

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



PIB en USD 2013

Planeta 75.1

1. Unión Europea 15.6

2. USA 15.2

3. China 12.1

4. Japón 5.3

5. India 4.1

6. Alemania 2.9

7. Rusia 2.4

8. Reino Unido 2.3

9. Brasil 2.2

10. Francia 2.1

11. Italia 1.8

12. México 1.7

13. Corea del Sur 1.5

14. España 1.4

15. Canadá 1.3

Cifras expresadas en billones



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

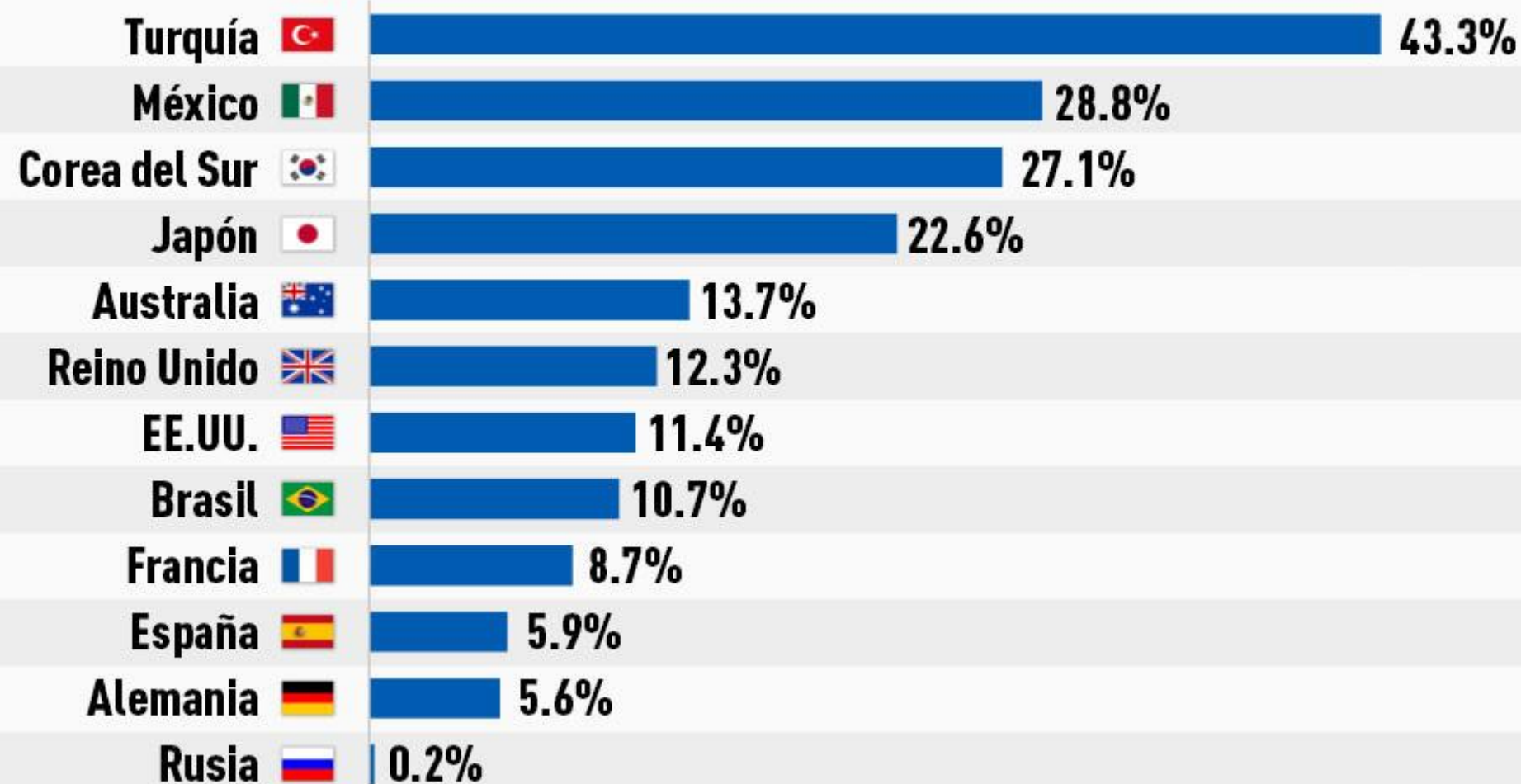
Ingresos y gastos públicos mundiales 2009

| 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 |



Países donde los empleados trabajan más de 50 horas a la semana

Porcentaje de empleados que trabajan más de 50 horas a la semana*



*Último año disponible Fuente: OCDE

SALUD EN EL MUNDO

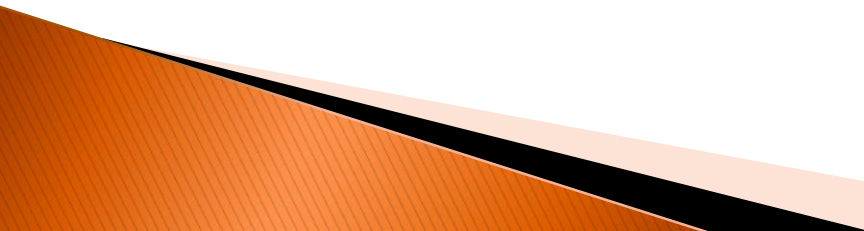
DICIEMBRE 2013

La OMS hace hincapié en que los Estados se concentren especialmente en “medidas costo efectivas” , como:

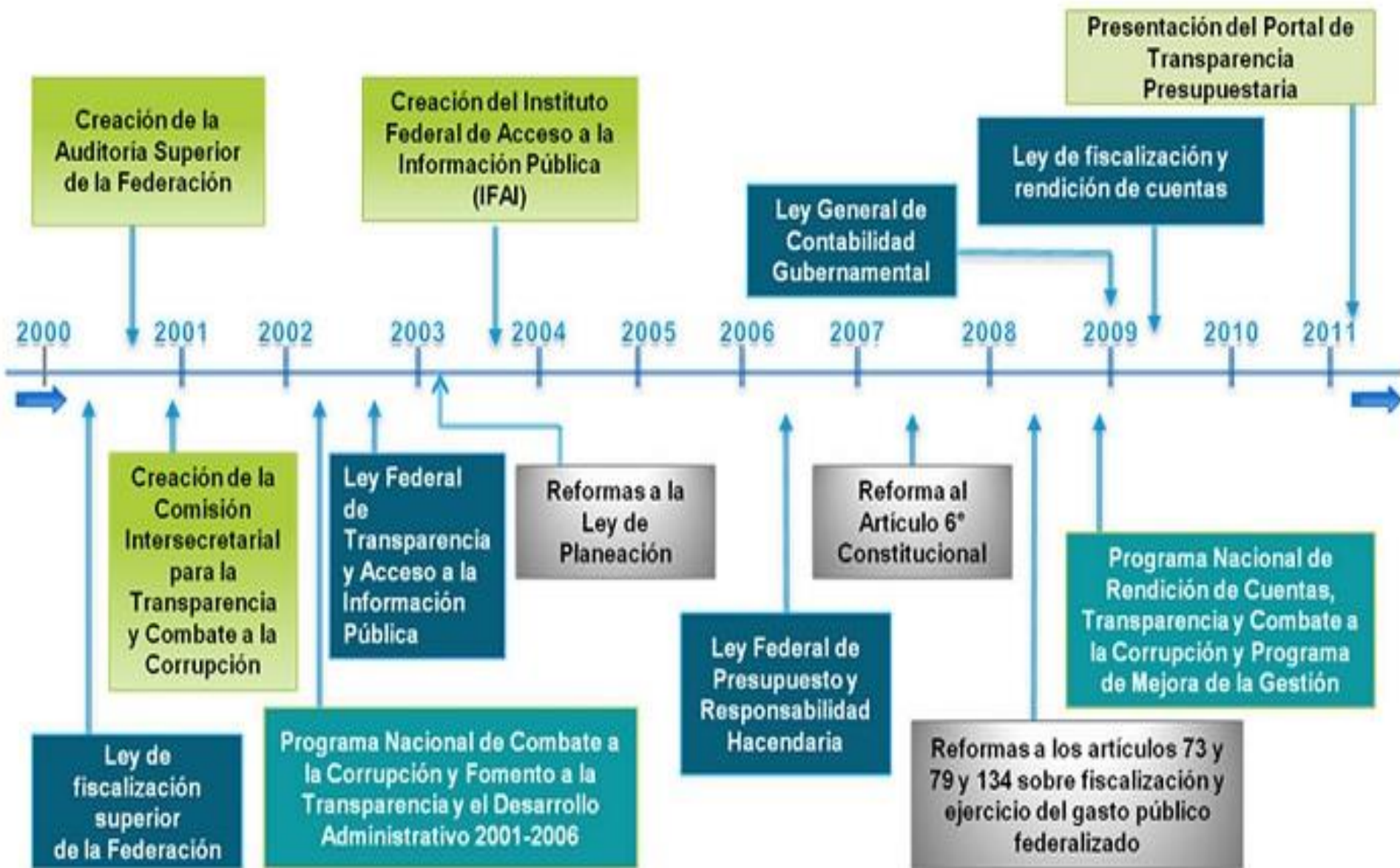
1. Proteger a las personas del humo del tabaco y prohibir fumar en lugares públicos.
2. Avisar sobre los peligros del tabaco.
3. Imponer prohibiciones a la publicidad, promoción y patrocinio del tabaco.
4. Aumentar los impuestos sobre el tabaco.
5. Restringir el acceso al alcohol vendido al por menor.

SALUD EN EL MUNDO

DICIEMBRE 2013

6. Hacer cumplir la prohibición de la publicidad del alcohol.
 7. Aumentar los impuestos sobre el alcohol.
 8. Reducir la ingesta de sal en los alimentos.
 9. Reducir las grasas trans de los alimentos
 10. Sensibilizar a la población acerca de la alimentación y la actividad física,
- 

