplicado en las operaciones

Principios del control interno

► *Información y comunicación*

13. La organización **obtiene y utiliza la información relevante** y de calidad para el control interno
14. Comunica internamente la información, incluyendo los **objetivos y responsabilidades del control interno**.
15. Se comunica con personas externas sobre asuntos que afectan el funcionamiento del control interno



Principios del control interno

- ▶ *Actividades de monitoreo*
- 17. La organización **selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones en curso** y / o separadas para cerciorarse si los componentes del control interno están presentes en el funcionamiento
- 18. **Evalúa y comunica las deficiencias** del control interno de manera oportuna.



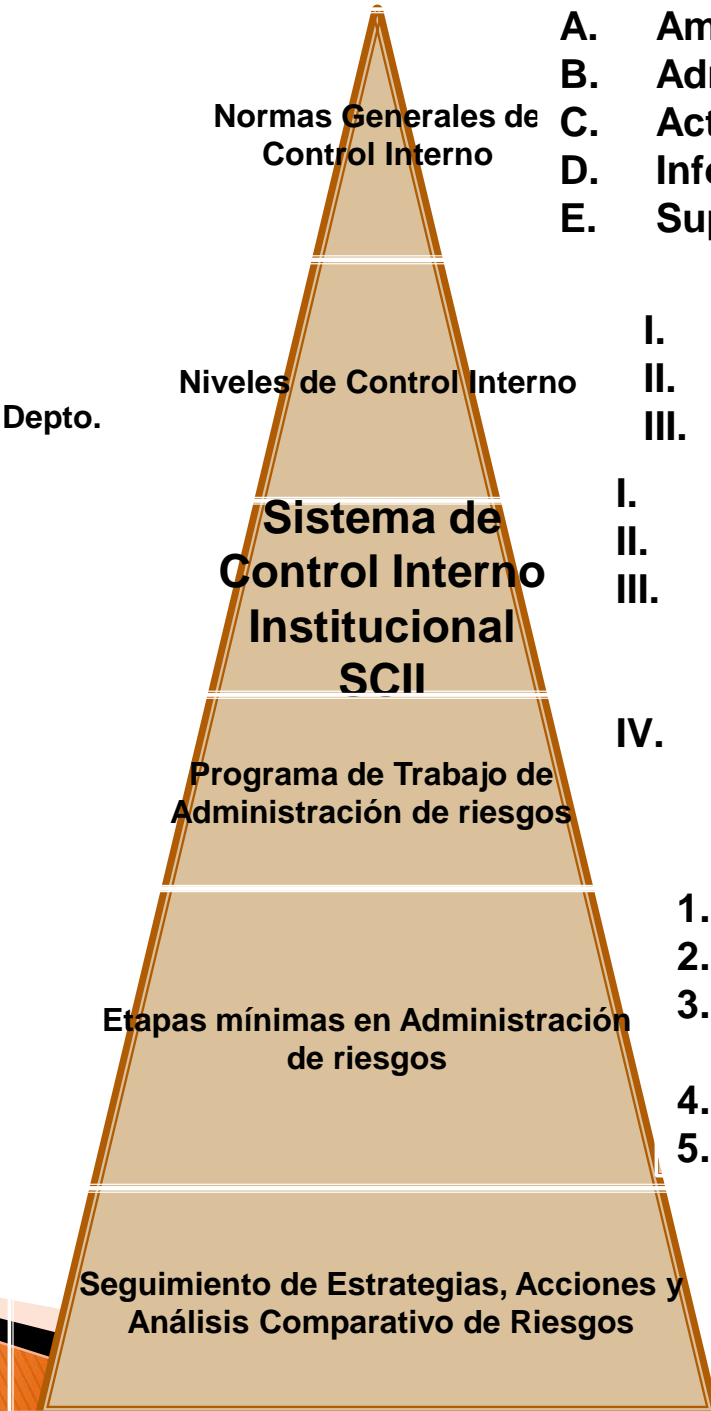
“Toda crisis es un riesgo y una oportunidad”.
anónimo

Gobernanza



Modelo MECI

- I. Titular y 2do. N.
- II. 3er y 4to. N
- III. 5to y sig. hasta Jefe Depto.



- A. Ambiente de Control
- B. Administración de Riesgos
- C. Actividades de Control Interno
- D. Información y Comunicación
- E. Supervisión y Mejora Continua

- I. Estratégico (A, B, C, D, E,)
- II. Directivo (A, C, D, E)
- III. Operativo (A, C, D)

- I. Informe Anual de su estado.
- II. Encuestas para la autoevaluación
- III. Integración y seguimiento del Programa de Trabajo de Control Interno
- IV. Evaluación del OIC al Informe Anual

1. Evaluación de riesgos
2. Evaluación de controles
3. Valoración final de riesgos respecto a controles
4. Mapa de riesgos institucional
5. Definición de estrategias y acciones de control para AR

Modelo Estándar de Control Interno

Inicio

Titular de la Institución
Designar al Coordinador de Control Interno y al Enlace

Coordinador de Control Interno
Designar a los enlaces en cada proceso y acordar acciones para instrumentar el Sistema de Control Interno Institucional

Responsable por nivel de control interno
Establecer y actualizar el SCII y aplicar encuestas

Enlace SCII
Recibir encuestas de autoevaluación y consolidar por niveles de Control Interno

Coordinador de Control Interno
Elaborar propuesta de informe Anual, encuestas consolidadas y PTCI

Titular de la Institución
Aprobar el Informe Anual, encuestas consolidadas y PTCI y presentar a SFP y Comité

OIC
Evaluar el Informe Anual y emitir informe de resultados de evaluación

Titular de la Institución
En su caso, actualizar el PTCI

Titular de la Institución
Dar seguimiento al PTCI

OIC
Verificar avances de PTCI y resultados esperados.

