

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**“ACTUALIZACIÓN, CON BASE AL MARCO INTEGRAL DE GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS,
DE LA NORMATIVA TÉCNICA DE CONTROL INTERNO DE LAS INSTITUCIONES DEL SECTOR
PÚBLICO”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

Carabantes Ventura, Brenda Magaly

Díaz Santamaría, Rubén Osvaldo

González, Juan José

Para optar al grado de

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

Noviembre de 2012

San Salvador, El Salvador, Centroamérica

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	:	Ingeniero Mario Roberto Nieto Lovo
Secretaria	:	Doctora Ana Leticia Zavaleta de Amaya
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Máster Roger Armando Arias Alvarado
Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Máster José Ciriaco Gutiérrez Contreras
Director de la Escuela de Contaduría Pública	:	Licenciada María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de Hernández
Coordinador de seminario	:	Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Asesor Director	:	Licenciado Carlos Ernesto Ramírez
Jurado examinador	:	Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez Licenciado Eddie Gamaliel Castellanos López

AGRADECIMIENTOS

Los miembros del equipo de investigación queremos agradecer en primer lugar a Dios, por permitirnos llegar a este nivel de la carrera. Así mismo al alma máter: La Universidad de El Salvador, por habernos proporcionado las herramientas necesarias para defendernos en la vida práctica y profesional, por lo tanto agradecemos a los catedráticos que durante este tiempo, cimentaron los conocimientos y a los encargados que nos han dado su apoyo en el seminario de graduación

A nuestras familias ya que son el pilar fundamental, por el soporte incondicional que siempre se nos brindado sobre todo por creer en nosotros como futuros profesionales y que consecuentemente seremos agentes de cambio de esta sociedad aportando los conocimientos adquiridos.

Los autores.

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁG.
Resumen ejecutivo	i
Introducción	iii
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Generalidades de las Normas Técnicas de Control Interno	2
1.2.1 Importancia	2
1.2.2 Objetivos	2
1.3 Definición de conceptos	2
1.4 Componentes de la gestión de riesgos corporativos (COSO ERM)	3
1.5 Eficacia de la gestión de riesgos corporativos	5
1.6 Base Técnica	5
1.7 Base Legal	5
1.8 Diagnóstico de la investigación	6
1.9 Conclusiones	14
1.10 Recomendaciones	14
CAPÍTULO II DESARROLLO DE LA PROPUESTA	
2.1 Descripción de la propuesta	8
2.1.1 Finalidad	8
2.1.2 Importancia	11
2.2 Componentes de la Gestión de Riesgos Corporativos	11
NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO	
Sección preliminar	15
Normas relativas al ambiente interno	19
Normas relativas al establecimiento de objetivos	35
Normas relativas a la identificación de eventos	39
Normas relativas a la evaluación de riesgos	44
Normas relativas a la respuesta a los riesgos	50
Normas relativas a las actividades de control	54

Normas relativas a la información y comunicación	64
Normas relativas a la supervisión	65
BIBLIOGRAFÍA	69

ANEXOS

Anexo 1: DISEÑO METODOLÓGICO

Anexo 2: CUESTIONARIO

TABLAS, ILUSTRACIONES Y GRÁFICOS

Tabla 1 Base técnica aplicada en la investigación

Tabla 2 Base legal aplicada a la investigación

Tabla 3 Principales cambios incluidos en la propuesta

Tabla 7 Descripción del apetito al riesgo

Ilustración 2 Declaración de la filosofía de gestión de riesgos de una institución

Ilustración 4 Organigrama de una entidad gubernamental

Ilustración 5 Descripción de funciones de una institución

Ilustración 6 factores externos e internos

Ilustración 7 Análisis del proceso de pago de servicios básicos

Ilustración 10 Riesgo inherente sobre la deficiencia en los procesos de compras de una institución

Gráfico 5 marco de referencia empleado en la actualización de las NTCIE

Gráfico 7 inclusión de los componentes en las normativas de control interno

Gráfico 17 aceptación de la propuesta de actualización de la normativa de control interno

Gráfico 18 aceptación de la gestión de riesgos corporativos por las entidades públicas

RESUMEN EJECUTIVO

La Corte de Cuentas de la República ha sido facultada para ejecutar la fiscalización de la hacienda pública en el país y el cumplimiento del presupuesto. De acuerdo con la constitución del año 1983 y que mantiene su vigencia, está obligada a emitir los lineamientos en materia de control interno que le auxilien a realizar sus funciones.

Desde el año 1989 se han emitido cuatro normativas las que han servido de base para cada una de las entidades reguladas, la última de estas versiones incluye un enfoque diferente y que le proporciona una nueva conceptualización al respecto; incrementando consecuentemente, la eficacia, eficiencia, economía y transparencia en la gestión estatal.

Con la adopción del Informe COSO I se satisfacían las necesidades crecientes debido a la modernización del estado; sin embargo esto ocurrió en el año 2004 momento en el que la Comisión Treadway divulga un nuevo marco de referencia, que provee una serie de herramientas con una complejidad superior y que favorecería a las instituciones en la realización de sus actividades respetando las características mencionadas.

La gestión de riesgos corporativos (ERM) es diseñada para identificar eventos potenciales que puedan afectar a las entidades públicas y gestionar sus riesgos dentro de un nivel aceptado, proporcionando una seguridad razonable sobre el logro de objetivos relativos a los procesos operativos, información necesaria, cumplimiento de las regulaciones pertinentes, que conllevan a la consecución estratégica de la finalidad de cada una de ellas.

En el presente estudio se empleó el método hipotético deductivo, el cual permitió efectuar un análisis sobre los principales efectos que acarrea la desactualización de las Normas Técnicas de Control Interno.

La investigación considera como unidades de estudio a los auditores de los mencionados entes y que están ubicadas en el Área Metropolitana de San Salvador, resultando una población de 107 organismos del sector público y una muestra de 81. Se utilizó la encuesta y el cuestionario para la recolección, el procesamiento de la información se realizó por medio de tabulación de datos, en hojas electrónicas.

Se determinó que las instituciones públicas han realizado modificaciones y actualizaciones a las normas técnicas de control interno y que pese a que la totalidad de los encuestados afirma que este último marco mejoraría la práctica del control interno, a pesar de no ser permitida su implementación por la fiscalizado-

ra. Es por esto que se determina la existencia de la necesidad de formular una propuesta que le permita a las entidades públicas aplicar este marco de referencia y adecuarlo al entorno y naturaleza de cada una de ellas.

La importancia que tiene la actualización de dicha normativa en base a la gestión de riesgos corporativos es significativa, dado que en base a los resultados de esta investigación que se determinó la falta de aplicación de ciertos elementos y procedimientos básicos que son de gran valor y aporte para cada entidad pública.

Se recomienda a la Corte de Cuentas y a las entidades en general de revisar este documento que invita a la actualización de las NTCl para ser aplicadas con base al marco integral de gestión de riesgos corporativos y evaluar los beneficios que representaría en la toma de decisiones y logro de objetivos institucionales.

INTRODUCCIÓN

El propósito del presente estudio es que las instituciones públicas logren una mayor eficiencia, efectividad y eficacia de las operaciones, obtener confiabilidad y oportunidad de la información. El informe consta de dos capítulos, el primer capítulo trata de las generalidades de la investigación y el segundo trata del desarrollo de la propuesta.