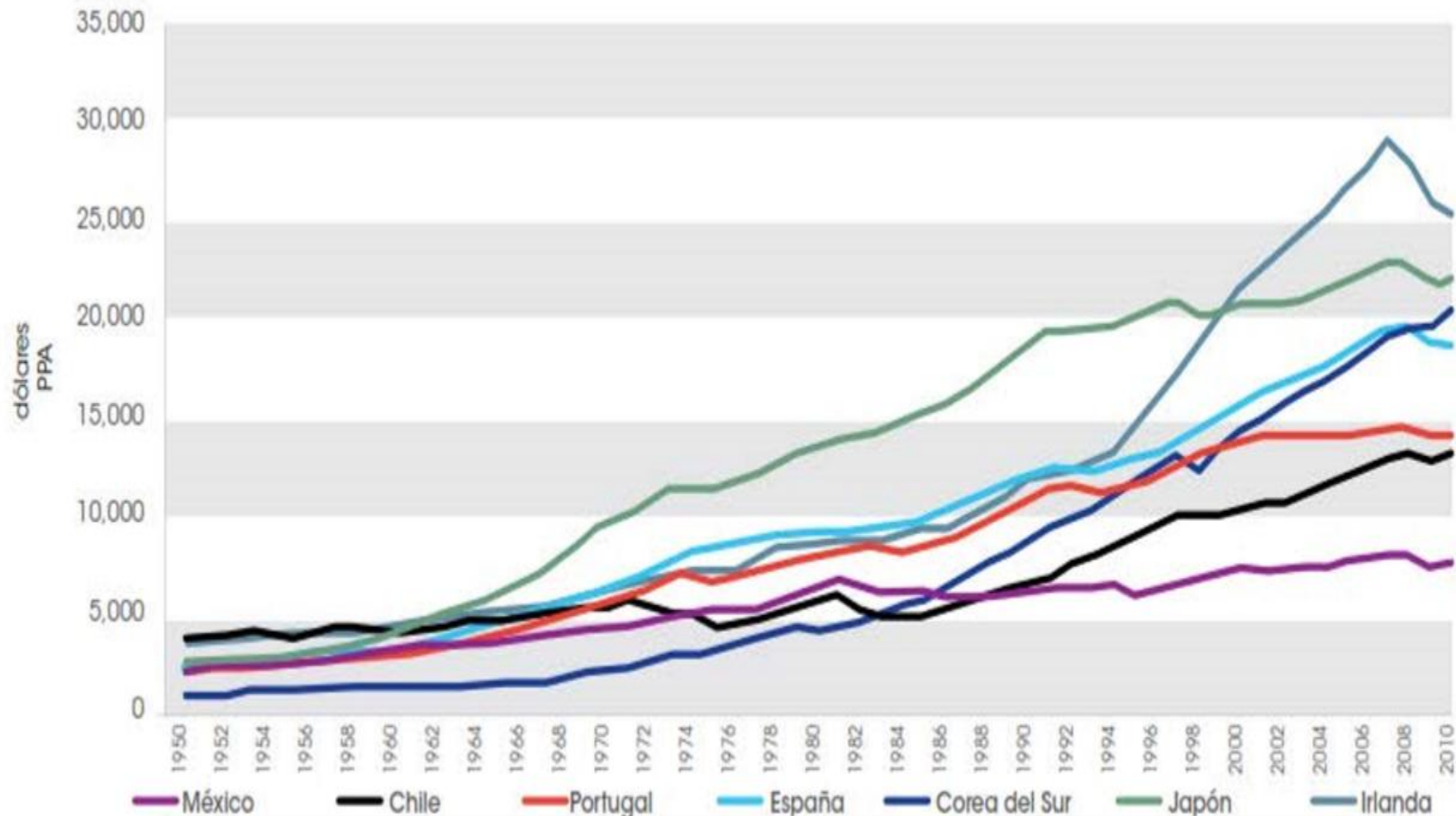
Fortalecimiento institucional



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

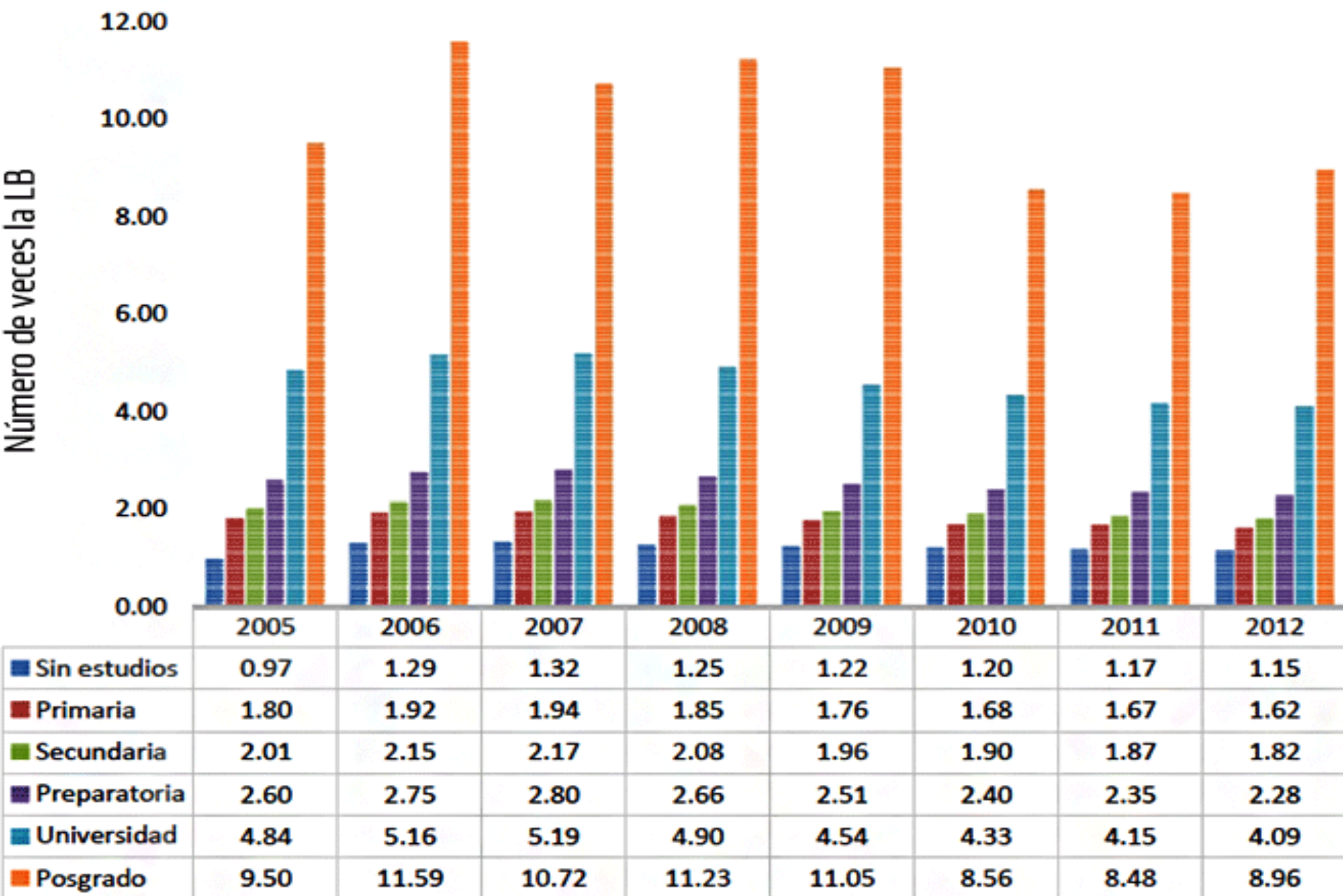
| Instituciones | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | Niveles de confianza |
|-----------------------------|------|------|------|------|----------------------|
| Universidades | 7.9 | 7.8 | 7.9 | 7.8 | Alta |
| Iglesia | 8.0 | 7.8 | 7.7 | 7.6 | |
| Ejército | 7.8 | 7.7 | 7.6 | 7.5 | |
| Medios de Comunicación | 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

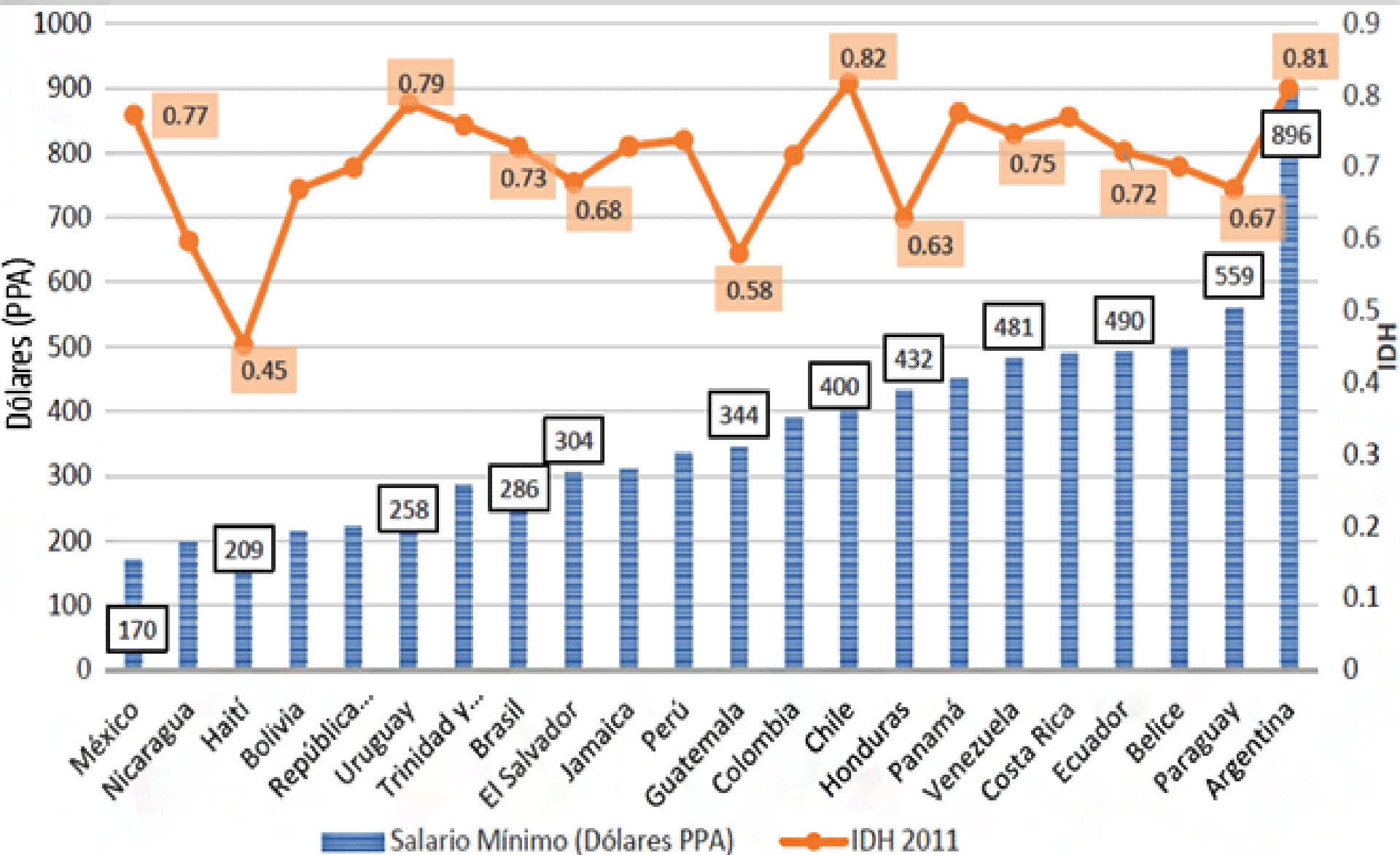


Fuente: "Historical Statistics of the World Economy", Angus Maddison y Fondo Monetario Internacional (2010).
Nota: Las unidades en las que está expresada la gráfica son dólares Geary-Khamis (también conocidos como dólar internacional o dólar PPA-Paridad del Poder Adquisitivo) de 1990.

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



Salario Mínimo de Países Latinoamericanos (Dólares PPA) e índice de Desarrollo Humano 2011