Fin

“Dime y lo olvido, enséñame y lo recuerdo. Involúcrame y lo aprendo”

Benjamín Franklin



Controles formales (duros) e informales (Blandos)

- ▶ Los controles formales (duros) son las herramientas de control documentadas y tangibles usadas por una organización, tales como:

1. Estructura organizacional
2. Políticas
3. Procedimientos
4. Personal
5. Reporte
6. Revisión interna

Controles formales (duros) e informales (Blandos)

- ▶ Los controles informales (**blandos**) son más difíciles de evaluar, identificar o medir porque abordan conceptos intangibles como la **competencia, valores, apertura, liderazgo y expectativas**.
- ▶ Sin embargo, tienen un impacto significativo sobre la efectividad de la estructura de control interno.

Control interno Estratégico (Ambiente C)

- ▶ Elemento 1: La misión, visión, objetivos y metas institucionales, están alineados al Plan Nacional de Desarrollo y a los programas sectoriales, institucionales y especiales.
- ▶ Elemento 2: El personal de la institución conoce y comprende la misión, visión, objetivos y metas institucionales.
- ▶ Elemento 3: Se tiene, actualiza y difunde un código de conducta, con base en el código de ética de la APF.
- ▶ Elemento 4: Se diseñan, establecen y operan los controles con base en el código de ética y al código de conducta.
- ▶ Elemento 5: Se promueve e impulsa la capacitación y sensibilización de la cultura de autocontrol y administración de riesgos y se evalúa el grado de compromiso institucional en esta materia.



Control interno Estratégico (AC)

- ▶ Elemento 6 : Se efectúa la planeación estratégica institucional como un proceso sistemático con mecanismos de control y seguimiento, que proporcionen periódicamente información relevante y confiable
- ▶ Elemento 7: Se tienen, actualizan y difunden políticas de operación que orientan los procesos al logro de resultados.
- ▶ Elemento 8: Se utilizan TIC para simplificar el control.
- ▶ Elemento 9: Se tiene un sistema de información integral y preferentemente automatizado .
- ▶ Elemento 10: Los servidores públicos conocen y aplican las presentes disposiciones y el manual.



Control interno Estratégico (A. Riesgos)

- ▶ Elemento 11 : Existe y se realiza la administración de riesgos en apego a las etapas mínimas del proceso, establecidas en el Título Tercero de las presentes disposiciones.



Control interno Estratégico (A. Control)

- ▶ Elemento 12: Los comités institucionales funcionan en los términos de la normatividad
- ▶ Elemento 13: El COCODI o, en su caso, el órgano de gobierno analiza y da seguimiento a los temas relevantes relacionados con el logro de objetivos y metas institucionales.
- ▶ Elemento 14: Se establecen los instrumentos y mecanismos que miden los avances y resultados del cumplimiento de los objetivos y metas institucionales y analizan las variaciones.
- ▶ Elemento 15: Se establecen los instrumentos y mecanismos para identificar y atender la causa raíz de las observaciones determinadas por las diversas instancias de fiscalización.



Control interno Estratégico (Informar y C)

- ▶ Elemento 16: Se tiene información periódica y relevante de los avances en la atención de los acuerdos y compromisos de las reuniones del órgano de gobierno, de comités institucionales, del COCODI y de grupos de alta dirección, a fin de impulsar su cumplimiento oportuno y obtener los resultados esperados.



Control interno Estratégico (Supervisión y M)

- ▶ Elemento 17: Las operaciones y actividades de control se ejecutan con supervisión permanente y mejora continua a fin de elevar su eficiencia y eficacia.
- ▶ Elemento 18: El sistema de control interno institucional periódicamente se verifica y evalúa por los servidores públicos responsables de cada grado de control interno y por los diversos órganos de fiscalización y evaluación.
- ▶ Elemento 19: Se atiende con diligencia la causa raíz de las debilidades de control interno identificadas, con prioridad en las de mayor importancia, a efecto de evitar su recurrencia. Su atención y seguimiento se efectúa en el PTCI



¿RIESGOS?















¿OPORTUNIDADES?











La Ciencia en tus manos



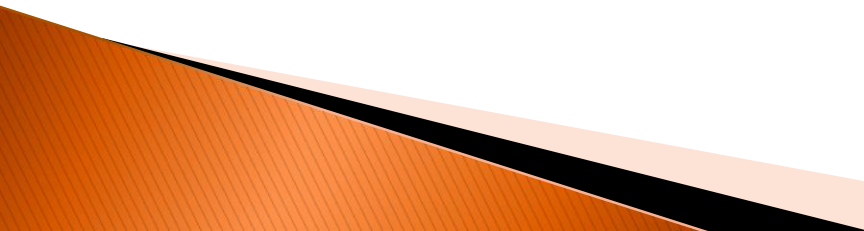


El ERM se define como

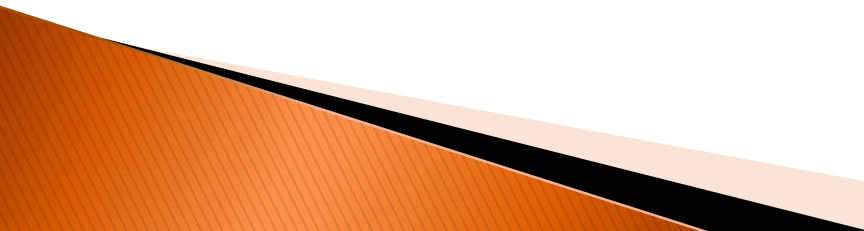
*La Administración del Riesgo Empresarial (ERM) es un proceso, efectuado por la Junta Directiva de una entidad, su Gerencia, y otro personal, aplicado en el establecimiento de **estrategias** a lo largo de la empresa, diseñado para establecer **eventos potenciales** que podrían afectar a la entidad, y **administrar riesgos** para alinearlos con el límite de riesgo aceptable, para proporcionar seguridad razonable respecto del **logro de los objetivos de la entidad.***

CONTINUACIÓN....