El primer capítulo se basa en la importancia que tienen las NTCI para todas las entidades del sector público, y la finalidad de dicha normativa, asimismo la definición de algunos conceptos y los apartados fundamentales en donde se incluyen áreas que no posee el informe COSO I, las cuales son: el establecimiento de objetivos, identificación de eventos y la respuesta a los riesgos, también se hace mención que esto no es estrictamente un proceso en serie sino que se trata de un proceso multidireccional en el que casi cualquiera de ellos consigue influir en el resto. Los ocho componentes están presentes y funcionando, puede haber diferentes niveles de eficacia entre entidades, debido a diferentes culturas, tamaños, filosofías administrativas, e incluso el personal.

También se ha respetado la base legal y técnica a que está vinculada y como diagnóstico se determinó que en base a la investigación de campo realizada y en la muestra seleccionada; se estableció que los entes del sector público si han realizado modificaciones y actualizaciones a las NTCIE, sin embargo en su mayoría las han realizado en base a los lineamientos establecidos por la Corte de Cuentas o marcos de referencia no vinculados con la gestión de riesgos corporativos, y por último se hicieron conclusiones y recomendaciones. En el capítulo dos se hace el desarrollo de la propuesta mencionada anteriormente, primero se hace una breve descripción de dicha propuesta, la finalidad que se persiguió, la importancia, los elementos claves de cada componente de la Gestión de Riesgos Corporativos, el ámbito de aplicación de la Normativa.

Asimismo se hace una norma relativa a cada componente donde se estipula la filosofía, los objetivos, los eventos, la probabilidad de impacto, evaluación de posibles respuestas, integración con la respuesta al riesgo, información y actividades permanentes de supervisión cada uno de estas al componente que le corresponde.

Y por último se presentan los anexos donde se explica el diseño metodológico que se utilizó como por ejemplo el tipo de estudio fue el uso del método hipotético deductivo, la cual permitió realizar un análisis

sobre los principales efectos que acarrea la desactualización de las Normas Técnicas de Control Interno, y evaluar los beneficios que aportaría la modernización de dicha normativa, las unidades de estudio fueron los auditores internos de las instituciones gubernamentales reguladas por la Corte de Cuentas de la República y que están ubicadas en el Área Metropolitana de San Salvador, además se detalla el universo que serían un total de 107 entidades públicas, para considerar la muestra se utilizó un método estadístico para poblaciones finitas, la técnica fue la encuesta y el instrumento el cuestionario, para el procesamiento de datos se realizó por medio de tabulación.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes

La Corte de Cuentas de la República está facultada por la ley que rige a la entidad misma, para establecer políticas, técnicas y cualquier disposición que auxilie la función fiscalizadora que le confiere por medio el artículo 195 de la Constitución de la República, vigente desde el año 1983.

Es responsable, por tanto, del desarrollo de las normativas en materia de control interno aplicable a las entidades y organismos públicos. Para cumplir con su función reguladora, ha emitido diferentes versiones de políticas y procedimientos, implementándose la primera en el año de 1989 y actualizada en 1993.

Con la introducción de cambios en los sistemas financieros, operativos, administrativos y de información a causa del proceso de modernización del Estado en el año 2000, se observó la necesidad de emitir una actualización para establecer pautas generales que orientaran el accionar de las mencionadas entidades.

Actualmente las instituciones públicas deben implementar las Normas Técnicas de Control Interno fundamentadas en el Informe COSO I, presentado por el Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission, publicado inicialmente en inglés en 1992 y reformado en 1994.

Dicho informe actualizó los procesos de diseño implantación y evaluación y la práctica, por lo que representaba una nueva conceptualización para el sector público, requiriéndose una adecuación de las normativas vigentes hasta el año 2004.

De acuerdo al Diario Oficial publicado el 29 de septiembre de 2004 del decreto 4 con fecha 14 del mismo mes, es obligación de cada institución elaborar un proyecto de normas específicas, de acuerdo a sus necesidades, naturaleza y características particulares otorgándoles un plazo de un año contado a partir de la entrada en vigencia del mismo.

Para efectos de contribuir a una mayor comprensión del mencionado proyecto, el ente rector emitió la circular externa número 2/2005 que contiene los lineamientos específicos y requerimientos mínimos con que éste debe contener.

1.2 Generalidades de las Normas Técnicas de Control Interno

El sistema de control interno de las instituciones del sector público se encuentra estipulado en cada una de las normativas específicas dentro de las cuales, se establecen los puntos generales orientados a normar la forma en que las entidades públicas actúan, para el logro de la eficiencia, efectividad, economía y transparencia de la gestión que se desarrolla.

1.2.1 Importancia

Las Normas Técnicas de Control Interno de acuerdo a lo estipulado en el artículo 24 de la Ley de la Corte de Cuentas de la República, sirven de marco básico para la que las entidades del sector público controle sus programas, su organización y la administración de las operaciones que le han sido encomendadas.

1.2.2 Objetivos

El control interno tiene como finalidad coadyuvar con la Institución en el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- a) Lograr eficiencia, efectividad y eficacia de las operaciones,
- b) Obtener confiabilidad y oportunidad de la información, y
- c) Cumplir con leyes, reglamentos, disposiciones administrativas y otras regulaciones aplicables.

1.3 Definición de conceptos

- a) **Gestión de Riesgos Corporativos:** Proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicado en la definición de la estrategia y en toda la entidad y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización y gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado, proporcionando una seguridad razonable sobre el logro de objetivos.
- b) **Control Interno:** Proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:
 - ✓ Efectividad y eficiencia de las operaciones.
 - ✓ Confiabilidad de la información financiera.
 - ✓ Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

- c) **Evento:** Es un incidente o acontecimiento procedente de fuentes internas o externas que afecta a la consecución de objetivos y que puede tener un impacto negativo o positivo o ambos tipos a la vez. Los eventos de signo negativo constituyen riesgos.
- d) **Riesgo:** Es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte desfavorablemente al logro de objetivos.
- e) **Oportunidad:** Es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte positivamente a la consecución de objetivos.
- f) **Riesgo aceptado:** Es el volumen de riesgo, a un nivel amplio, que una entidad está dispuesta a aceptar en su búsqueda de valor.

1.4 Componentes de la gestión de riesgos corporativos (COSO ERM)

El riesgo es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte adversamente al cumplimiento de los objetivos, en los procesos, en el personal y en los sistemas internos generando pérdidas.

Esta gestión determina ocho componentes interrelacionados, los cuales muestran como la alta gerencia opera un negocio y como están integrados dentro del proceso administrativo en general, ellos son:

Ambiente interno

Comprende los factores que determinan las líneas generales con las cuales debe manejarse una institución pública y establece la base de como el personal de la entidad percibe y trata los riesgos. Incluye la filosofía de gestión, los valores de los funcionarios, la integridad y el entorno en que se actúa.

Establecimiento de Objetivos

Los objetivos institucionales que formarán parte del plan estratégico institucional, deben establecerse antes que la institución pueda identificar eventos que potencialmente afecten a su consecución. Cada institución debe establecer previamente un proceso para fijarlos, y que estos se encuentren ligados con la misión y visión de la misma, además de ser consecuentes con la cultura del riesgo que decida adoptar.

Identificación de eventos

Comprende las actividades para identificar acontecimientos internos y externos que afectan la consecución de los objetivos. Estos eventos deben, posteriormente, ser clasificados entre riesgos y oportunidades.