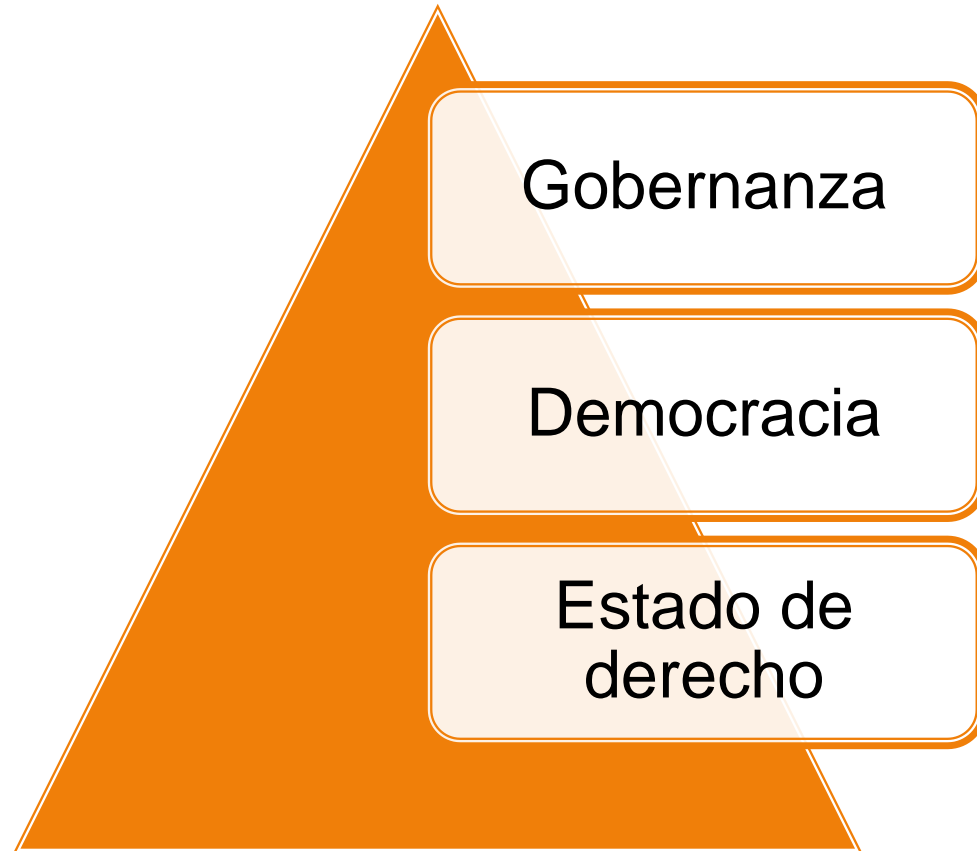


Indicadores de Gobernanza 2000 al 2010

| 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.**

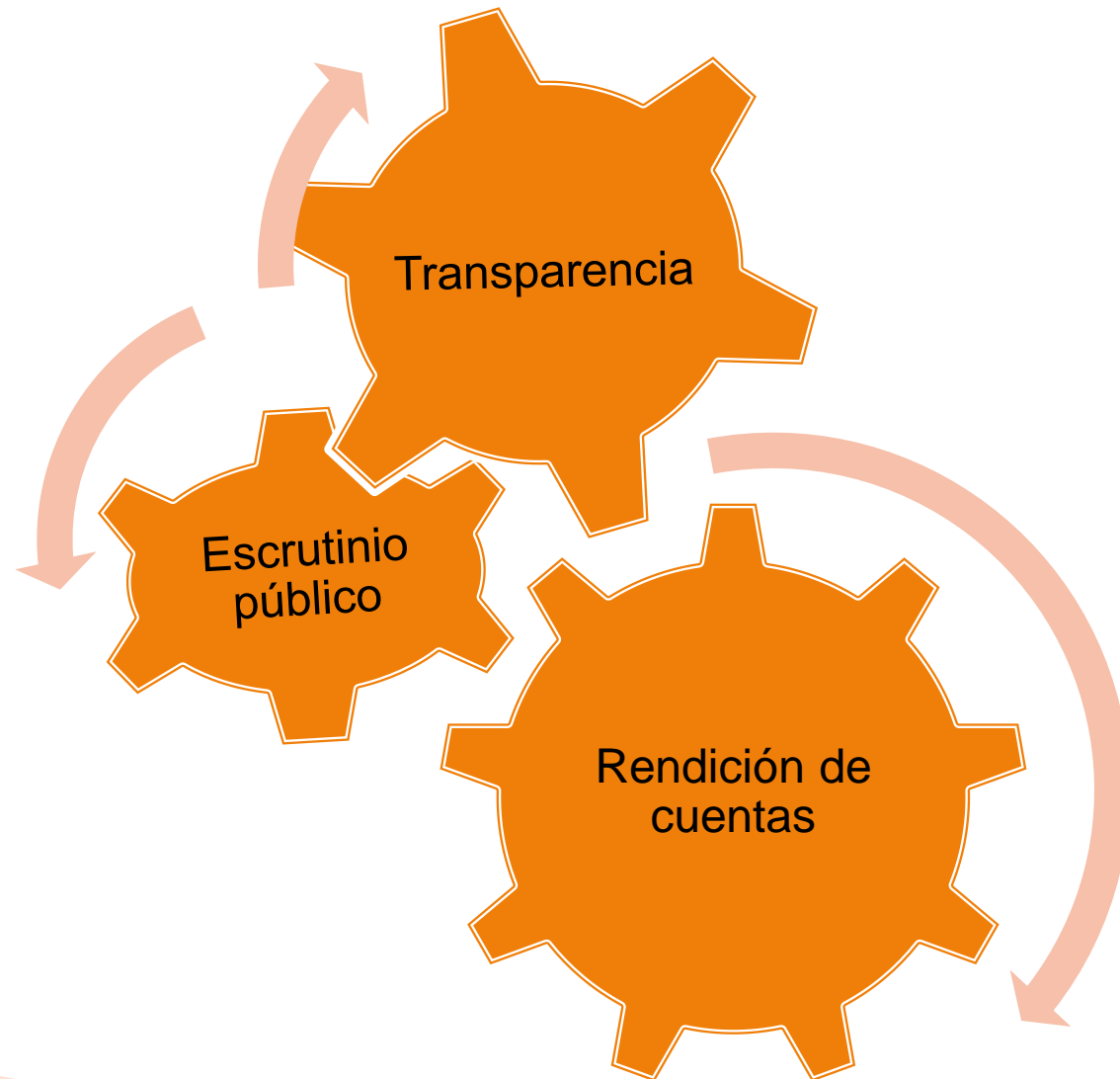


Gobernanza

- ▶ 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



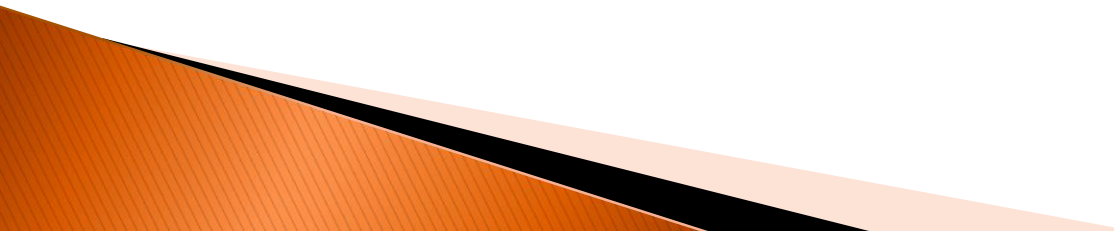
La rendición de cuentas

- ▶ 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



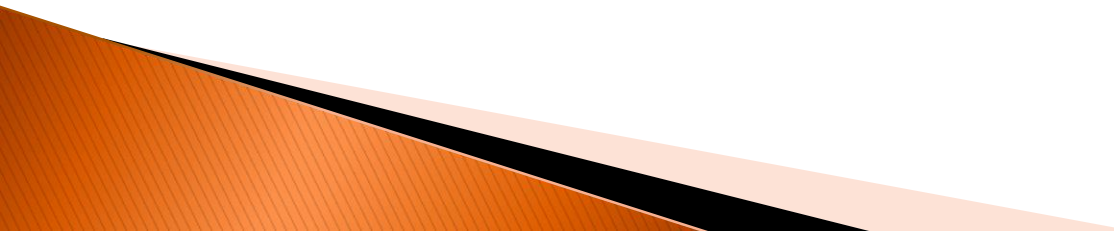
Antecedentes

Evolución de las Organizaciones

- ▶ Alineando la estrategia de la organización y la necesidad de establecer objetivos retadores y realistas, tenemos que **Peter F. Drucker**, en 1954 considerado el creador y padre de la Administración por Objetivos (APO), publicó un libro en el cual la caracterizó por primera vez.

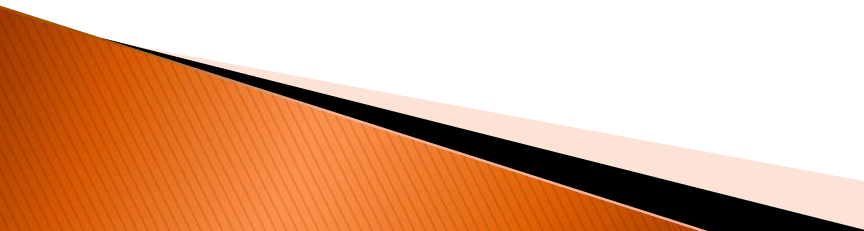
Antecedentes

Evolución de las Organizaciones

- ▶ Por lo general un programa de la APO tiene cuatro componentes:
 1. La especificidad de las metas.
 2. La participación en la toma de decisiones.
 3. Un plazo explícito.
 4. Retroalimentación acerca del desempeño.
- 

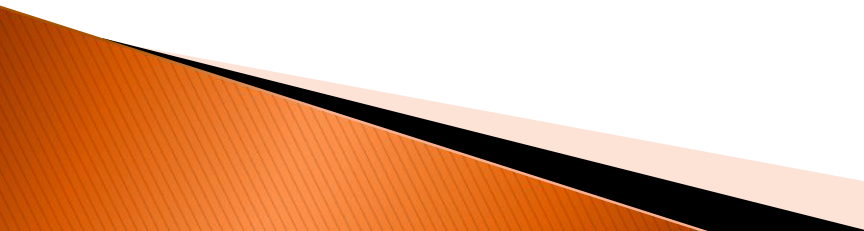
Antecedentes

Evolución de las Organizaciones

- ▶ **Humble**, asegura que existen diez maneras de fracasar con la APO:
 1. No lograr participación de alta dirección.
 2. Decir a todos que la APO es una técnica poderosa, capaz de resolver todos los problemas.
 3. Adoptar la APO de manera acelerada.
- 

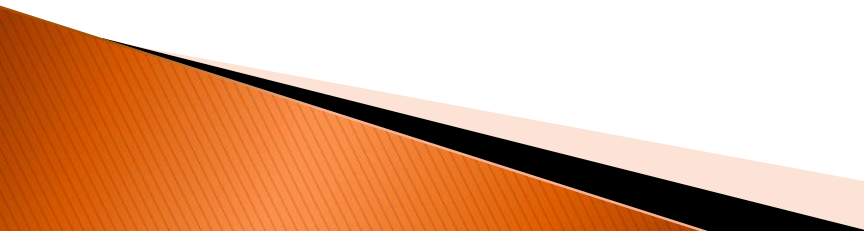
Antecedentes

Evolución de las Organizaciones

4. Fijar solamente objetivos cuantificables.
 5. Simplificar todos los procedimientos.
 6. Aplicar la APO en áreas aisladas.
 7. Delegar todo el proyecto a nivel inferior.
 8. Concentrarse en individuos.
 9. Inaugurar el sistema con una fiesta y después dejarlo:
 10. Ignorar las metas personales.
- 

Antecedentes

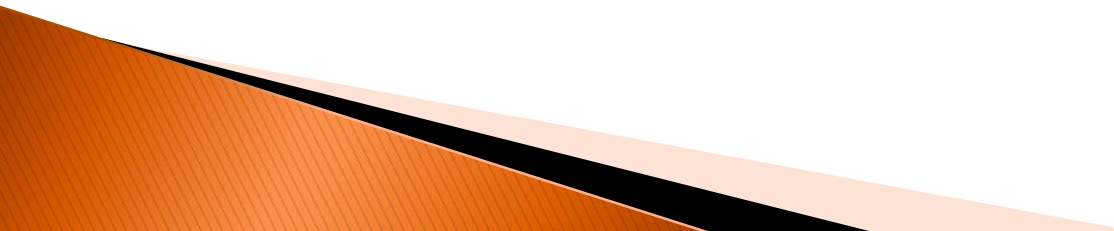
Evolución de las Organizaciones

- ▶ **Misión:** Declaración de la meta nuclear de la empresa.
 - ▶ **Visión:** Declaración de lo que a la organización le gustaría alcanzar o lograr en el largo plazo.
 - ▶ **Los objetivos** y las estrategias del ente se adaptan a los cambios por lo que regularmente se van modificando en el tiempo.
- 

2.1 Objetivos

- ▶ **Peter F. Drucker**, señala que un objetivo debe ser cuantificable, complejo, relevante y compatible.
 - Un objetivo es una declaración escrita, un enunciado, una frase;
 - Es un conjunto de números.
 - Son números que orientan el desempeño.

2.1 Objetivos

- ▶ La expresión "objetivo de la empresa" es realmente impropia.
 - ▶ Los objetivos de una empresa representan, en realidad, los propósitos de los individuos que en ella ejercen el liderazgo.
 - ▶ Los objetivos son fundamentalmente necesidades por satisfacer.
- 

2.1 Objetivos

▶ Características estructurales

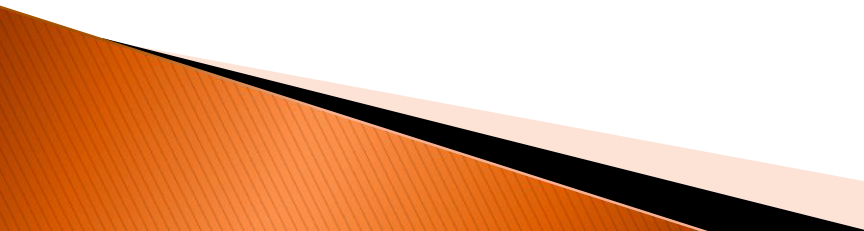
- Los ejecutivos fijan propósitos a largo y a corto plazo.
- Los objetivos y metas se expresan como resultados finales y no como tareas o actividades.
- Los objetivos y metas deben ser coherentes y estar coordinados.

2.1 Objetivos

▶ Jerarquía de objetivos:

- Los objetivos deben ser graduados.
- La jerarquía de objetivos de una organización puede sufrir cambios.
- Deben lograr que todos los órganos y componentes de la empresa contribuyen con una parte del esfuerzo general.

2.1 Objetivos

- ▶ Los objetivos deben ser realistas
 - ▶ Deben tener criterios útiles.
 - ▶ Deben ser contemporáneos, pero innovadores.
 - ▶ El número de objetivos no debe ser excesivo.
 - ▶ Deben jerarquizar los objetivos de acuerdo con su importancia relativa.
- 

2.1 Objetivos

▶ Características de los objetivos S.M.A.R.T.



1. **S:** Específicos
2. **M:** Medibles
3. **A:** Alcanzables
4. **R:** Relevantes
5. **T:** Temporales

2.1 Objetivos

| Objetivo estratégico | Objetivo operativo | Metas |
|---|---|---|
| Erradicar la pobreza extrema y el hambre | Lograr el empleo pleno y productivo y trabajo decente para todos, incluidas las mujeres y los jóvenes | Reducir a la mitad, entre 1990 y 2015, el porcentaje de personas cuyos ingresos sean inferiores a 1,00 dólares al día |
| Garantizar la sostenibilidad ambiental | Incorporar los principios del desarrollo sostenible en las políticas y los programas nacionales e invertir la pérdida de recursos ambientales | Reducir a la mitad para 2015 la proporción de personas sin acceso sostenible al agua potable. |
| Reducir la mortalidad infantil | Lograr el desarrollo autosustentable de la producción alimentaria en el país | Reducir a la mitad entre 1990 y 2015the proporción de personas que padecen hambre |
| Promover la igualdad de género y la autonomía de la mujer | La paridad de género en la educación primaria y secundaria. | 15% del presupuesto en esta área se dirige a las intervenciones relacionadas con el género. |

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:

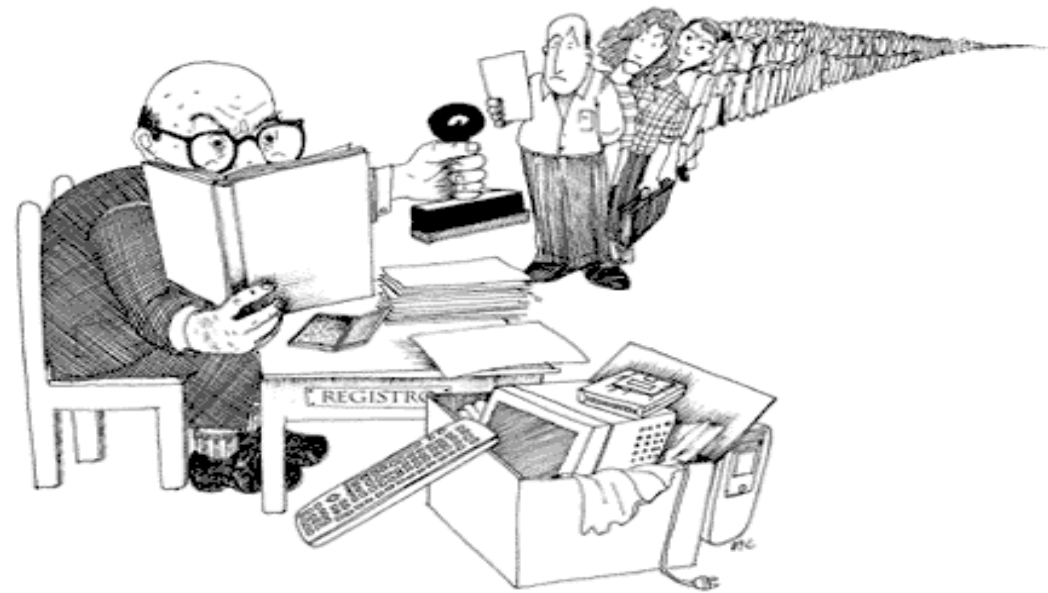
Fuga informal de información 27%

Auditorías Internas 17%

Administración de Riesgos: 14%

Denuncias 7%

**Modelo de Gestión Burocrático
Tradicional
(por funciones)**



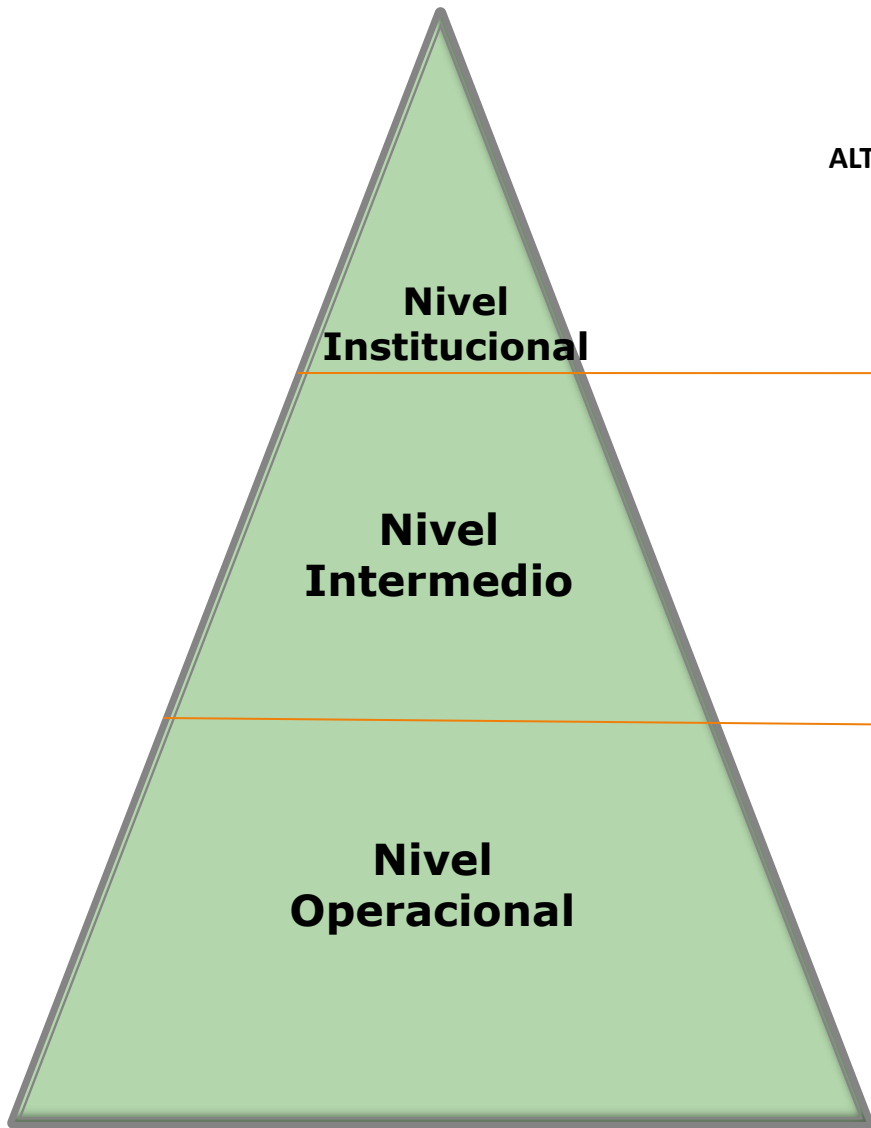
**Modelo de Gestión Nueva
Gerencia Pública
(resultados esperados)**