Factores susceptibles de riesgos:

1. Mandato, Misión y Visión
 2. Leyes y reglamentaciones.
 3. Unidades de la organización
 4. Centro de costos
 5. Líneas de producto o servicio
 6. Políticas, procedimientos y prácticas
 7. Sistemas de información
 8. Contratos y programas importantes
 9. Procesos y sistemas
 10. Estados financieros
- 

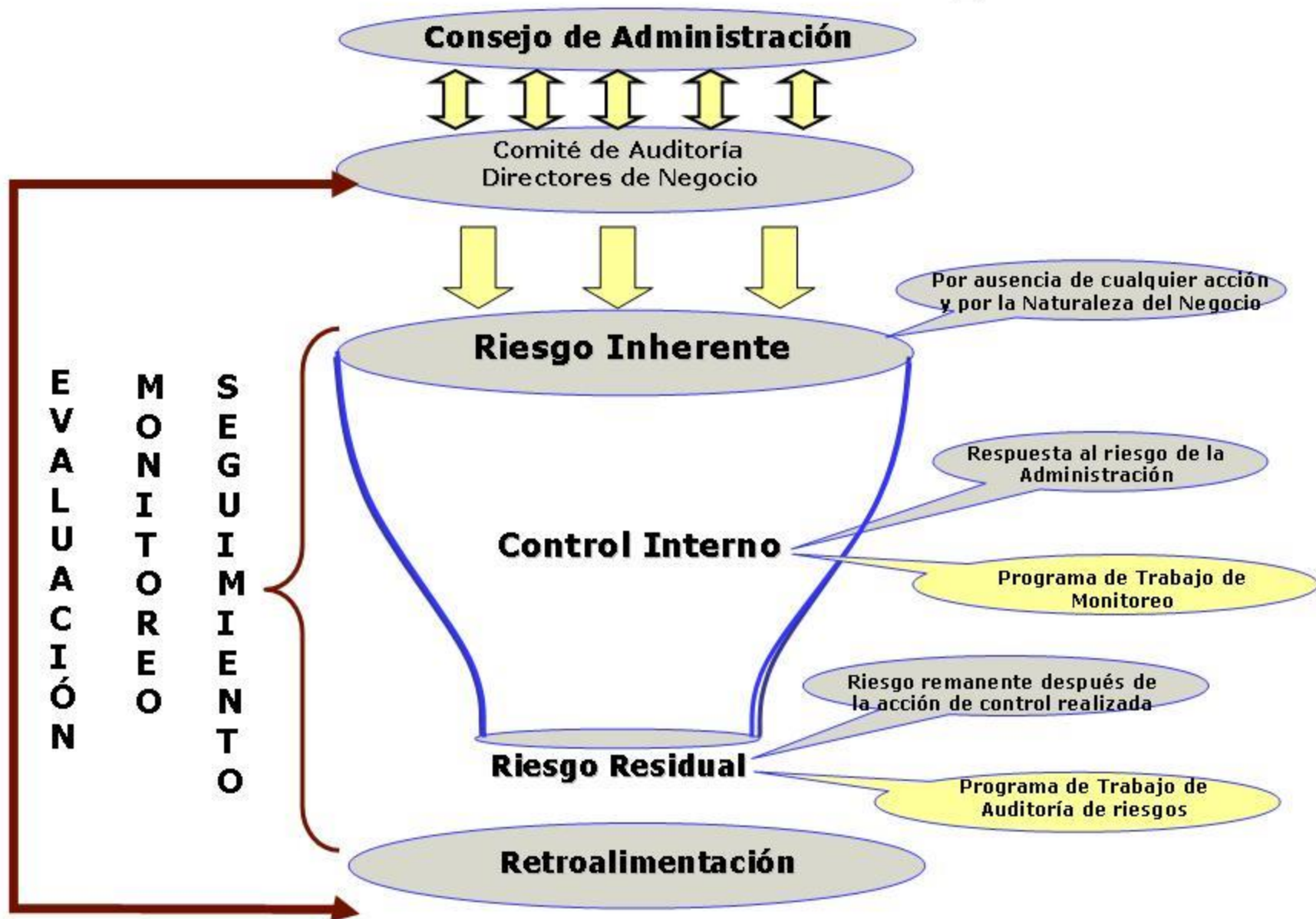
Continuación....

- ▶ **Causa.-** Es la situación que existe y que establece un riesgo potencial, la causa es un hecho o una certidumbre para el proyecto, proceso o área.
 - ▶ **Efecto.-** Es el resultado probable si el riesgo se presenta.
 - ▶ **Factor de riesgo.-** Manifestaciones o características medibles u observables de un proceso que indican la presencia de un riesgo o tienden a aumentar la exposición del mismo.
- 

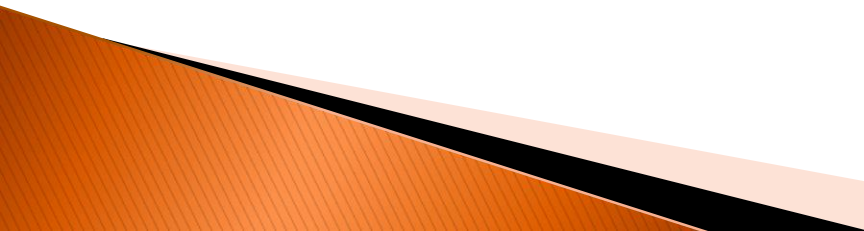
Riesgos

- ▶ **Riesgo:** La posibilidad de que ocurra un evento que tenga **impacto** sobre el logro de los objetivos. El riesgo es medido en términos de **impacto y probabilidad**.
- ▶ El riesgo es descrito en administración y estrategia como un **evento continuo** (amenaza y oportunidad), con **resultados netos** (negativos o positivos), y **probabilidades** (probabilidad de ocurrencia y consecuencias).