Evaluación de riesgos

Luego de identificar los potenciales riesgos, se debe proceder a analizarlos considerando su probabilidad e impacto para determinar cómo deben ser gestionados, se deben evaluar desde una doble perspectiva, inherente y residual.

Respuesta a los riesgos

Se debe tomar en consideración el nivel de riesgo aceptado y la tolerancia al riesgo de cada institución para que la dirección logre determinar las posibles respuestas a los riesgos luego de ser identificados y evaluados.

Actividades de control

En este componente se deben establecer e implantar las políticas y procedimientos orientados a asegurar que las respuestas a los riesgos se ejecutan eficazmente.

Información y comunicación

La máxima autoridad de cada entidad debe asegurarse de mantener un adecuado sistema que permita la identificación, registro y flujo de la información, para garantizar la existencia de canales de comunicación eficientes, a efecto de tomar decisiones a todos los niveles, evaluar el desempeño de la entidad, de sus programas, proyectos, procesos, etc. y rendir cuenta de la gestión.

Las políticas y procedimientos establecidos en cada entidad, deben darse a conocer a todos los niveles jerárquicos y asegurarse de que sean comprendidos para que cada uno de los miembros de la organización contribuya al logro de los objetivos.

Supervisión

Debe supervisarse la totalidad de la gestión de riesgos corporativos, realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten.

Esta vigilancia se lleva a cabo en el curso normal de las operaciones por los servidores responsables de las mismas y la jefatura inmediata, así como por medio de evaluaciones independientes realizadas por la Unidad de Auditoría Interna y el control externo posterior.

1.5 Eficacia de la gestión de riesgos corporativos

La gestión de riesgos es un proceso que mantiene un cambio continuo de acciones que fluyen dentro de toda la entidad y a través de sus unidades, realizado por los trabajadores de cada uno de ellas y autorizado por el consejo de administración, aplicado desde el establecimiento de la estrategia hasta la ejecución de la más simple tarea encomendada a sus servidores públicos, quienes a su vez realizan la supervisión permanente de la efectiva aplicación de los controles determinados, es por ello que se afirma que la eficacia de éste, depende directamente de la cultura y el entendimiento que el personal de la organización posee al respecto.

1.6 Base Técnica

Tabla 1 Base técnica aplicada en la investigación

Normativa Técnica	Asunto
Marco Integrado de Control Interno (COSO I)	Estructura conceptual del control interno.
Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado	Definición de la gestión de riesgos corporativos y descripción de los principios y conceptos relacionados.
Gestión de Riesgos Corporativos – Técnicas de Aplicación	Ejemplos de algunas técnicas de gestión de riesgos relacionadas con los componentes descritos en el marco integrado.

1.7 Base Legal

Tabla 2 Base legal aplicada a la investigación

Ley, Decreto	Base legal	Asunto
Constitución de la República de El Salvador	Artículo 95, numeral 6	Competencia de la Corte de Cuentas de la República para dictar los reglamentos necesarios para el cumplimiento de las atribuciones encomendadas.

Ley, Decreto	Base legal	Asunto
Ley de la Corte de Cuentas	Artículo 5 numeral 2	Determinación de la facultad de la Corte de Cuentas de la República de dictar las políticas, normas técnicas y demás disposiciones para la práctica del control interno.
	Artículo 24 numeral 1	Obligatoriedad de expedición de las Normas Técnicas de Control Interno.
Decreto No. 15, D.O. N. 21, Tomo 346, del 31 de enero de 2000.	Artículos del 1 al 17	Normas Técnicas de Control Interno de aplicación general
Decreto No. 4 D.O. N. 180, Tomo 364, del 29 de septiembre de 2004.	Artículos del 1 al 42	Normas Técnicas de Control Interno con base al informe COSO

1.8 Diagnóstico de la investigación

Con base a la investigación de campo y en la muestra seleccionada; se determinó que las entidades públicas han efectuado modificaciones y actualizaciones a las normativas específicas, sin embargo en su mayoría las han realizado basándose en los lineamientos establecidos por la Corte de Cuentas o marcos de referencia no vinculados con la gestión de riesgos corporativos. Lo anterior se deriva incluso cuando las unidades de análisis conocen o tienen cierto conocimiento del tema, pero de lo cual no han podido implementar por la falta de un modelo que les permita tener una herramienta más útil para desarrollarlo y aplicar a la institución los diferentes elementos que ésta conlleva.

La falta de aplicación del tema en cuestión se ve reflejada incluso cuando en su mayor parte las instituciones afirman cumplir los requerimientos requeridos por el ente rector y mantener una comisión encargada de velar por que se realicen actualizaciones; aun con dicha situación los delegados de implementar las políticas no han tomado en consideración el manejo de riesgos corporativos.

En su mayoría, las instituciones públicas no poseen acuerdos por los que no se ha decidido reformar las NTCIE en sus diferentes marcos. Esto no les permite contar con un historial de actualizaciones para considerar la implementación de la gestión de riesgos corporativos y proponerlo como un marco más renovado y vigente para que la institución logre sus objetivos.

Los componentes básicos del control interno están siendo utilizados en su totalidad por las entidades públicas, lo anterior para dar cumplimiento a las exigencias establecidas por la misma el ente fiscalizador. Sin embargo, aquellos nuevos elementos que integra el marco de gestión de riesgos corporativos se han incluido en algunos organismos, pero no en su mayoría; por lo que en esta parte se evalúa la importancia de contar con una propuesta que facilite la aplicación.

La respuesta a los riesgos no ha sido considerada dentro de los sistemas de las instituciones, por lo que es necesario ampliar y dar más énfasis no solo a identificar y evaluar eventos con efecto negativo en la consecución de la estrategia sino también medidas para afrontarlos y superarlos.

La mayoría de las instituciones afirman “compartir” y “reducir” las amenazas identificadas como respuestas adecuadas para hacer frente a los eventos perjudiciales y que por ende afecte en el logro de los objetivos institucionales.

Las instituciones públicas afirman en su mayoría haber identificado factores externos e internos que representan riesgos y oportunidades, lo cual afirma que las mismas están tratando de ampliar los elementos que conllevan la gestión de riesgos corporativos; aun sin tener una propuesta más clara que les indique que hacer luego de haber identificado dichos factores.

Se logró determinar en mayor parte que las instituciones públicas aceptarían una propuesta de actualización a las normas de control interno específicas en base a la gestión de riesgos corporativos, dado que según el criterio de los encuestados consideran que al manejar dicho marco; representaría un beneficio para la toma de decisiones institucionales y para el logro de los objetivos.

Por tal motivo, se determina que si existe una necesidad de formar una propuesta que le permita a las instituciones públicas tener un conocimiento más amplio en el marco de gestión de riesgos corporativos para de esta forma aplicarlo y adecuarlo al entorno y a la naturaleza de cada institución.

CAPÍTULO II: DESARROLLO DE LA PROPUESTA

2.1 Descripción de la propuesta

Las NTCl fueron emitidas por el ente fiscalizador de la hacienda pública y la ejecución del presupuesto, en septiembre de 2004, sustituyendo la versión publicada en enero del año 2000, dichas normativas mantienen su vigencia y están basadas en el Marco Integrado del Control Interno presentado por la Comisión Treadway, el cual proporcionaba una conceptualización nueva y más amplia por lo que dicha entidad se encontró en la necesidad de adecuarlas.