LA IRRUPCIÓN DE UNA TECNOLOGÍA EMERGENTE

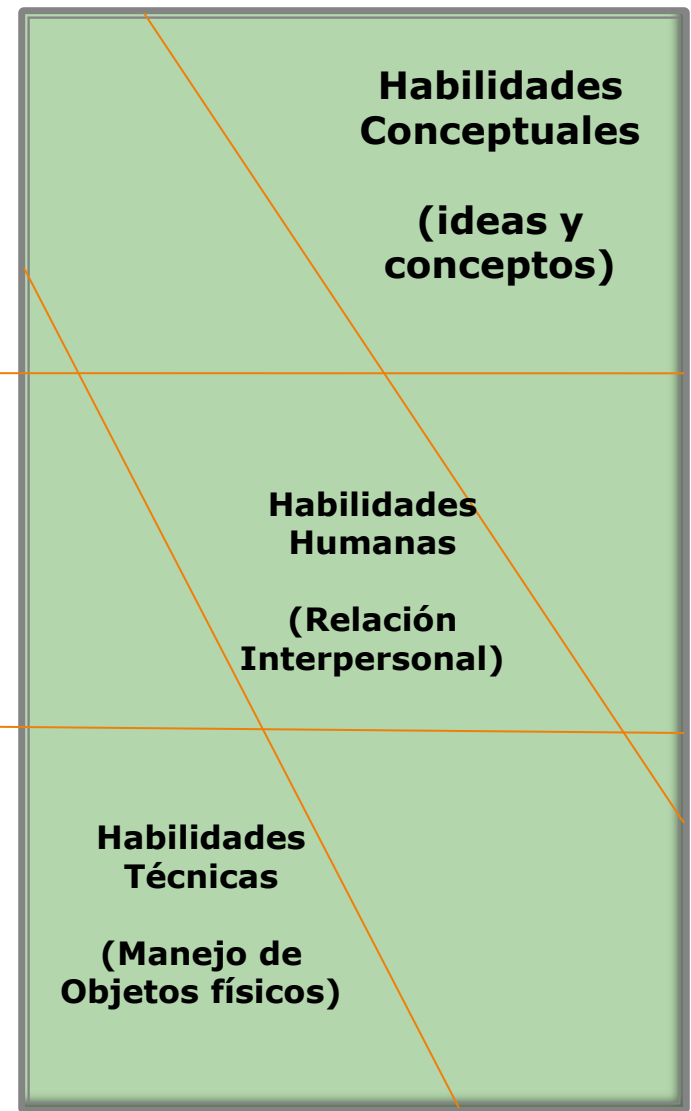




ALTA DIRECCION

Gerencia

Supervisión



Ejecución de operaciones

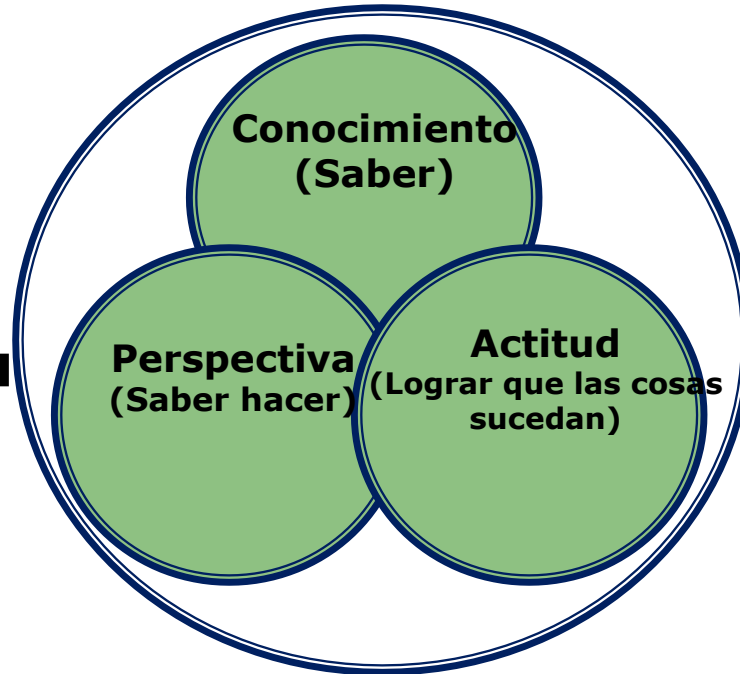
Hacer y ejecutar

Las tres habilidades del SP

**Habilidades
Conceptuales**

**Habilidades
Humanas**

**Habilidades
Técnicas**



**Éxito
profesional**

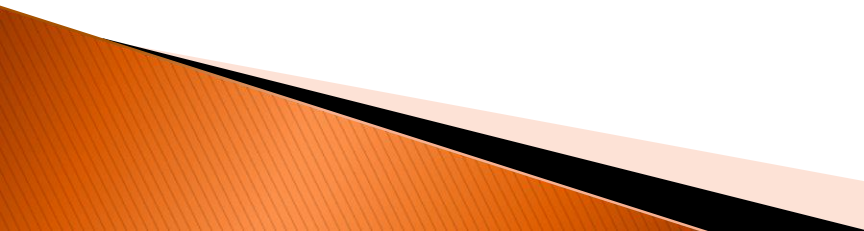
Competencias personales del SP

¿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?

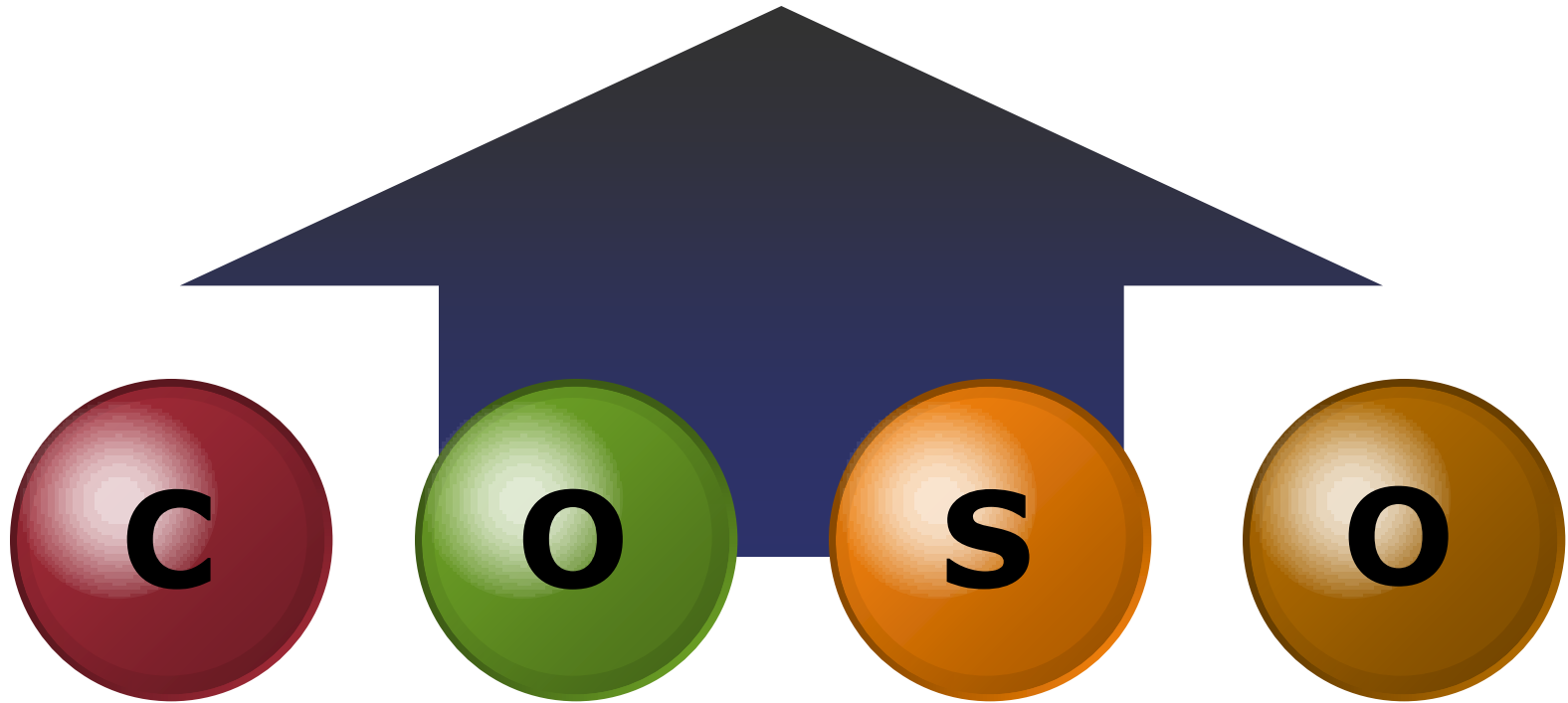
- 1. Integridad personal:** Características individuales de honestidad, fiabilidad y honestidad.
 - 2. Integridad de la dependencia:** El comportamiento del personal define la integridad de la organización.
 - 3. Integridad en el sector público:** Condición esencial para la confianza en el gobierno.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

“Ciclo de vida” del enfoque a la integridad

1. Ignorar / negar el problema
2. Concientización / ‘llamada de atención’
3. Enfoque de línea dura: ley (penal), regulaciones y sanción: investigación / castigo
4. Reconocimiento de limitaciones del enfoque sancionatorio
5. Enfoque en la prevención / enfoque de integridad
 1. ‘controles duros’ (controles internos, seguridad)
 2. ‘controles suaves’ (cultura, actitud dirección)
6. Enfoque equilibrado: la prevención / sanción

Control interno

Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission



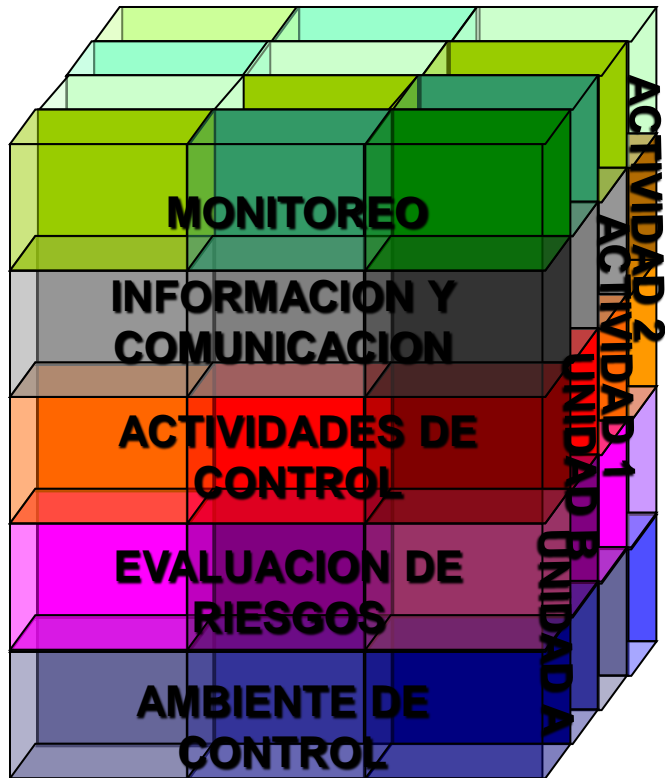
OBJETIVOS DEL INFORME COSO - INTOSAI:

1. Establecer una definición común del CI.
2. Proporcionar el “marco” para que cualquier tipo de organización pueda evaluar sus SISTEMAS DE CONTROL y decidir cómo mejorarlos.
3. Ayudar al ente público a mejorar el control de las actividades