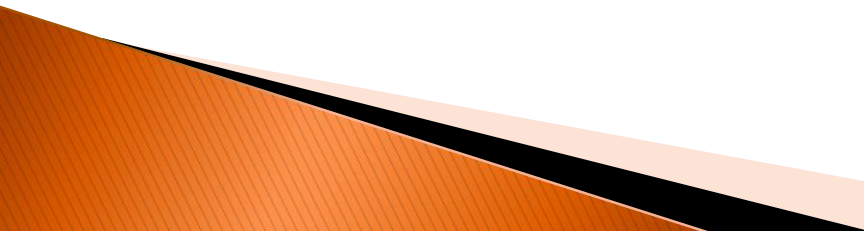
Evaluación de Riesgos



El riesgo se evalúa a tres niveles

- ▶ **Estratégico:** Usado para guiar a la organización, a lo largo de un período de tiempo.
 - ▶ **Proceso:** (también llamado programa o proyecto): Usado para desarrollar y administrar el período actual de la actividad organizacional.
 - ▶ **Operacional:** *Usado en las operaciones de todos los días, es mayormente un asunto de salud y seguridad.*
- 

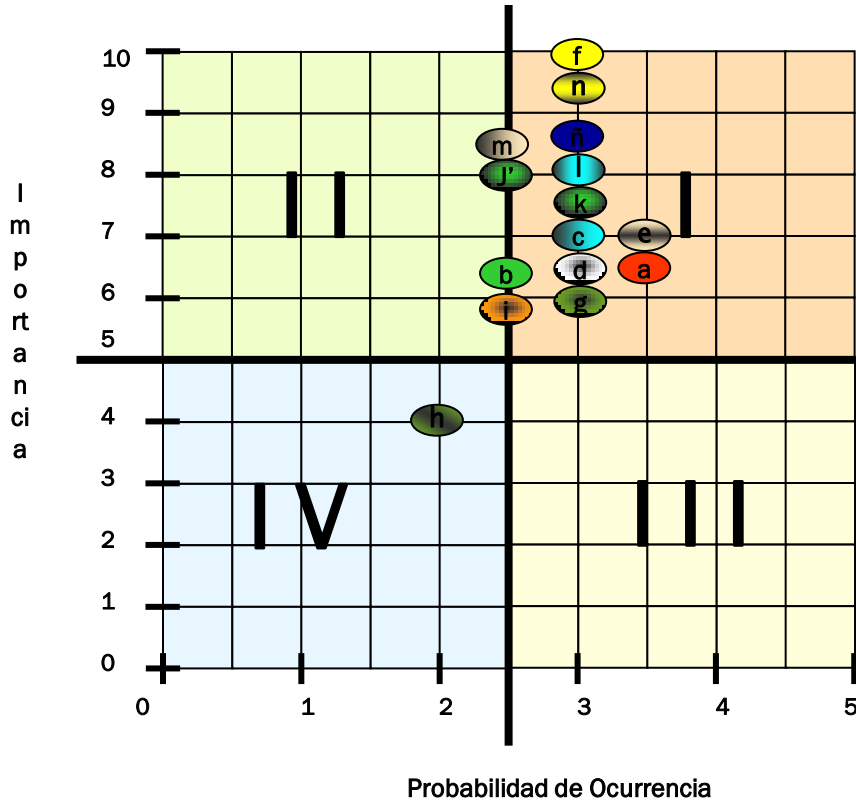
Administración del riesgo operacional

- ▶ La evaluación de riesgo involucra riesgos del ambiente laboral:
 - ▶ **Riesgos para la salud**, incluyendo la exposición a toxinas, radiación y organismos infecciosos.
 - ▶ **Riesgos de seguridad**, incluyendo la exposición del equipamiento, maquinaria, y procesos de trabajo.
 - ▶ **Riesgos ambientales físicos**, incluyendo la exposición al clima y al terreno.
- 

Gama de riesgos

1. El volumen de los recursos.
2. La complejidad de las actividades.
3. Estructura organizativa.
4. Magnitud de recursos y productos.
5. Giro de la empresa.
6. Nivel de tecnificación alcanzado.
7. Lapso y momento evolutivo de la entidad.
8. La velocidad con que se desenvuelve dicha entidad.

MAPA DE RIESGOS



I	Riesgos de Atención Inmediata
II	Riesgos de Atención Periódica
III	Riesgos de Seguimiento
IV	Riesgos Controlados

	Clase de Riesgo	Probabilidad de Ocurrencia	Importancia
a	Incumplimiento Normativo o Legal	3.5	6.5
b	Adquisiciones	2.5	6
c	Incumplimiento de Programas	3	7
d	Obra Pública	3	6.5
e	Presupuestales	3.5	7
f	Operación	3	9
g	Información	3	6.5
h	Costos	2	4
i	Desempeño	2.5	6
j	Financiero	2.5	8
k	Incumplimiento Fiscal	3	7
l	Pérdida o Mal Uso	3	8
	ADICIONALES		
m	Estratégicos	2.5	8
n	Servicios	3	9
ñ	Recursos Humanos	3	8