Coincidiendo con el mes y año, la mencionada comisión divulga el Marco Integrado de la Gestión de Riesgos Corporativos, debido a la relevancia que fue ganando como pieza clave en la creación de valor para los grupos de interés de los entes económicos.

Con un enfoque mejorado sobre la inseguridad estratégica de las entidades, este último expande el segundo componente del informe COSO I, resultando de la siguiente manera:

- ✓ Establecimiento de objetivos.
- ✓ Identificación de eventos.
- ✓ Evaluación de acontecimientos de efecto negativo.
- ✓ Respuesta a los riesgos.

Los principales cambios a la Normativa Técnica de Control Interno que se presentan en la propuesta de actualización dirigida a la Corte de Cuentas de la República se aprecian a continuación:

Tabla 3 Principales cambios incluidos en la propuesta

Componente / Elemento Clave	Principales cambios	
Ambiente Interno	Filosofía de la gestión de riesgos	Se incluye la declaración sobre la filosofía de la gestión de la entidad (Art. 6)
	Cultura de riesgo	Se requiere que las instituciones establezcan un nivel de aceptación (Art. 7)

	Componente / Elemento Clave	Principales cambios
	Consejo de administración	El establecimiento del consejo de dirección que asesoraría a la administración se requiere en la actualización (Art. 8)
	Estructura organizativa	Sustitución del artículo 10 de la NTCI (Art. 13)
	Asignación de autoridad y responsabilidad	Delegación de autoridad a niveles jerárquicos (Art. 15) Segregación de funciones incompatibles (0)
	Políticas y prácticas en materia de recursos humanos	Políticas sobre reclutamiento (Art. 18 y Art. 19) y rotación (Art. 20)
Establecimiento de Objetivos	Estratégicos	Definición (Art. 21)
	Relacionados	Incorporación de la definición de los planes relacionados al componente, anteriormente en el capítulo preliminar. (Art. 22)
	Tolerancia al riesgo	Dictar los niveles de disuasión para cada unidad de la estructura organizativa (Art. 25)
Identificación de Eventos	Factores de influencia estratégica y de objetivos	Tipificación de los factores internos y externos que impactan en la entidad (Art. 26)
	Metodologías y técnicas	Determinar las técnicas y herramientas para la identificación de los eventos (Art. 27)
	Categorías de eventos	Categorización de acuerdo al área en que impactaría su ocurrencia (Art. 29)
	Riesgos y oportunidades	Clasificación por el efecto de su ocurrencia: positivo, negativo o ambos (Art. 30)

Componente / Elemento Clave	Principales cambios
Evaluación de Riesgos	Inherente y residual Determinación de la importancia relativa y acciones a tomar (Art. 32Art. 30)
	Probabilidad e impacto Priorización por aquellos de mayor probabilidad y ocurrencia (Art. 31)
	Técnicas de evaluación Determinación de procedimientos cualitativos y cuantitativos para su estimación (Art. 33)
Respuesta a los Riesgos	Evaluación de alternativas Valoración de los costos y beneficios (Art. 35)
	Selección de contestaciones Reglar los lineamientos necesarios para la elección de la más adecuada (Art. 36)
Actividades de Control	Integración Responsabilidad de establecimientos de las políticas que aseguren el cumplimiento de procedimientos seleccionados (Art. 37)
	Tipos de actividades de control Acciones requeridas en las instituciones públicas (Art. 39)
	Políticas y procedimientos Lineamientos básicos sobre las actividades mínimas en las instituciones (Art. 40 - Art. 47)
	Controles de los sistemas de información Establecimiento de las estrategias y procedimientos. (Art. 48 - Art. 51)
	Controles específicos Políticas y procedimientos de acuerdo a la naturaleza de cada entidad (Art. 52)
Información y Comunicación	Información Características requeridas. (Art. 53)
	Comunicación Establecimiento de canales, comunicación de la información a personas ajenas a la entidad (Art. 54)

Componente / Elemento Clave	Principales cambios
Supervisión	Actividades permanentes de supervisión Responsabilidad de la unidad de auditoría interna, Corte de Cuentas de la República y firmas contratadas (Art. 55)
	Evaluaciones independientes Ejercicio de evaluaciones independientes por el ente rector y otras entidades fiscalizadoras (Art. 58)
	Comunicación de deficiencias Notificación de los resultados a la máxima autoridad, y niveles clave de la organización (Art. 59)

2.1.1 Finalidad

Con el propósito de brindar un valor agregado referente al sistema de control interno aplicable en la actualidad, incluyendo los componentes y algunos de sus elementos clave de la gestión de riesgos corporativos, el cual incrementa la efectividad y eficiencia del accionar de las entidades del sector público, considerando la economía y transparencia de la misma.

2.1.2 Importancia

La necesidad de establecer lineamientos que auxilien a las entidades a identificar, evaluar y gestionar los riesgos de forma eficaz, y que fortalezca al mismo tiempo las prácticas en materia de control interno para el sector público es la principal importancia para la formulación de la propuesta de actualización.

Actualmente, la normativa de control interno de las entidades del sector público incluyen los cinco componentes estipulados en el marco integral del control interno emitido por la comisión COSO.

2.2 Componentes de la Gestión de Riesgos Corporativos

La gestión de riesgos corporativos comprende ocho elementos interrelacionados que deben adecuarse a la forma de operar cada institución, y se deben de integrar para facilitar en el logro de los objetivos y metas institucionales.

Tabla 4 Elementos clave de la gestión de riesgos corporativos

Componente	Descripción	Elementos Clave
Ambiente interno	Comprende los factores que determinan las líneas generales con las cuales debe manejarse una institución pública y establece la base de como el personal de la entidad percibe y trata los riesgos. Incluye la filosofía de gestión, el riesgo aceptado, los valores de los funcionarios, la integridad y el entorno en que se actúa.	Filosofía de la gestión y cultura de riesgos; consejo de administración; integridad y valores éticos; compromiso de competencia; estructura organizativa; asignación de autoridad y responsabilidad; políticas y prácticas en materia de recursos humanos.
Establecimiento de Objetivos	Los objetivos institucionales que formarán parte del plan estratégico institucional, deben establecerse antes que la institución pueda identificar eventos que potencialmente afecten a su consecución. Cada institución debe establecer previamente un proceso para fijar objetivos, y que estos se encuentren ligados con la misión y visión de la misma, además de ser consecuentes con el nivel de riesgo que se decida aceptar.	Objetivos estratégicos; relacionados; seleccionados; desviación aceptada; tolerancia.
Identificación de eventos	Comprende las actividades para identificar acontecimientos internos y externos que afectan la consecución de los objetivos. Estos eventos deben, posteriormente, ser clasificados entre riesgos y oportunidades.	Eventos; factores de influencia estratégica y de objetivos; metodologías y técnicas; relación entre eventos; categorías de eventos; peligros y oportunidades.
Evaluación de riesgos	Luego de identificar los potenciales riesgos, se debe proceder a analizarlos considerando su probabilidad e impacto para determinar cómo deben ser gestionados, se deben evaluar desde una doble perspectiva, inherente y residual.	Riesgo inherente y residual; probabilidad e impacto; fuentes de datos; técnicas de evaluación; relación entre eventos.
Respuesta a los riesgos	Se debe tomar en consideración el nivel aceptado y la tolerancia al riesgo de cada institución para que la dirección logre determinar las posibles respuestas a los riesgos luego de ser identificados y evaluados.	Evaluación de posibles respuestas; selección de alternativas.