Control interno

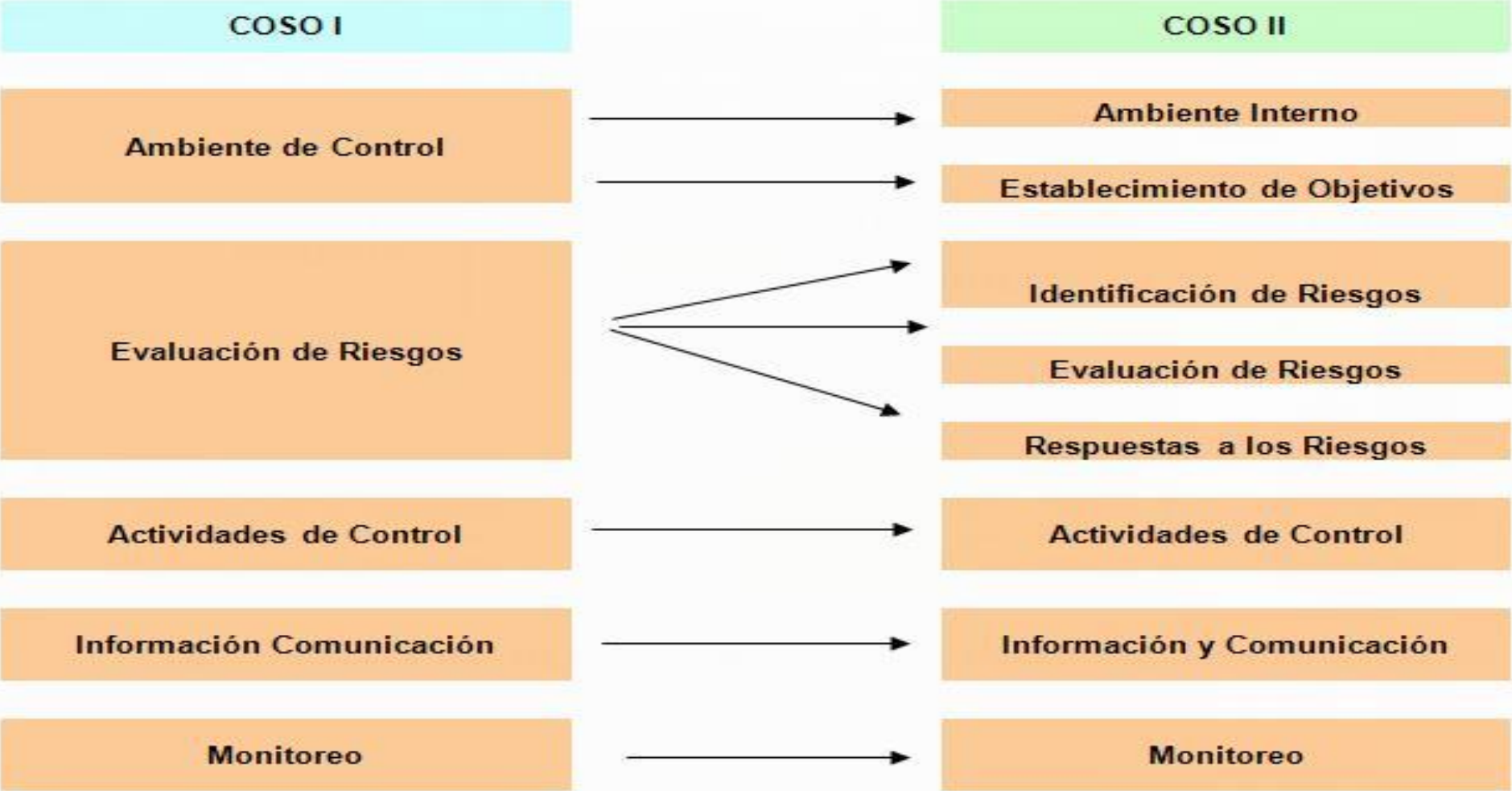
- ▶ Proceso llevado a cabo por el **consejo de administración de una empresa, la dirección y demás personal**, diseñado para **proporcionar una seguridad razonable** en cuanto al logro de los objetivos relacionados con la:
 - ▶ Efectividad y eficiencia de las operaciones
 - ▶ Confiabilidad de los informes 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

1. Ambiente de Control
2. Evaluación de Riesgos
3. Actividades de Control
4. Información y Comunicación
5. Supervisión.



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

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

Benjamín Franklin

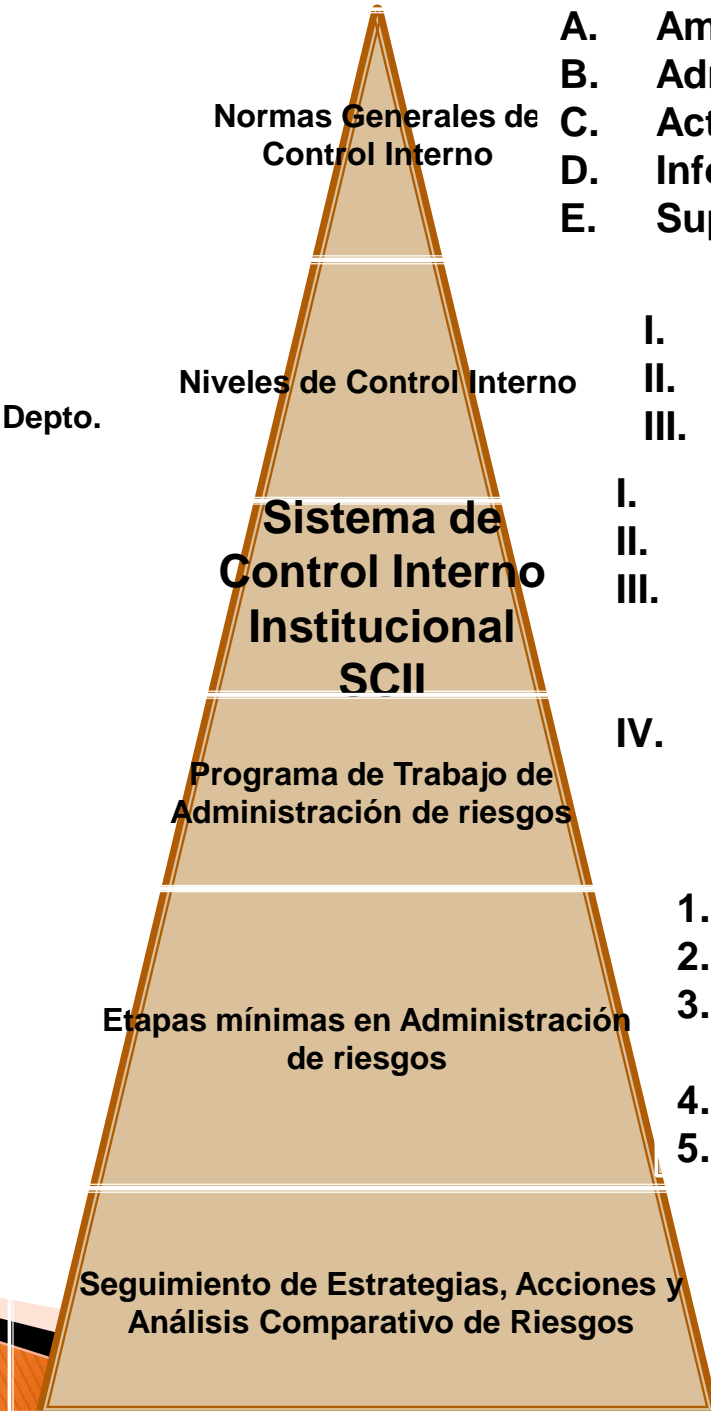


Gobernanza



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

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





METODOLOGÍA EVALUACIÓN DE RIESGOS

- ▶ Todas las entidades **existen para proporcionar valor** a sus partes interesadas.
- ▶ Todas las entidades enfrentan incertidumbre, y el desafío de la dirección es determinar cuánta incertidumbre debe aceptar al **esforzarse por hacer crecer el valor** de las partes interesadas.



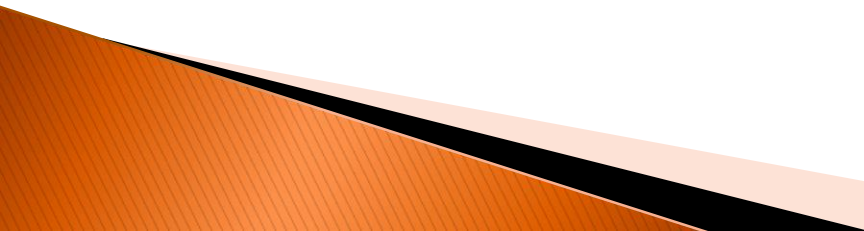
METODOLOGÍA EVALUACIÓN DE RIESGOS

- ▶ La Dirección establece una estrategia y objetivos para el equilibrio óptimo entre las **metas de crecimiento y de retorno, y los riesgos.**
 1. Alineación del apetito de riesgos y la estrategia
 2. Ampliación de las decisiones de respuesta a riesgos
 3. Identificación y administración de riesgos
 4. Aprovechamiento de oportunidades
 5. Mejora del uso del capital

METODOLOGÍA EVALUACIÓN DE RIESGOS

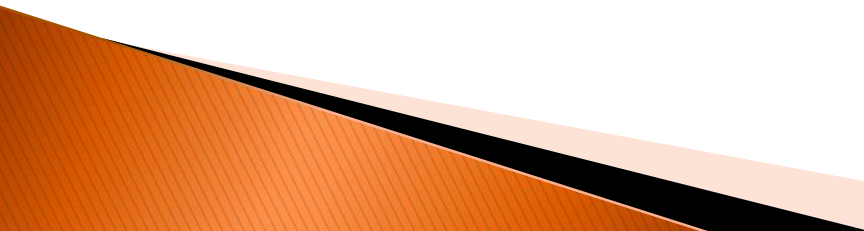
- ▶ “La gestión de riesgo es un *proceso que efectúa el consejo directivo, la dirección y otro personal de una entidad, y que se aplica al establecimiento de estrategias y en toda la empresa*, se concibe para **identificar** los eventos potenciales que pueden afectar a la entidad, así como para **administrar** los riesgos que se encontrarán dentro de su apetito de riesgos, con la finalidad de proporcionar un **aseguramiento razonable** respecto del logro de los objetivos de la entidad”

CONTINUACIÓN....

- ▶ El propósito de la evaluación de riesgos, es desarrollar un plan anual que:
 - ▶ Sea justificable
 - ▶ Se base en las áreas de mayor riesgo de la organización
 - ▶ Sea importante para la dirección
- 

CONTINUACIÓN....

Factores susceptibles de riesgos:

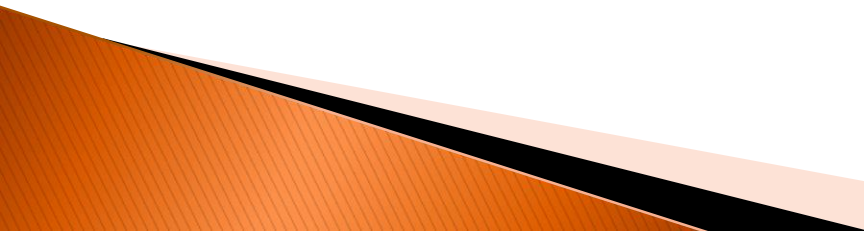
1. Mandato, Misión y Visión
 2. Leyes y reglamentaciones.
 3. Unidades de la organización
 4. Centro de costos
 5. Líneas de producto o servicio
 6. Políticas, procedimientos y prácticas
 7. Sistemas de información
 8. Contratos y programas importantes
 9. Procesos y sistemas
 10. Estados financieros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

CONTINUACIÓN....

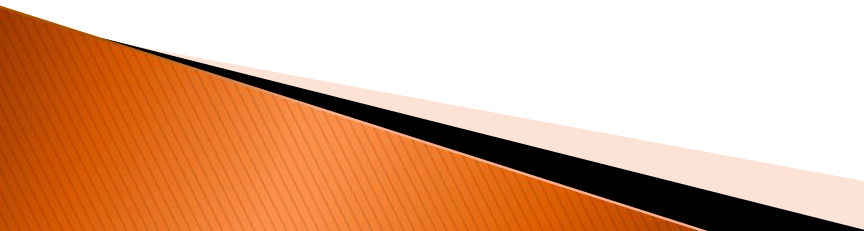
Situaciones sustantivas:

1. El **cumplimiento de los objetivos** institucionales se determina a través de indicadores.
2. El sistema de información debe estar en condiciones de identificar que tanto **la institución acata y mantiene su adhesión a la normatividad** y legislación establecidas hacia su interior, así como a nivel municipal, estatal y federal respectivamente.
3. El sistema contable-presupuestal debe estar en capacidad de mostrar los **niveles de eficiencia alcanzados por su operaciones.**

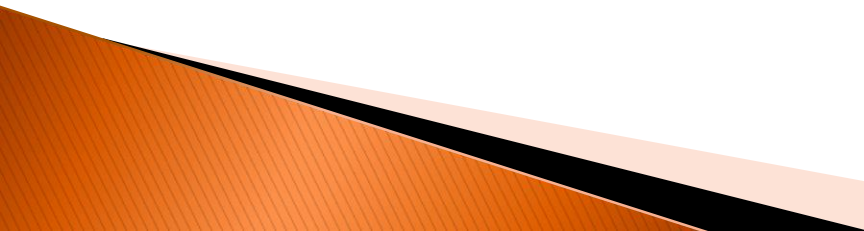
CONTINUACIÓN....

1. Enfocar exclusivamente los riesgos relevantes y sus controles internos correspondientes.
 2. Correlacionar los factores, efectos o causas que corresponden a más de un riesgo y que al materializarse impactan en la gestión de la institución.
 3. Lograr una adecuada priorización de los objetivos institucionales.
 4. Ejercer una evaluación sobre el grado de cumplimiento de las metas u objetivos institucionales.
 5. Conocer los nuevos eventos que pongan en riesgo el cumplimiento de las tareas institucionales previstas.
- 

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.
- 

Continuación....