Beneficios potenciales

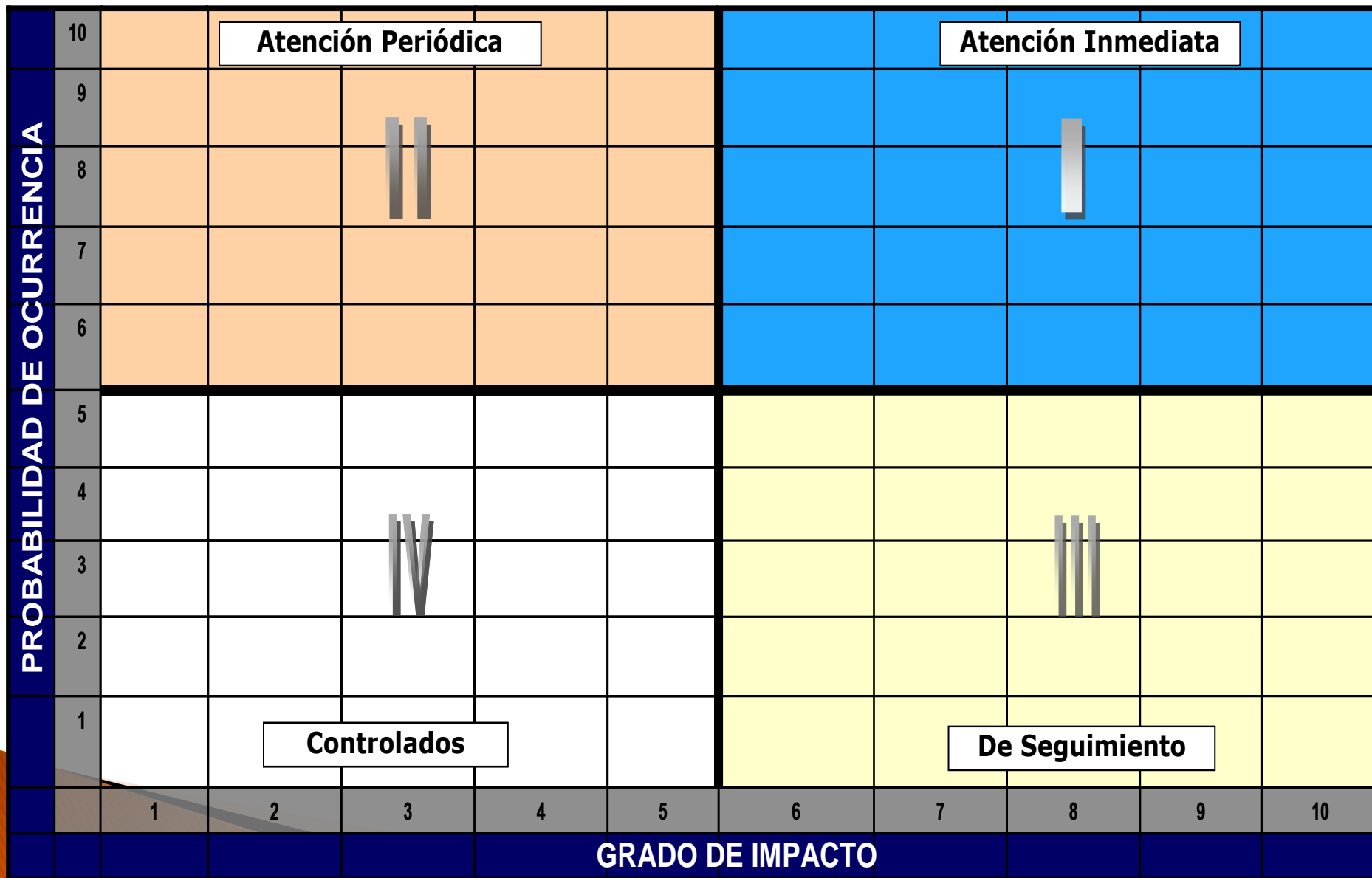
- ▶ Mejorar las **posibilidades en el logro de las metas** y objetivos sustantivos, programas y/o proyectos.
- ▶ **Prevenir la ocurrencia de eventos** que de materializarse impliquen dedicar tiempo y recursos para resolver.
- ▶ Elevar el desempeño institucional, en términos de **eficiencia, eficacia y calidad** en los servicios.
- ▶ Obtener **información útil** para el establecimiento de estrategias de refuerzo de los sistemas de control
- ▶ **Aumentar la confianza y credibilidad** en las instituciones de la Administración Pública Federal.

Respuesta a los riesgos

Acciones de Respuestas

- 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, entre otras

Mapa de riesgos



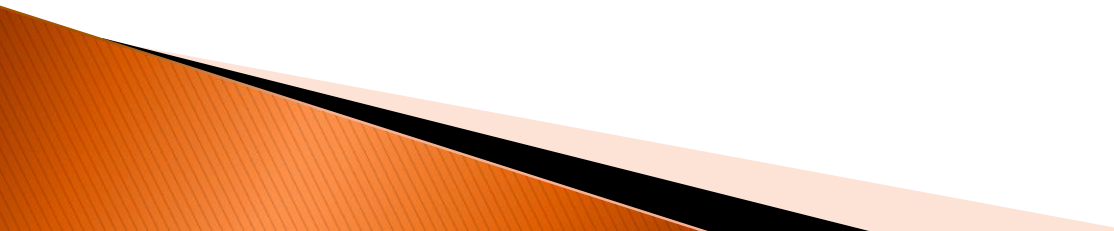
Las estrategias

- ▶ **El formato *basado en riesgos***: Se debe iniciar listando todas las posibles barreras, obstáculos, amenazas y exposiciones que pudieran impedir el cumplimiento del objetivo y, posteriormente, habrá que examinar si los procedimientos de control implementados son suficientes para administrar los riesgos clave.

Las estrategias

- ▶ **El formato *basado en controles***: Se centra en revisar si los **controles existentes están funcionando** correctamente

Las estrategias

- ▶ **El formato basado en los procesos:** Se centra en actividades relacionadas que son elementos de una cadena de procesos. Generalmente cubre la identificación de los objetivos de todo el proceso y los diversos pasos intermedios. **La finalidad es evaluar, actualizar, validar, mejorar y modernizar todo el proceso y sus actividades componentes.**
- 

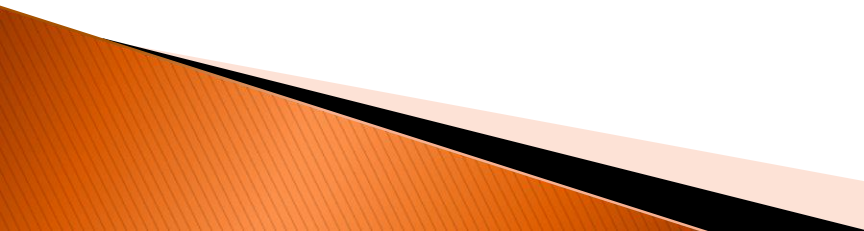
Las estrategias

- ▶ Mejora continua: El modelo puede resultar en que el grupo **identifique riesgos específicos** y sugiera formas de mejorar los controles necesarios para mitigar las exposiciones potenciales a ciertos riesgos.
- ▶ Con base en COSO 2013

Actividades

- ▶ Enfoque proactivo al riesgo
- ▶ Reuniones periódicas
- ▶ Cursos al personal
- ▶ Ejemplo de la Directiva
- ▶ Comité de Auditoría
- ▶ Comité de Ética
- ▶ Comité de Riesgos

Actividades

- ▶ Políticas de riesgos
 - ▶ Difusión de políticas
 - ▶ Comunicación
 - ▶ Evaluación sobre la cultura control – riesgos
 - ▶ Programa de concientización de seguridad
 - ▶ Acuerdos de confidencialidad
 - ▶ Método progresivo es "la inteligencia emocional":
- 