Componente	Descripción	Elementos Clave
Actividades de control	En este componente se deben establecer e implantar las políticas y procedimientos orientados a asegurar que las respuestas a los riesgos se ejecutan eficazmente.	Integración de la respuesta al riesgo; tipos de actividades de control; políticas y procedimientos; controles de los sistemas de información; controles específicos.
Información y comunicación	<p>La máxima autoridad de cada entidad debe asegurarse de mantener un adecuado sistema que permita la identificación, registro y flujo de la información, para garantizar la existencia de canales de comunicación eficientes, a efecto de tomar decisiones a todos los niveles, evaluar el desempeño de la entidad, de sus programas, proyectos, procesos, entre otros y rendir cuenta de la gestión.</p> <p>Las políticas y procedimientos establecidos en cada entidad, deben darse a conocer a todos los niveles jerárquicos y asegurarse de que sean comprendidos para que cada uno de los miembros de la organización contribuya al logro de los objetivos.</p>	Información y comunicación.
Supervisión	<p>Debe supervisarse la totalidad de la gestión de riesgos corporativos, realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten.</p> <p>Ésta se lleva a cabo en el curso normal de las operaciones por los servidores responsables de las mismas y la jefatura inmediata, así como por medio de evaluaciones independientes realizadas por la Unidad de Auditoría Interna y el control externo posterior</p>	Actividades permanentes de monitoreo; evaluaciones independientes; comunicación de deficiencias.

2.3 Conclusiones y Recomendaciones

2.3.1 Conclusiones

- a) Formular una propuesta de actualización de las Normas Técnicas de Control Interno para ser aplicadas en las instituciones públicas con base al marco integral de gestión de riesgos corporativos beneficiaría a las instituciones en la toma de decisiones y la forma más adecuada para darle respuesta a los riesgos que afecten los objetivos institucionales.
- b) La falta de actualización en las NTCIE públicas ha contribuido a que éstas se vean afectadas por posibles eventos negativos que representan riesgos para la institución y de lo cual por la falta de información los responsables de dar respuesta a los mismos, no lo hagan de la forma adecuada y en base a un marco más integrado como el que se pretende presentar y por ende y debido a lo anterior los objetivos institucionales no logren alcanzar.
- c) La propuesta de actualización de las NTCI para las instituciones públicas beneficiaría a todos los usuarios que abarcan el entorno de dichos entes y conforme a la naturaleza de las mismas; los procesos y acciones que se tomen para darle respuesta a los riesgos se harán de una forma más idónea y con una herramienta útil para aplicar los nuevos lineamientos en que se basa la gestión de riesgos corporativos.
- d) La importancia que tiene la elaboración de la propuesta de actualización de las NTCI con base al nuevo marco de gestión de riesgos corporativos es significativa, dado que; en base a los resultados de esta investigación que se determinó la falta de aplicación de ciertos elementos y procedimientos básicos y que son de gran valor y aporte para cada institución pública. Lo que vendría a hacer mucho más fácil y comprensible para cada institución si se contara con una propuesta donde se especifique que elementos actualizar.

2.3.2 Recomendaciones

- a) Se recomienda a la Corte de Cuentas y a las instituciones en general en revisar esta propuesta de actualización de las NTCI para ser aplicadas con base al marco integral de gestión de riesgos corporativos y evaluar los beneficios que representaría en la toma de decisiones y logro de objetivos institucionales.
- b) Se sugiere a todas las instituciones públicas para que evalúen los posibles eventos negativos que representan riesgos para la institución y a la vez se les dé una respuesta y tratamiento adecuado. Así como también se recomienda que los encargados de ejercer y evaluar el control interno se capaciten y obtengan más información del marco de gestión de riesgos corporativos.

- c) Es recomendable que la Corte de Cuentas y las instituciones públicas en general, evalúen esta propuesta de actualización, para de esta forma tomarla en cuenta en sus procedimientos y acciones generales del control interno de y adecuarla a la naturaleza de las mismas.
- d) Se exhorta a los profesionales involucrados en los procesos de control interno de las instituciones públicas, a los profesionales en general y a aquellos estudiantes interesados en el tema en profundizar más sobre la temática en cuestión y darle mayor énfasis a la necesidad de actualización que debe de tener el sector público salvadoreño en todos sus ámbitos y de esta forma estar a la vanguardia y al nivel de otros países que ya se encuentran actualizando y adoptando éstos marcos integrados.

2.4 Propuesta

El siguiente documento está dirigido a la Corte de Cuentas de la República, que posee facultad para establecer los lineamientos en materia de control interno para las instituciones y organismos estatales, que consta de nueve secciones en la primera de las cuales, se especifican las generalidades referentes a las normativas para las entidades del sector público y en las restantes se desarrollan cada uno de los componentes establecidos en el marco integral de la gestión de riesgos corporativos considerando aquellos elementos más significativos, que les proporcionan una herramienta compleja para la implementación de la estrategia de las actividades específicas que se les ha sido encomendadas.

NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO

SECCIÓN PRELIMINAR

Ámbito de aplicación

Art. 1. Las normas técnicas de control interno constituyen el marco básico que establece la Corte de Cuentas de la República, aplicable con carácter obligatorio, a los órganos, instituciones, entidades, sociedades y entidades del sector público y sus servidores.

Definiciones

Art. 2. Se entiende por sistema de control interno el conjunto de procesos continuos e interrelacionados realizados por la máxima autoridad, funcionarios y empleados, diseñados para proporcionar seguridad razonable en la consecución de sus objetivos.

Comentario

El sistema de control interno comprende planes, métodos, procedimientos y actividades establecidos en la Institución, para alcanzar los objetivos institucionales. Existen dos criterios para clasificar el control interno, así:

- a. *De acuerdo a la finalidad, se clasifica en:*
 1. **Control interno administrativo:** *constituido por el plan de organización, los procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión que conducen a la autorización de las transacciones por parte de los niveles jerárquicos superiores, de tal manera que fomenten la eficiencia en las operaciones, la observancia de políticas y normas prescritas y el logro de las metas y objetivos programados.*
 2. **Control interno financiero:** *comprende el plan de organización, los procedimientos y registros concernientes a la custodia de recursos financieros, la verificación de la exactitud, confiabilidad y oportunidad de los registros e informes financieros.*
- b. *Desde el punto de vista de la oportunidad o momento de ser aplicado, se clasifica en: control interno previo; control interno concurrente; y control interno posterior.*

Las clases de control antes mencionadas están inmersas en los diversos componentes del sistema.

Art. 3. La gestión de riesgos es el proceso aplicable a la definición de estrategias de las instituciones el cual se diseña para identificar eventos, gestionarlos dentro del nivel de riesgo aceptado y que proporciona seguridad razonable sobre el cumplimiento de los objetivos.

Comentario

Es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la entidad y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, administrarlo dentro de su cultura y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.