- ▶ La definición de objetivos es una **condición previa para la valoración de riesgo**.
 - ▶ Primero que todo, deben definirse los objetivos a fin de que la administración pueda **identificar los riesgos y tomar las acciones** necesarias para administrarlos.
- 

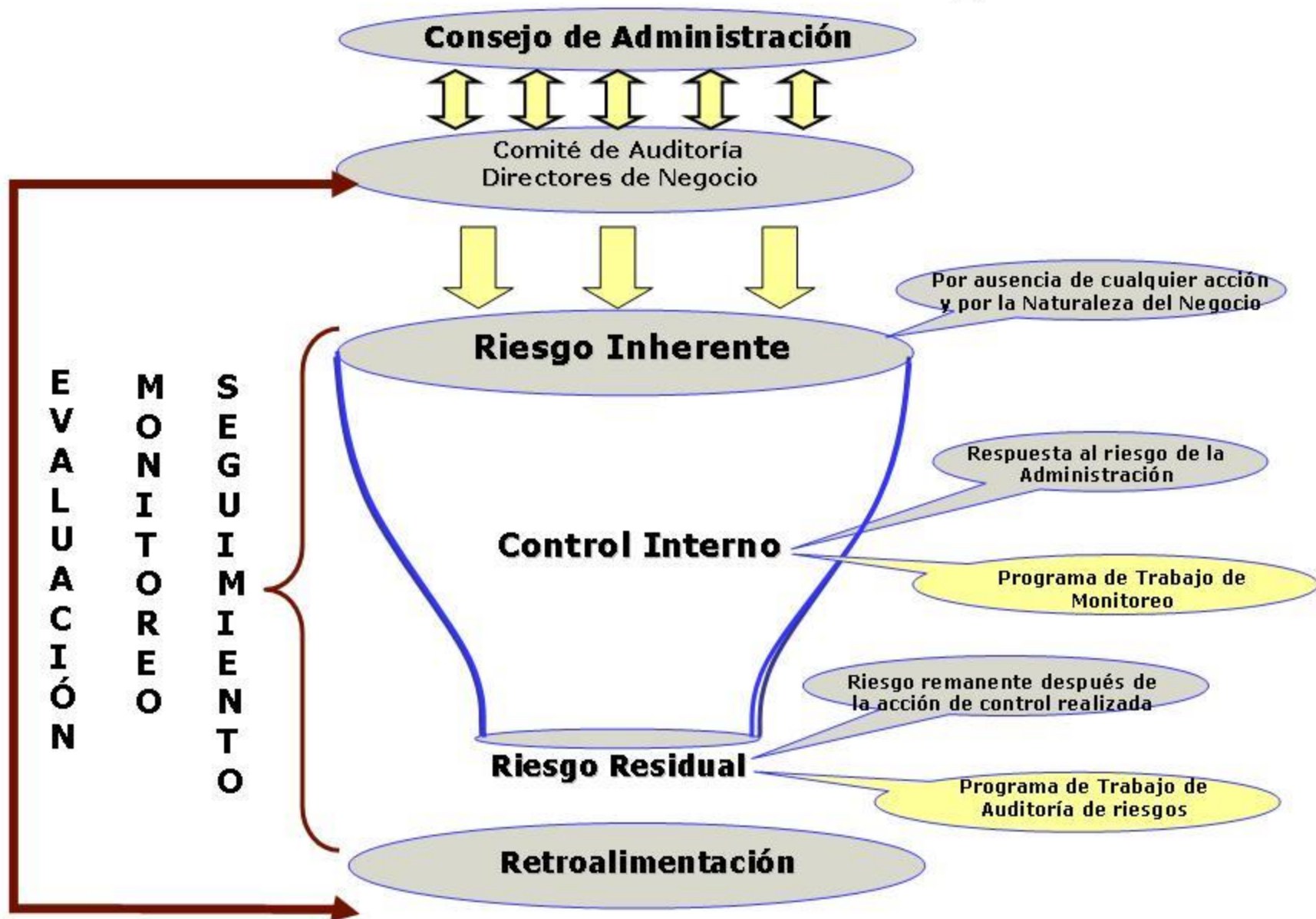
Riesgos

- ▶ 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).

Riesgos

- ▶ **Riesgos Inherentes:** El riesgo que existe cuando no se han tomado acciones para su control.
- ▶ **Riesgos residuales:** El **riesgo remanente** después que la gerencia toma acción para reducir el impacto y la probabilidad de un evento adverso, incluyendo las actividades de control que responden al riesgo

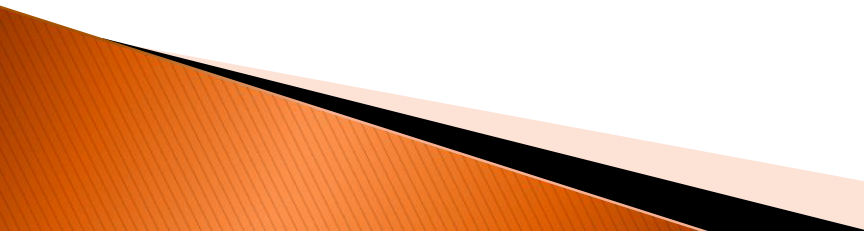
Evaluación de Riesgos



Riesgos

- ▶ **Gestión de riesgos** - Un proceso para **identificar, evaluar, administrar, controlar y entender** eventos o situaciones potenciales, y que permita proporcionar una seguridad razonable respecto del logro de los objetivos de la organización.
- ▶ Los **controles son los medios** por los cuales se determina el grado de riesgo, p.ej., el "**apetito**" de riesgo.

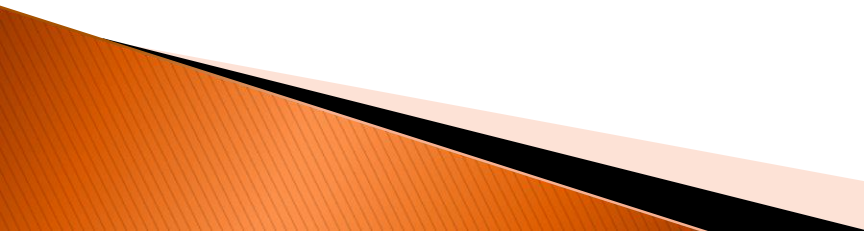
El riesgo se evalúa a tres niveles

- ▶ **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.*
- 

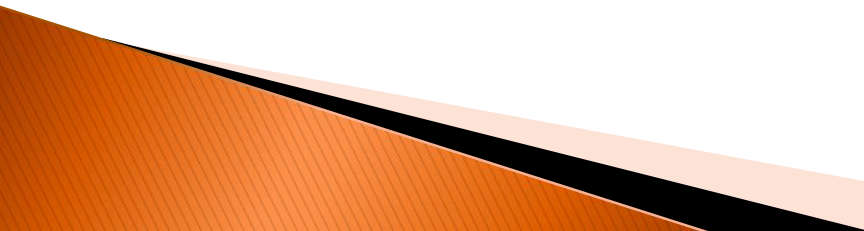
Evaluación de riesgos estratégicos

- 1. Obtener un entendimiento de las metas y objetivos generales de la organización.*
2. Elegir los riesgos estratégicos que probablemente resulten de mayor importancia para la organización:
 - Riesgo operacional
 - Riesgo fiscal
 - Riesgo de reputación
 - Otros riesgos estratégicos, como:
 - Riesgo Político, Riesgo Regulatorio, etc.

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.
- 

La evaluación de riesgos incluye tres pasos

- 1. Identificación de riesgos:*** Entender los riesgos y cuáles pueden ser las consecuencias de tales riesgos.
 - 2. Medición de los riesgos:*** Medir las consecuencias probables y su severidad
 - 3. Priorización de riesgos:*** Priorizar los resultados para colocar mayor esfuerzo gerencial en los riesgos más altos.
- 

La gestión de riesgos

- ▶ ***Evitar el riesgo:** diseñar el proceso para eliminar riesgos particulares, minimizar los riesgos o cambiar la naturaleza de los riesgos que serán enfrentados.*

La gestión de riesgos

- ▶ ***Controlar el riesgo:** establecer procedimientos para controlar el proceso que minimiza las consecuencias y la severidad de la ocurrencia de los riesgos. Esto incluye aceptar algún riesgo.*
- ▶ ***Compartir el riesgo.** A través de arreglos contractuales con proveedores, clientes, integrantes o terceras partes (tales como aseguradores).*

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.

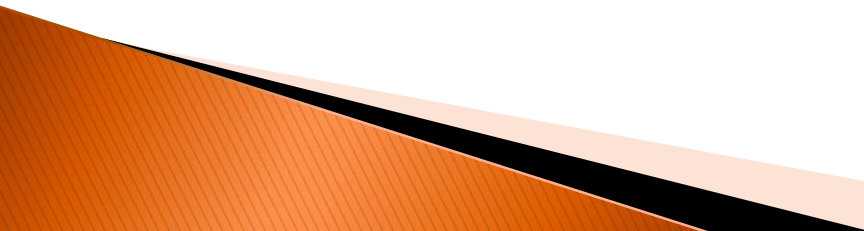
Los procesos de control aseguran

1. Que la información financiera y operacional sea confiable y posea integridad.
2. Que las operaciones sean desarrolladas eficientemente y obtengan resultados efectivos.
3. Que los activos sea salvaguardados.
4. Que las acciones y decisiones de la organización estén en cumplimiento con las leyes, regulaciones y contratos.

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.***

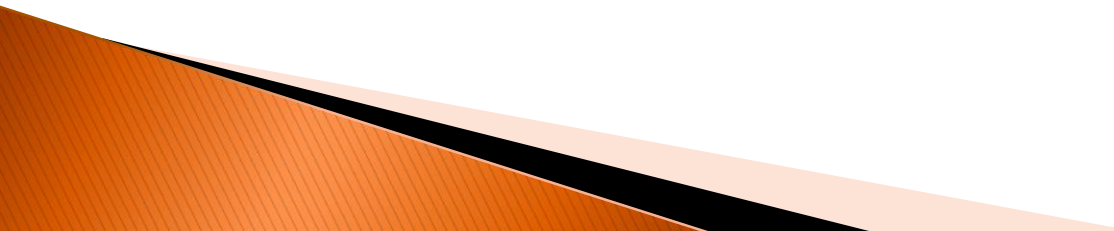
El ERM considera

- ▶ Administración de Riesgo
 - ▶ Es un proceso - Es un medio para un fin, no un fin en sí mismo.
 - ▶ Es ***hecha por la gente*** - No es meramente políticas, encuestas, y formularios, sino que involucra gente a todos.
 - ▶ Se aplica a la formulación de estrategia.
 - ▶ Se aplica a lo largo de la organización, a todos los niveles y unidades.
- 

El ERM considera

- ▶ Es diseñado para identificar eventos que potencialmente afectarían a la entidad y gestionar los riesgos dentro de su tolerancia.
- ▶ Provee seguridad razonable para la gerencia de la entidad y para su junta directiva.
- ▶ Está construido para el logro de objetivos en una o más categorías separadas pero entrelazadas.

La gestión de riesgos consiste en ocho componentes interrelacionados

1. Ambiente interno.
 2. Establecimiento de objetivos.
 3. Identificación de eventos.
 4. Evaluación de riesgos.
 5. Respuesta a riesgos.
 6. Actividades de control.
 7. Información y comunicación.
 8. Supervisión
- 

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.

Controles formales (duros) e informales (Blandos)

- ▶ Cuando se evalúan controles informales, los revisores deberían enfocarse en lo adecuado del ambiente de control de la organización por medio de la evaluación de las siguientes áreas:
- ▶ Estructura organizacional.
- ▶ Actitud gerencial hacia el control, la integridad y la ética.
- ▶ Actitudes de los empleados hacia el control, la integridad y la ética.

Naturaleza y diferencias entre problemas y riesgos

- ▶ *Un problema es el efecto adverso que indefectiblemente **surge ante la ocurrencia de un riesgo** y que siempre se manifiesta en **términos de trastornos o daños**, por lo que se debe proceder al mayor estudio y análisis de sus causas y repercusiones, ya que formular dichos estudios con superficialidad, a su vez representan un riesgo.*

Matriz de riesgos

- ▶ Uno de los mayores problemas que presentan las organizaciones en la actualidad, es **la falta de implementación de instrumentos que les permitan, evaluar de manera permanente, las posibles desviaciones que se presentan en sus operaciones; por ello se vuelve indispensable poder desarrollar herramientas que ayuden a mejorar su gestión y por sobre todo lograr sus objetivos.**

Matriz de riesgos

1. Herramienta de control y de gestión
2. Utilizada para identificar los procesos más importantes de una institución
3. Actividades relacionadas entre si y agrupadas en virtud de la consecución de un objetivo común
4. Tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores internos y externos
5. Permite obtener señales respecto a los resultados de una organización.

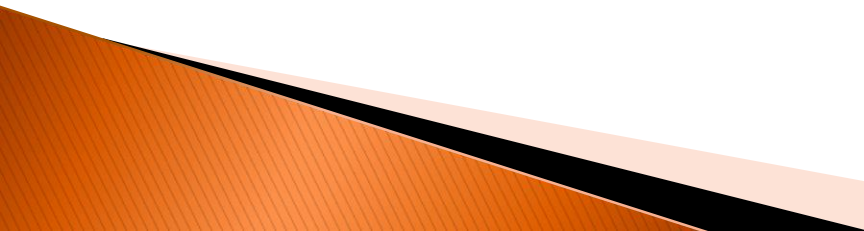
Características y beneficios

- ▶ Permite asignar un **valor de riesgo** a un proceso.
- ▶ Permite **evaluar la efectividad** de una adecuada gestión y administración de los riesgos financieros, operativos y estratégicos que impactan la misión de la organización.
- ▶ Permite realizar un **diagnostico objetivo** de la situación global de riesgo en una organización.
- ▶ Permite una **participación mas activa de las unidades** de negocios, operativas y funcionales en la definición de la estrategia institucional de riesgo de la organización.