Proceso evaluación



Proceso evaluación



Lista de procesos

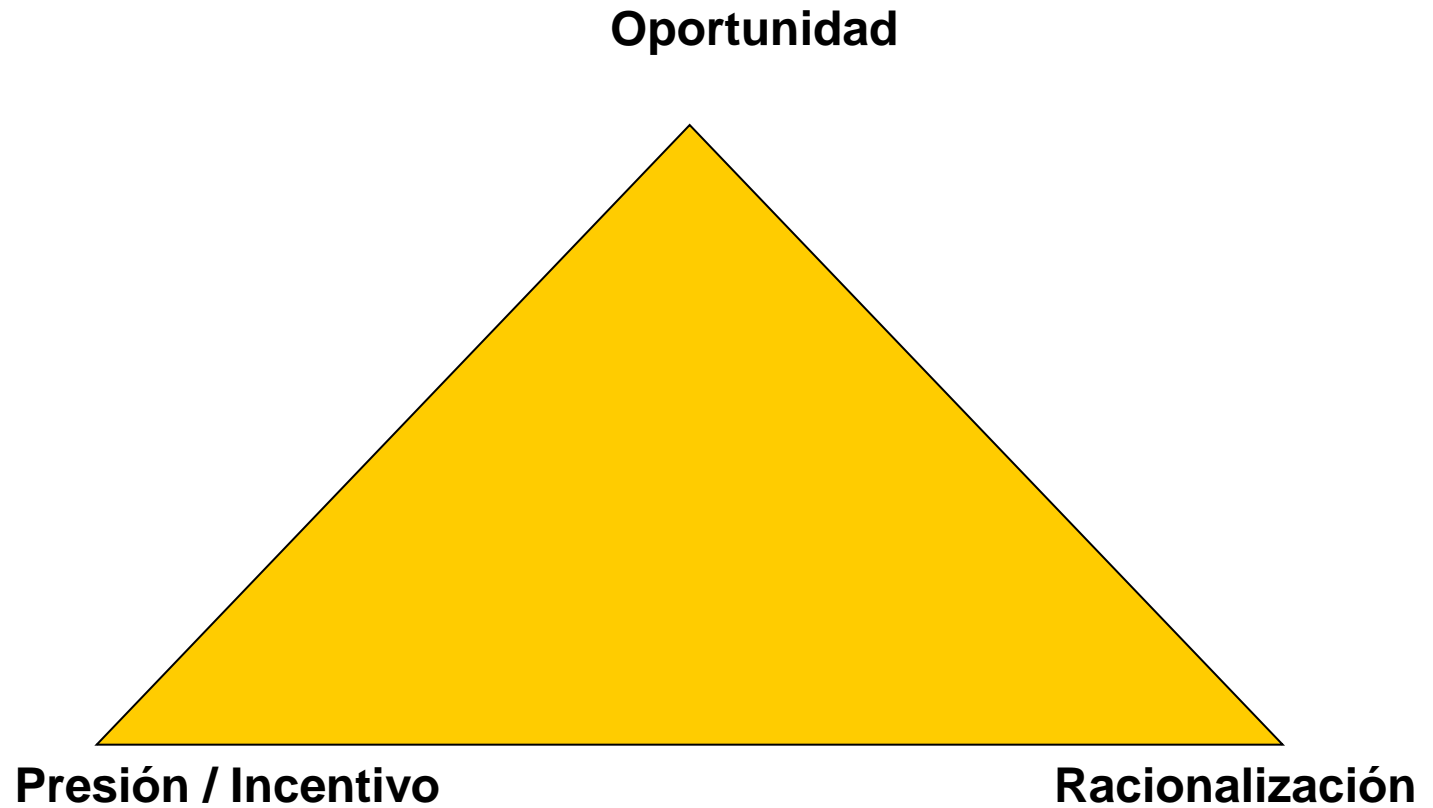
1	11
2	12
3	13
4	14
5	15
6	16
7	17
8	18
9	19
10	20

Proceso evaluación



Proceso evaluación

'Triángulo del fraude'



Proceso evaluación

Elementos	Áreas / Actividades / Acciones Vulnerables	
Relación con su ambiente	Contrataciones	Abastecimiento, licitaciones, órdenes de compra, asignaciones
	Pagos	Subsidios, beneficios, permisos, concesiones, patrocinios
	Concesiones	Premisos, licencias, autorizaciones, identificaciones, credenciales
	Regulación	Condiciones para obtener permisos, establecimiento de normas y criterios
	Auditoría	Supervisión, vigilancia, control, inspección, auditoría
	Aplicación de la ley	Justicia, sanciones, procuraduría, castigos
Gestión de la propiedad pública	Información	Seguridad nacional, información confidencial, documentos, archivos, derechos reservados
	Dineros	Tesorería, instrumentos financieros, gestión de portafolios, efectivo / cuentas bancarias, premios, gastos, bonos
	Bienes	Compra / Venta, gestión y consumo (inventario, equipos de cómputo)
	Bienes raíces	Compra / Venta

Proceso evaluación

Probabilidad

		Factores que potencian la vulnerabilidad		
		Baja	Media	Alta
Impacto	Baja	Baja	Baja	Media
	Media	Media	Media	ALTA
	Alta	Alta	ALTA	ALTA

Proceso evaluación

Mayoría de funcionarios que infringen la integridad

Sin intención inicial.

Sucumben a tentaciones existentes en la organización.

Tentaciones

Tangibles

Acceso al dinero y privilegios.