Esta definición recoge los siguientes conceptos básicos de la gestión de riesgos corporativos:

- ✓ *Es un procedimiento continuo que fluye por toda la entidad.*
- ✓ *Es realizado por su personal en todos los niveles de la organización.*
- ✓ *Se aplica en el establecimiento de la estrategia.*
- ✓ *Se aplica en toda la entidad, en cada nivel y unidad, e incluye adoptar una perspectiva del riesgo a nivel conjunto de la entidad.*
- ✓ *Está diseñado para identificar acontecimientos potenciales que, de ocurrir, afectarían a la entidad y para gestionar los riesgos dentro del nivel de riesgo aceptado.*
- ✓ *Es capaz de proporcionar una seguridad razonable al consejo de administración y a la dirección de una entidad.*
- ✓ *Está orientada al logro de objetivos dentro de unas categorías diferenciadas.*

Componentes

Art. 4. Los componentes orgánicos del sistema de control interno son: ambiente interno; establecimiento de objetivos; identificación de eventos; evaluación de riesgos; respuesta a los riesgos; actividades de control; información y comunicación; y supervisión.

Comentario

Los procesos que desarrollan y llevan a cabo las personas, según el Marco Integrado de la Gestión de Riesgos Corporativos, se han ordenado en los siguientes componentes:

Ilustración 1 Componentes de la gestión de riesgos corporativos



- a. **Ambiente interno:** *abarca el talante de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía para su administración, la integridad y valores éticos y el entorno en que se actúa.*
- b. **Establecimiento de objetivos:** *los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. Se asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.*
- c. **Identificación de eventos:** *los acontecimientos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas reorientan hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijarlos.*
- d. **Evaluación de riesgos:** *los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual.*
- e. **Respuesta a los riesgos:** *la dirección selecciona las posibles respuestas evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos desarrollando una serie de acciones para alinearlos con la cultura y las tolerancias de la entidad.*
- f. **Actividades de control:** *las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo eficazmente.*
- g. **Información y comunicación:** *la información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas direcciones dentro de la entidad.*
- h. **Supervisión:** *la totalidad del proceso se supervisa, realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten. Esta supervisión se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez.*

SECCIÓN I

Normas relativas al ambiente interno

Filosofía de la gestión de riesgos

Art. 5. Se debe desarrollar y mantener un estilo de gestión que permita la administración de un nivel de riesgo, orientado a la medición del desempeño y que promueva una actitud positiva hacia mejores procesos de control.

Comentario

Se define como el conjunto de creencias y actitudes que caracterizan como de contemplan los riesgos dentro de la gestión, en operaciones que van desde el desarrollo e implantación de estrategias hasta la realización de actividades cotidianas en la entidad.

Este elemento:

- ✓ *Refleja los valores de la entidad;*
- ✓ *Influye en la cultura y estilo operativo de la entidad; y*
- ✓ *Afecta a cómo se aplican los componentes de la gestión.*

(Ver: Ilustración 2 Declaración de la filosofía de gestión de riesgos de una institución)

Art. 6. La filosofía de la gestión de riesgo de las entidades del sector público debe reflejarse en una declaración en la que se describa el conjunto de creencias, actitudes, misión, visión, valores, cultura, estilo de operaciones y resultados esperados.

Comentario

A continuación se presenta una declaración de una institución:

Ilustración 2 Declaración de la filosofía de gestión de riesgos de una institución

La Misión de esta institución es ser un gobierno municipal rector del desarrollo local, comprometido con el bien común y la satisfacción de las necesidades de la ciudad, generando bienestar social, económico y cultural a sus habitantes, con funcionarios atentos y calificados ofreciendo servicios ágiles, oportunos y de calidad. Para lograr lo anterior, la entidad se enfrentará a diferentes tipos de riesgos: para su estrategia, operativos y aquellos relacionados con la protección de sus personas, bienes y reputación.

La entidad compromete a cumplir y mantener los principios y valores éticos que permitan una gestión transparente. En términos de este reglamento, el Consejo Directivo es responsable de la totalidad del proceso de gestión de riesgos, así como la formación de su propia opinión sobre la efectividad del proceso.

La administración es responsable ante el consejo para el diseño, implementación y seguimiento del proceso de gestión de riesgos y su integración en las actividades del día a día. Todo esto con el objeto de integrarla a través en toda la entidad para apoyar la visión, misión y valores de la misma, y por consiguiente aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos estratégicos y operativos.

Esto implica:

- ✓ *Incorporación de la gestión del riesgo dentro de la cultura.*
- ✓ *Identificar proactivamente las incertidumbres del futuro y la planificación de los.*
- ✓ *Formación de los empleados a pensar en los riesgos como parte de su proceso de toma de decisiones.*

Cultura de riesgos

Art. 7. El establecimiento el nivel de riesgo que la institución pública está dispuesta a aceptar con el fin de lograr sus objetivos y metas debe realizarse al menos una vez cada cambio de autoridades.

Comentario

Para fijar el volumen de riesgo que la entidad se encuentra en disposición de admitir, se puede realizar una encuesta que proporcione conocimiento sobre las tendencias de la entidad e identificar los atributos que deben reforzarse.



Ilustración 3 Encuesta sobre la cultura de riesgos

Tabla 5 Atributos contemplados en una encuesta sobre cultura de riesgos	
Atributo	Objetivo
Liderazgo y estrategia	<i>Identificar cómo se definen y se comunican los valores éticos, misión, visión, objetivos y metas institucionales.</i>
Personas y comunicación	<i>Evidenciar como se comunican los conocimientos e información y se promueve y desarrolla la competencia en el personal.</i>
Responsabilidad y motivación	<i>Detallar la capacidad para asignar responsabilidades en la estructura organizativa y la capacidad de medir y recompensar el rendimiento de los empleados.</i>
Gestión de riesgos e infraestructura	<i>Demostrar la capacidad de la organización para evaluar, medir el riesgo y el establecimiento de procesos y controles para mitigarlo.</i>

Indicaciones: seleccione una respuesta que mejor describe su reacción a cada declaración.

Pregunta	Muy en Des- acuerdo	En Des- acuerdo	Neutro	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
Sección I: Liderazgo y estrategia					
1. Los gerentes de mi unidad muestran valores éticos.					
2. Los gerentes de mi unidad se esfuerzan por cumplir con los reglamentos y leyes.					
3. En mi unidad tiene tomamos en cuenta las decisiones y acciones de los usuarios.					
Sección II: Personas y comunicación					
4. Los empleados en mi unidad recibimos un trato justo.					
5. Tengo suficiente información para hacer mi trabajo.					
Sección III: Gestión de riesgos e infraestructura					
6. La interacción entre la alta dirección y mi unidad nos permite realizar nuestro trabajo con eficacia.					
Sección IV: Responsabilidad y motivación					
7. Los empleados que se descubren realizando actividades anti-éticas están sujetos a las disposiciones del reglamento interno de trabajo.					

Tabla 6 Resultados de la administración de la encuesta sobre la cultura de riesgos

N°	Pregunta	Atributo	Calf.	Resultado	Dsv	Cantidad	MD	D	N	A	MA
1	Los gerentes de mi unidad muestran valores éticos	Liderazgo y estrategia	4.36	Muy Fuerte	0.81	25	0	1	2	9	13
2	Los gerentes de mi unidad se esfuerzan por cumplir con los reglamentos y leyes.	Liderazgo y estrategia	4.08	Fuerte	0.86	25	0	2	2	13	8

3	En mi unidad tiene tomamos en cuenta las decisiones y acciones de los usuarios.	Liderazgo y estrategia	4.16	Fuerte	0.62	25	0	0	3	15	7
4	Los empleados en mi unidad recibimos un trato justo.	Personas y comunicación	3.00	Acción Necesaria	0.96	25	1	8	6	10	0
5	Tengo suficiente información para hacer mi trabajo.	Personas y comunicación	3.64	Precaución	0.99	25	0	6	0	16	3
6	La interacción entre la alta dirección y mi unidad nos permite realizar nuestro trabajo con eficacia.	Gestión de riesgos e infraestructura	3.76	Buena	1.13	25	0	5	4	8	8
7	Los empleados que se descubren realizando actividades anti-éticas están sujetos a las disposiciones del reglamento interno de trabajo.	Responsabilidad y motivación	3.48	Precaución	0.71	25	0	2	10	12	1

Tal como se muestra en el ejemplo anterior, la dirección debe tomar medidas en cuanto al trato que recibe el personal de la unidad que ha sido evaluada, y mejorar aquellas áreas que presentan deficiencia como las medidas remediadoras ante comportamiento inadecuado del personal.