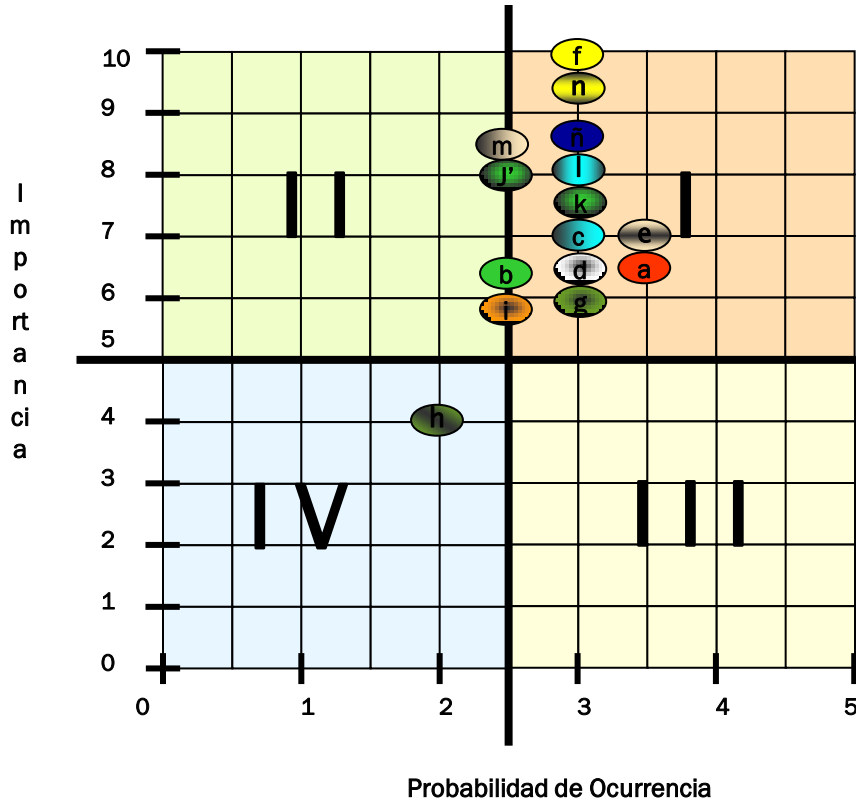
Características y beneficios

- ▶ **El riesgo se mide en términos del grado de impacto y probabilidad de ocurrencia:**
- ▶ El impacto, **mide la severidad de los efectos**, cuando el riesgo se materialice.
- ▶ La probabilidad de ocurrencia es la **posibilidad de que un evento suceda**.
- ▶ Un **riesgo debe ser mayor a cero** o el riesgo no representa una amenaza para el proyecto, proceso o área.

Clasificación de riesgos

- ▶ **Riesgo Estratégico:** Aquel que requiere para su atención acciones conjuntas del área que lo detecta, de instancias internas de la propia Institución y, en su caso, de acciones externas de otras dependencias o entidades.
 - ▶ **Riesgo Directivo:** Aquel que requiere para su atención, acciones del área que lo detecta y de otras instancias internas de la entidad o dependencia.
 - ▶ **Riesgo Operativo:** Aquel que puede ser atendido por el área que lo detecta, sin necesidad de otro apoyo.
- 

MAPA DE RIESGOS



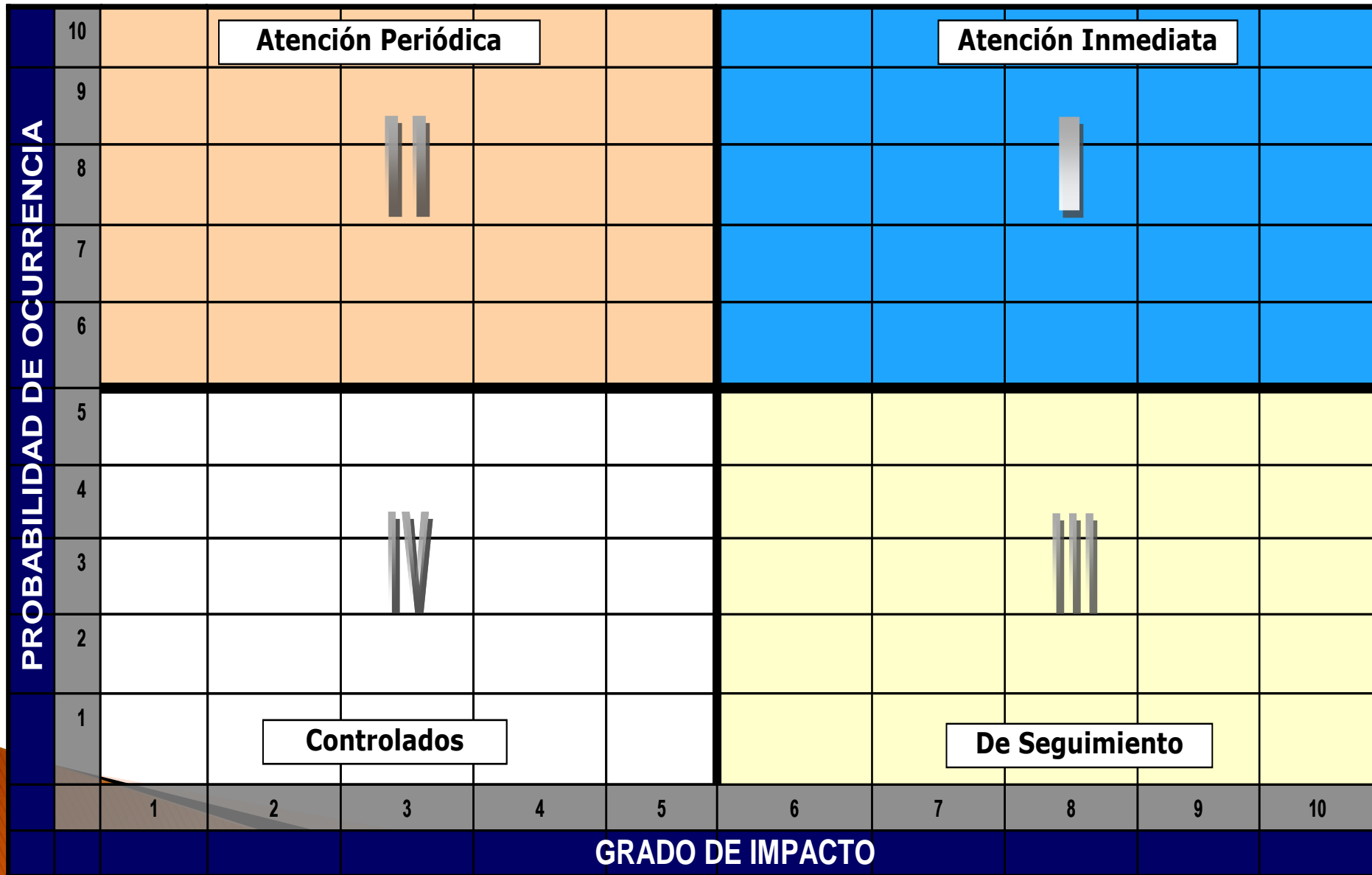
| | |
|-----|-------------------------------|
| I | Riesgos de Atención Inmediata |
| II | Riesgos de Atención Periódica |
| III | Riesgos de Seguimiento |
| IV | Riesgos Controlados |

| | Clase de Riesgo | Probabilidad de Ocurrencia | Importancia |
|--|----------------------------------|----------------------------|-------------|
| | Incumplimiento Normativo o Legal | 3.5 | 6.5 |
| | Adquisiciones | 2.5 | 6 |
| | Incumplimiento de Programas | 3 | 7 |
| | Obra Pública | 3 | 6.5 |
| | Presupuestales | 3.5 | 7 |
| | Operación | 3 | 9 |
| | Información | 3 | 6.5 |
| | Costos | 2 | 4 |
| | Desempeño | 2.5 | 6 |
| | Financiero | 2.5 | 8 |
| | Incumplimiento Fiscal | 3 | 7 |
| | Pérdida o Mal Uso | 3 | 8 |
| | ADICIONALES | | |
| | Estratégicos | 2.5 | 8 |
| | Servicios | 3 | 9 |
| | 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.

Mapa de riesgos



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

El análisis

- ▶ La estrategia de **transferencia de riesgos** es una de las más utilizadas; cuenta con tres dimensiones:
- ▶ **Protección o Cobertura.**- Cuando la acción que se realiza para reducir la posibilidad de una pérdida, obliga también a renunciar a la posibilidad de una ganancia.
- ▶ **Aseguramiento.**- Significa pagar una prima (el precio del seguro) para evitar pérdidas.
- ▶ **Diversificación.**- Implica mantener cantidades similares de muchos activos riesgosos en vez de concentrar toda la inversión en uno sólo.

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.**

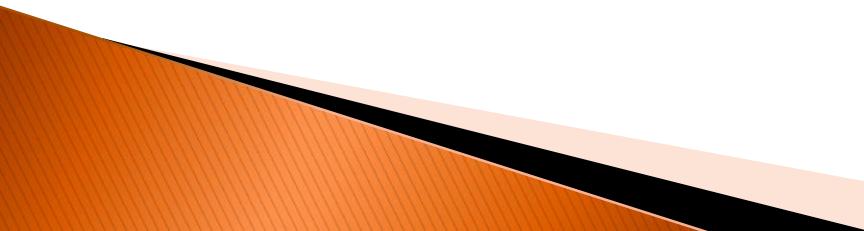
Las estrategias

- ▶ 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":
- 

Método progresivo "la inteligencia emocional"

- ▶ ***Auto-conciencia emocional:*** La habilidad de leer y entender tus emociones, así como reconocer su impacto en el desempeño del trabajo, en las relaciones y preferencias.
- ▶ ***Auto-evaluación Exacta:*** Una evaluación realista de tus fortalezas y debilidades.
- ▶ ***Auto-confianza:*** Un fuerte y positivo sentido de valor de uno mismo.

Medidas anticorrupción



Impacto social

- ▶ La **falta de recursos** del Estado tiene consecuencias sociales muy negativas, ya que éste, al carecer de estos recursos **no puede atender adecuadamente las necesidades de la ciudadanía.**

Impacto económico

- ▶ La **falta de empleo** es un indicador de la necesidad de inversión de empresarios nacionales y extranjeros en nuestro país.
- ▶ La **corrupción atenta contra la inversión** porque nadie quiere invertir en un país en el que **no existen garantías mínimas** y en donde sus bienes están en riesgo.

Impacto político

- ▶ **La corrupción ataca directamente a la Democracia** pues deteriora y pervierte todos sus principios.
- ▶ El falta de credibilidad genera la falta de soluciones a las necesidades de la ciudadanía y el **incremento de los hechos corruptos, conduce a crisis políticas** que afectan la legitimidad del gobierno.

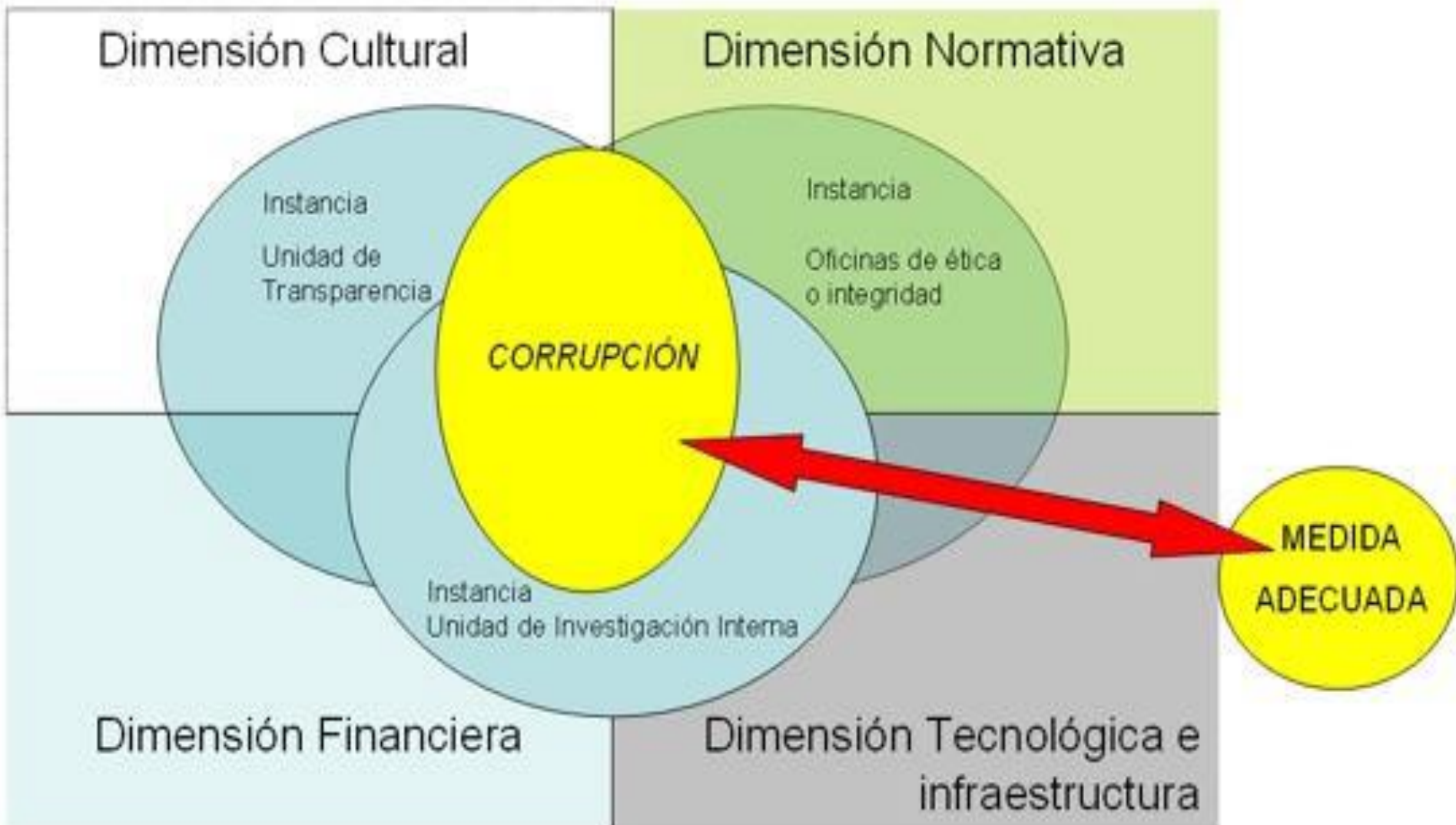
Impacto institucional

- ▶ **La ineficiencia, ineficacia y la corrupción generan costos a la institución** debido a la pérdida de credibilidad.
- ▶ Además de esto, algunas consecuencias son relativamente simples de estimar, en tanto que otras son incalculables.