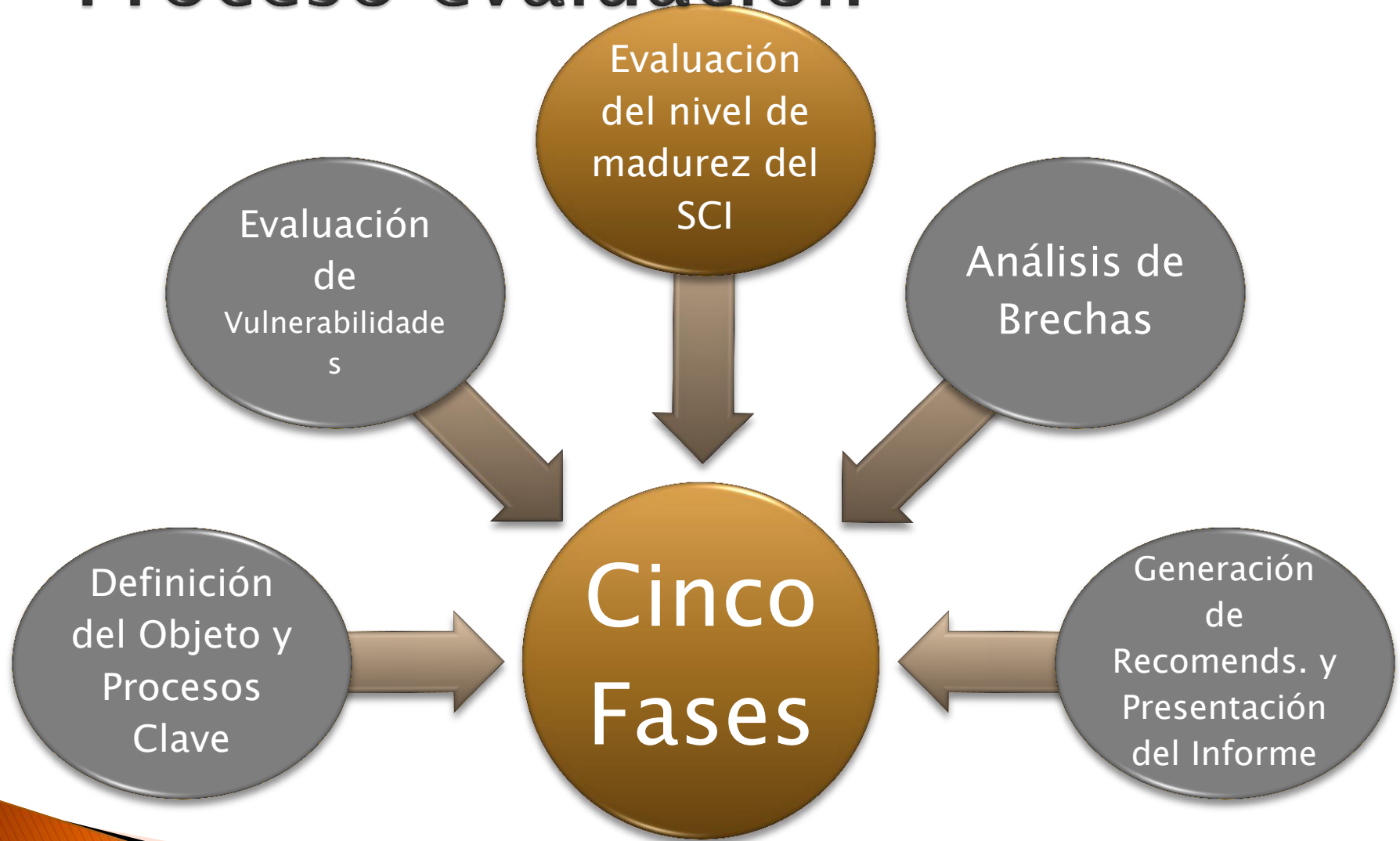
Intangibles

Estatus, reconocimiento, protección.

Invertidas

Amenazas y chantajes.

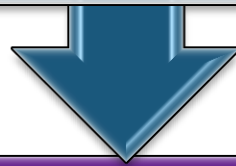
Proceso evaluación



Proceso evaluación

Objetivo: Evaluar el nivel de madurez de las medidas implementadas

Promover, monitorear y mantener la integridad institucional



Agregado: Sistema de Controles de la Integridad (SCI)