Consejo de administración

Art. 8. Se debe establecer un consejo de administración o dirección, el cual auxilie a las diferentes áreas de autoridad de la institución, en las áreas que ésta los requiera, específicamente en la identificación, evaluación y respuesta de los riesgos.

Comentario

Constituye la parte crítica del ámbito interno e influye de forma significativa en todos sus elementos, es muy importante que la independencia de la dirección, experiencia y reputación, el grado de implicación en la gestión, sea adecuada para los integrantes del mismo.

Los miembros de la alta dirección pueden formar parte del consejo ya que aportan su amplio conocimiento sobre la entidad, sin embargo debe existir un amplio número de miembros independientes quienes auxiliarán no únicamente en la orientación sino en la verificación y supervisión de la dirección.

Esta entidad funciona en base a una alianza estratégica entre los trabajadores, los patronos, el Estado, otros organismos gubernamentales y de la sociedad civil, los sindicatos, medios de comunicación y empresa privada entre otros, quienes elegirán un representante para formar parte del consejo de administración:



Art. 9. Se deberá asegurar el establecimiento y fortalecimiento de una unidad de auditoría interna.

Comentario

La auditoría interna consiste en el examen objetivo, sistemático y profesional, efectuado con posterioridad a la ejecución de todas las actividades de la entidad, como un servicio realizado por la unidad designada para tal efecto, con la finalidad de verificarlas, evaluarlas y elaborar el correspondiente informe el cual contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones.

El ejercicio del control posterior implica una especie de juzgamiento administrativo, por ello quien lo efectúa debe ostentar el mayor grado posible de independencia. El auditor interno debe ser nombrado por las autoridades superiores.

La institución contará con una sola unidad de auditoría interna, bajo la autoridad de la máxima autoridad, adecuadamente organizada, que disponga de la independencia funcional a efecto de que no participe en el proceso de actividades y toma de decisiones, de los recursos necesarios para que pueda brindar una asesoría oportuna y profesional en el ámbito de su competencia y, de este modo, con la implementación de sus recomendaciones, agregar valor a la gestión institucional y una garantía razonable de que la actuación de la dirección superior y demás funcionarios, se realiza con apego a la legalidad y sanas prácticas. Para el ejercicio de sus funciones el personal de auditoría interna lo hará de conformidad a los postulados de las leyes que le son aplicables y las normas de auditoría emitidas por la corte de cuentas de la república. Además desempeñará un papel consultivo para ayudar a la organización en la función de las evaluaciones de riesgos y las respuestas a los mismos.

Integridad y Valores Éticos

Art. 10. La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben mantener y demostrar integridad y valores éticos en el cumplimiento de sus deberes y obligaciones así como contribuir con su liderazgo y acciones a promoverlos en la organización, para su cumplimiento por parte de los demás servidores.

Comentario

Este enunciado se refiere a los códigos de ética, que deben existir en todas las Instituciones, que identifiquen claramente para todos los funcionarios las conductas deseadas y no deseadas por la Institución. Pero también debe señalarse la necesidad de llevar a cabo actividades periódicas que no solo refuercen en los funcionarios las conductas éticas sino que les ayuden a una mejor interiorización de esos valores institucionales.

La junta directiva, presidencia, gerencia general y demás funcionarios y empleados de la entidad, deberán mantener una conducta acorde a lo establecido en el Código de Ética, el cual deberá ser difundido e internalizado oportuna y periódicamente a todo el personal.

Art. 11. Todo servidor público está obligado a cumplir sus deberes con oportunidad, honradez y rectitud, sin recibir por el desempeño de sus funciones, otros beneficios personales diferentes a la retribución acordada con la entidad.

Comentario

La ética del personal es la base principal del control interno, por lo que los requisitos de ingreso y el constante interés de las entidades por la actuación del personal en el desempeño de sus responsabilidades, son de gran importancia.

Compromiso con la Competencia

Art. 12. La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben realizar las acciones que conduzcan a que todo el personal posea y mantenga el nivel de aptitud e idoneidad que les permita llevar a cabo los deberes asignados y entender la importancia de establecer y llevar a la práctica adecuados controles internos.

Comentario

Cada institución debe identificar el conocimiento y las habilidades que son necesarias para todas y cada una las funciones que se deben llevar a cabo para el mejor cumplimiento de su competencia. Ello es esencial para no solo contratar el personal que posea el nivel de preparación y experiencia que se ajuste a los requisitos del puesto, sino también para proporcionar la capacitación y adiestramiento necesarios.

Una entidad ha establecido los siguientes lineamientos referente al compromiso con la competencia:

Cada puesto de trabajo deberá ser ocupado por personal que posea las competencias necesarias, en formación profesional y experiencia, que aseguren el cumplimiento de los requisitos y funciones descritas en los manuales de descripción de puestos.

La presidencia, gerencia general, los gerentes y jefes de las diferentes unidades, departamentos y secciones juntamente con la unidad de desarrollo del recurso humano, deberán mejorar el nivel de aptitud e idoneidad del personal, a través de la gestión de capacitaciones que permitan el mejor desempeño del mismo.

Estructura Organizativa

Art. 13. Se establecerá una estructura organizativa flexible que defina claramente las competencias y responsabilidades de cada unidad, niveles de autoridad, líneas de mando y comunicación; de tal manera que se cumpla con los objetivos y metas institucionales.