Sistemas de integridad

- ▶ La **integridad** es un concepto compuesto que comprende de manera intrínseca, **valores y principios** así como la **transparencia, rendición de cuentas y la responsabilidad**.

Medidas anticorrupción



Proceso evaluación



Proceso evaluación



Lista de procesos

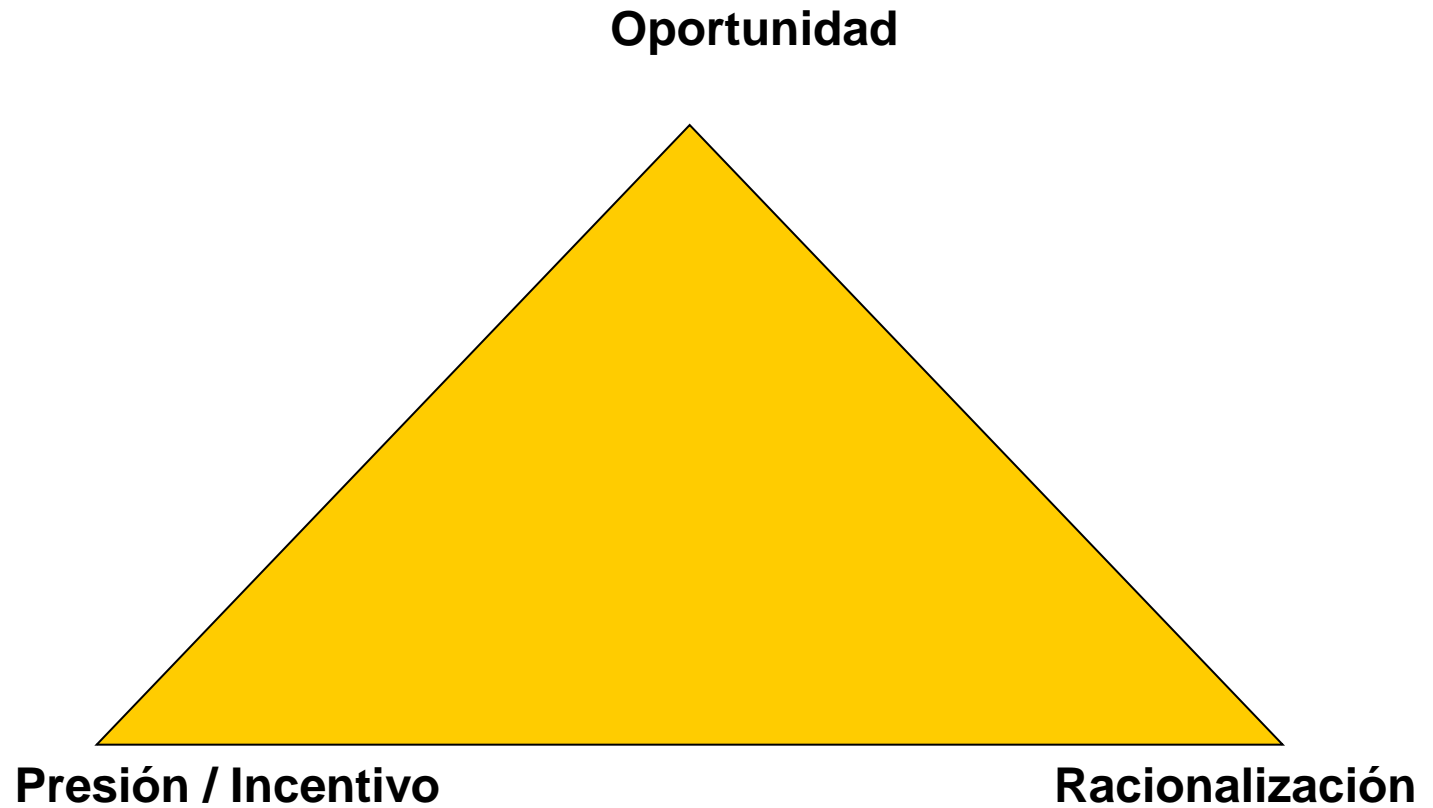
| | |
|-----------|-----------|
| 1 | 11 |
| 2 | 12 |
| 3 | 13 |
| 4 | 14 |
| 5 | 15 |
| 6 | 16 |
| 7 | 17 |
| 8 | 18 |
| 9 | 19 |
| 10 | 20 |

Proceso evaluación



Proceso evaluación

'Triángulo del fraude'



Proceso evaluación

| Elementos | Áreas / Actividades / Acciones Vulnerables | |
|---|--|---|
| <i>Relación con su ambiente</i> | 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 |
| <i>Gestión de la propiedad pública</i> | 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.

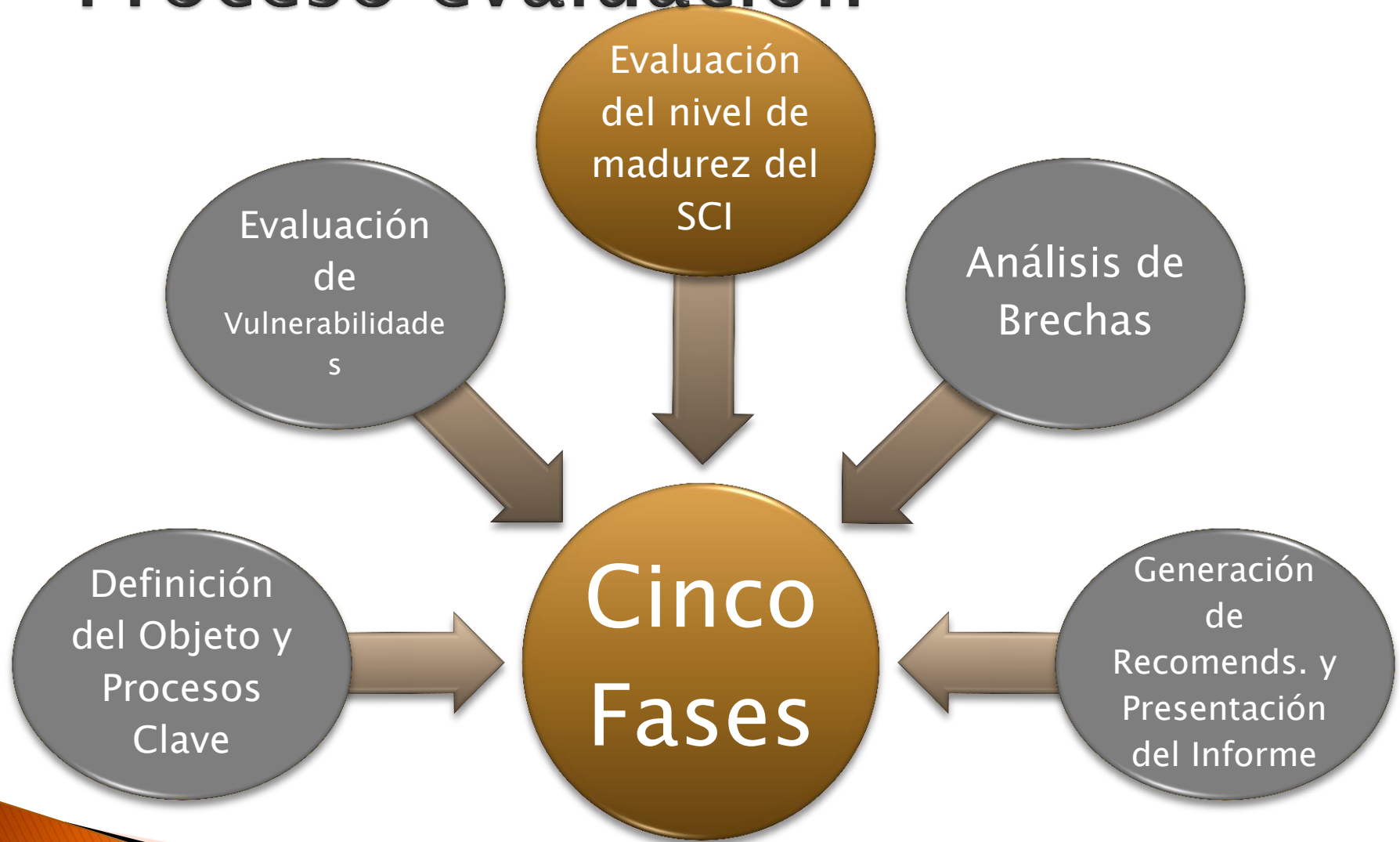
Intangibles

Estatus, reconocimiento, protección.

Invertidas

Amenazas y chantajes.

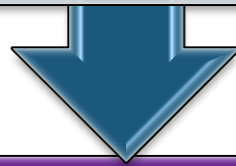
Proceso evaluación



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

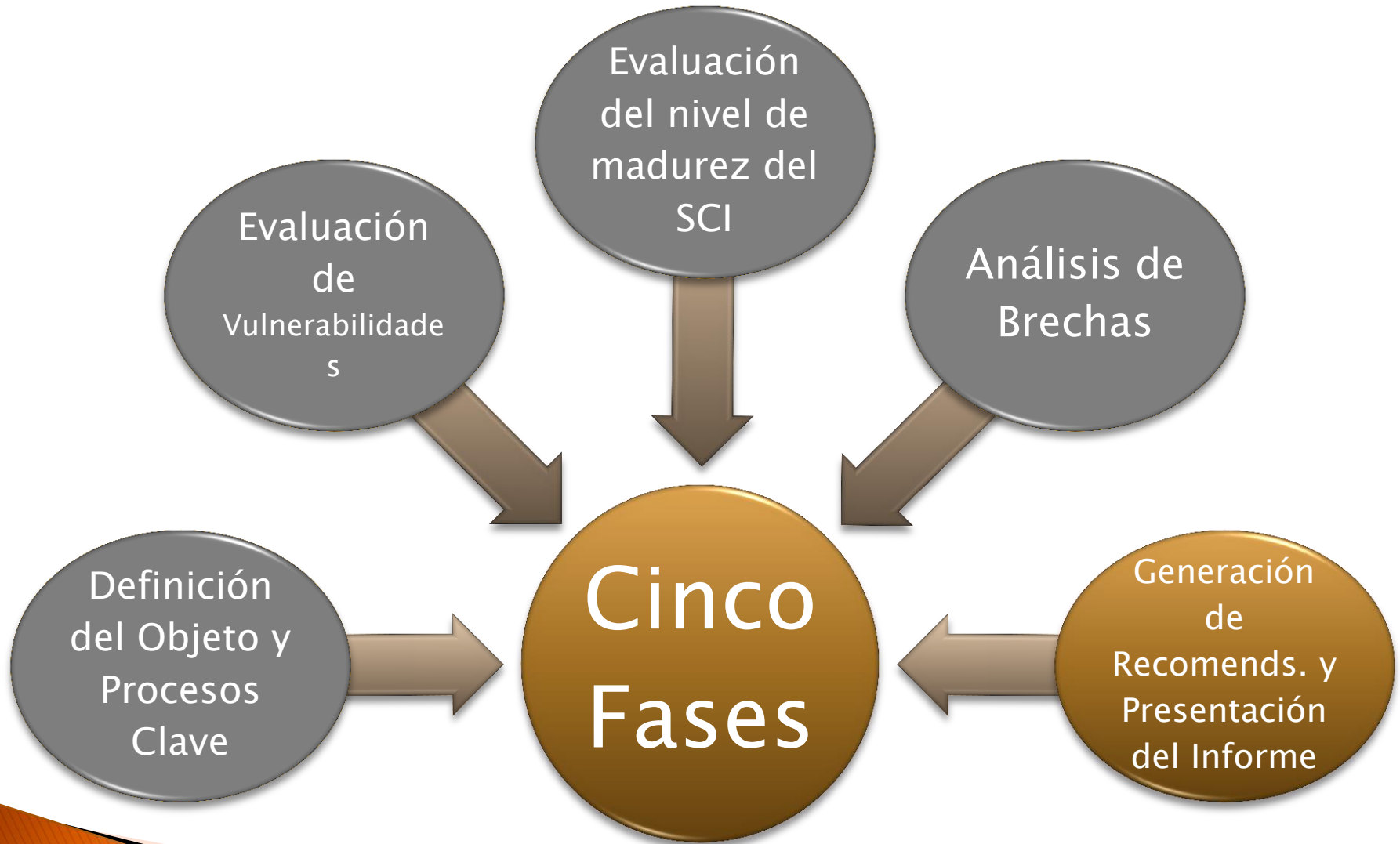
Se identifica el vínculo entre vulnerabilidades detectadas y grado de madurez del SCI

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

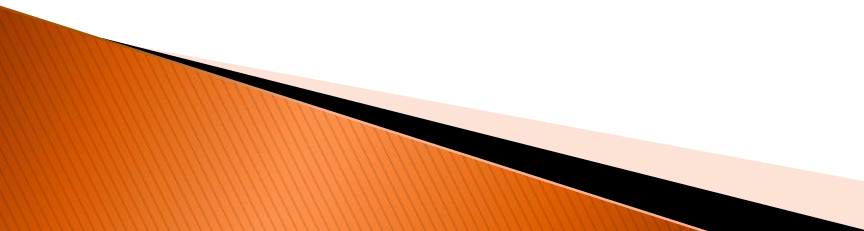
Recomendaciones estratégicas

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
- 

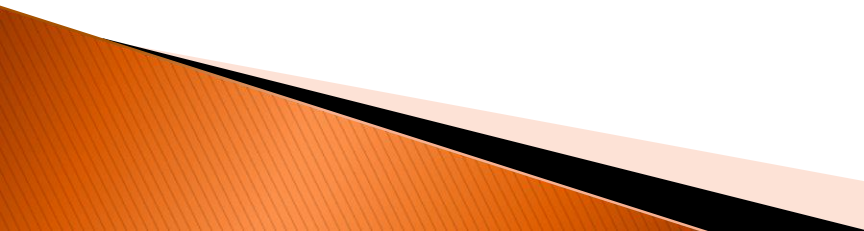
Recomendaciones tácticas - operativas

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!!