Nivel de madurez se mide a partir de tres escalas

Existencia, operación y eficacia de los controles

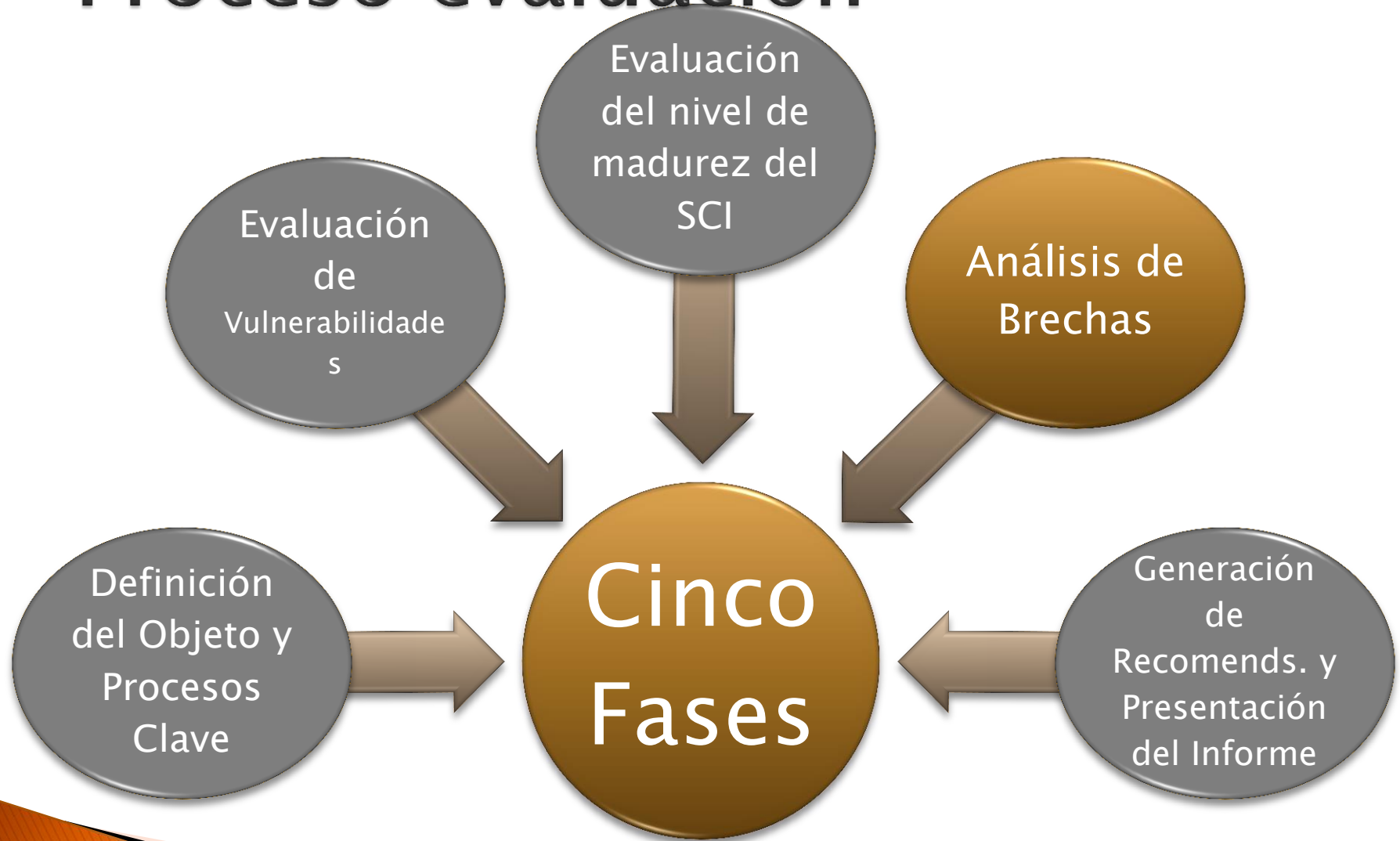
Proceso evaluación

Duros	Generales	Suaves
3. Responsabilidades	1. Marco / Política de Integridad	8. Valores y normas
4. Marco Legal de la EFS	2. Análisis de Riesgos / de la Vulnerabilidad	9. Normas profesionales de la EFS
5. Legislación y regulaciones sobre integridad	13. Reclutamiento y selección de personal	10. Concientización sobre la integridad
6. Organización admva. / control interno	14. Respuesta a violaciones a la integridad	11. Actitud de la alta dirección
7. Seguridad	15. Rendición de cuentas y transparencia	12. Cultura organizacional
	16. Auditoría y monitoreo	

Proceso evaluación

Nivel	Criterios
0	<ul style="list-style-type: none">- No existe
1	<ul style="list-style-type: none">- Existe- No implementada / no se observa
2	<ul style="list-style-type: none">- Existe- Implementada / se observa- No es eficaz.
3	<ul style="list-style-type: none">- Existe- Implementada / se observa- Eficaz.

Proceso evaluación



Proceso evaluación

Se identifica el vínculo entre vulnerabilidades detectadas y grado de madurez del SCI

Detección de vulnerabilidades aún no abordadas por los directivos

Formulación de posibles recomendaciones

(Análisis de riesgos: procesos más vulnerables, riesgos y controles específicos)

Proceso evaluación



Proceso evaluación

Objetivo

- Identificar medidas apropiadas para robustecer los procesos más débiles.

Prioridad

- Procesos de mayor relevancia.

Recomendaciones

- Reducir vulnerabilidades.
- Fortalecer controles.


Alcance

- Amplio.
- Ej. Proceso de contratación y gestión de RRHH, instrumentar una política de integridad

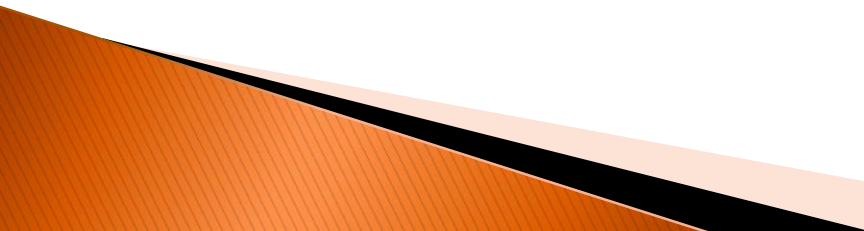
Recomendaciones estratégicas

1. Unidades de Transparencia;
2. Comité de auditoría;
3. Comité de Ética;
4. Comité de integridad;
5. Oficinas de Quejas y Sugerencias;
6. Unidades de Investigación Interna y externa
7. Línea de denuncia
8. Línea ética
9. Revisiones por terceros (ONG, Academia)

Recomendaciones de proceso

1. Concentrarse en implementar adecuadamente las normas existentes.
 2. Introducir un nuevo balance entre prevención y control.
 3. Una mayor transparencia.
 4. Involucrar a la sociedad civil.
 5. Deben mejorarse los controles a la contratación directa y mejorar el acceso a la información.
 6. Capacitación y adiestramiento en temas transversales
- 

Recomendaciones tácticas - operativas

1. Encuestas confidenciales al personal
 2. Planes de investigación – evaluación recurrentes
 3. Monitores de cumplimiento normativo
 4. Incorporar metas de ética e integridad a evaluación al desempeño del personal
 5. Monitoreo automático de correo
 6. Aplicación de evaluaciones concurrentes (profesionales, competencias, éticas, desempeño)
- 

CONCLUSIONES

- ▶ Establecimiento de adecuados objetivos, como precondition para el control interno:
 1. Mala Comunicación organizacional
 2. Falta de definición de objetivos claros
 3. El juicio humano en la toma de decisiones
 4. Errores productos del error humano.
 5. Posibilidad de anulación de controles por la gerencia.
 6. Posibilidad de burlar controles por la colusión
 7. Factores externos más allá del control de la entidad.

CONCLUSIONES

- ▶ El servidor público se hace competente en las organizaciones cuando:
 - ▶
 - 1. Demuestra su compromiso con el Estado de Derecho**
 - 2. Entiende y actúa su rol en la sociedad**
 - 3. Aprende y se diversifica**
 - 4. Se esfuerza para dar más del cumplimiento de su tarea**
 - 5. Puede trabajar en equipo**
 - 6. Actúa con ética social**

Evaluación final



Muchas gracias!!