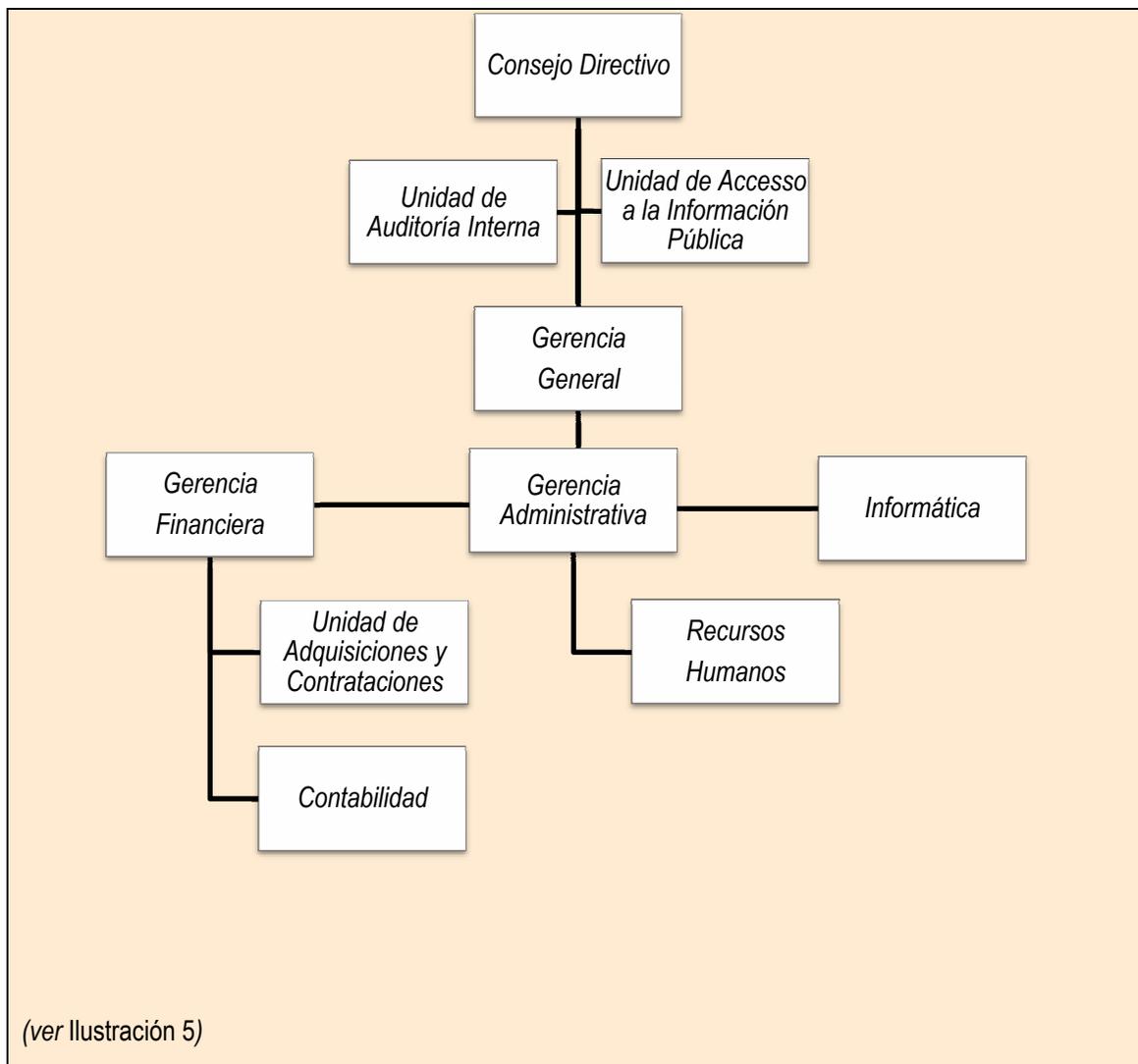
Comentario

La estructura organizacional constituye el marco formal de las áreas claves de autoridad y responsabilidad, proporcionando la distribución esencial para la planeación, ejecución, control y monitoreo de los procesos y las actividades para alcanzar los objetivos institucionales y los de las diferentes unidades que conforman la misma.

Debe recordarse que los objetivos organizacionales y por ende los de las unidades, pueden variar en el tiempo, lo cual implica que debe variar para producir o prestar, con eficiencia y eficacia, los bienes y servicios que le permiten cumplir con su cometido institucional. También debe estarse al tanto de los cambios tecnológicos que pueden mejorar el desempeño y que al ser adquiridos, pueden implicar un cambio en las estructuras.

El organigrama, que es la representación formal de la estructura de la institución, debe estar debidamente actualizado y autorizado por la autoridad que corresponda.

Ilustración 4 Organigrama de una entidad gubernamental



Definición de áreas de autoridad, responsabilidad y relaciones de jerarquía

Art. 14. Cada entidad debe definir claramente y por escrito las líneas de autoridad de la estructura organizativa.

Comentario

Las personas que diseñan una organización deben procurar que la estructura funcional responda a la consecución de los objetivos y permita un adecuado control de las actividades y distintos procesos involucrados.

Para diseñar la organización es necesario:

1. *Definir funciones generales que reúnan actividades similares*
2. *Dividir el trabajo en unidades simples, susceptibles de inducir a la especialización y de esa manera a la eficiencia.*
3. *Asignar funciones responsabilidades.*
4. *Establecer jerarquías y el ámbito de control.*
5. *Centralizar o descentralizar. Unificar funciones y actividades en departamentos.*

Debe entenderse que los anteriores elementos son los más relevantes, pudiendo existir variaciones de acuerdo a circunstancias específicas.

Responsabilidades de la Dirección/Administración:

- ✓ Determinación del enfoque estratégico al riesgo y establecer el apetito de riesgo
- ✓ Establecer la estructura de gestión de riesgos
- ✓ Conocer los riesgos más significativos
- ✓ Gestionar la organización en una crisis

Responsabilidades para las jefaturas de las diversas unidades:

- ✓ Generar cultura de riesgo dentro de la unidad de cuenta
- ✓ Acordar los objetivos de desempeño de gestión de riesgo
- ✓ Garantizar la aplicación de las recomendaciones de mejora de riesgo
- ✓ Identificar e informar cambio de circunstancias / riesgos

Responsabilidades del personal

- ✓ Entender, aceptar y poner en práctica procesos de la gestión de riesgos.
- ✓ Informar controles ineficaces, innecesarios o inviables
- ✓ Cooperar con la dirección en las investigaciones de incidentes

Responsabilidades del gestor de riesgos:

- ✓ Desarrollar la política de gestión de riesgos y mantenerlo al día
- ✓ Documentar las políticas de riesgos internos y estructuras
- ✓ Coordinar las actividades de la de gestión de riesgos y control interno

- ✓ Recopilar información sobre los riesgos y preparar informes para la Junta

Responsabilidades para las funciones especializadas de gestión de riesgos:

- ✓ Ayudar a la entidad a establecer políticas especializadas de riesgo
- ✓ Desarrollar especialista contingencia y planes de recuperación
- ✓ Manténgase al día con los desarrollos en el área de especialización
- ✓ Soporte investigaciones de incidentes y cuasi accidentes

Responsabilidades sobre el área de auditoría interna:

- ✓ Desarrollar un programa basado en el riesgo de auditoría interna
- ✓ Auditar los procesos de riesgo en toda la organización
- ✓ Recibir y dar garantías sobre la gestión del riesgo
- ✓ Informe sobre la eficiencia y la eficacia de los controles internos

Art. 15. Se delegará la autoridad necesaria a los niveles jerárquicos establecidos, asignándoles competencia para tomar decisiones en los procesos de operación y puedan cumplir con sus funciones encomendadas.

Comentario

Dado que los ejecutivos no pueden llevar a cabo por sí mismos todos los deberes institucionales que les corresponden y que para el efecto requieren del auxilio de personal subalterno, es indispensable que a éste se le asigne autoridad, para tomar decisiones en los procesos de operación y cumplir con las funciones encomendadas.

Las funciones y responsabilidades de cada uno de los empleados de la entidad, estarán claramente establecidas en los manuales de políticas y procedimientos de las diferentes dependencias.

En dichos manuales se establecerán las actividades, responsabilidades y relaciones de cada uno de los empleados de las dependencias y la relación de éstas con las demás áreas de la institución.

El manual de organización institucional, define los niveles de autoridad y responsabilidad de cada jefatura

en particular, y para mayor eficiencia, agilidad y logro de los objetivos en las distintas actividades institucionales, las jefaturas podrán delegar aquellas funciones que sean susceptibles de delegación para dicho fin.

La comunicación en la organización deberá ser canalizada por los diferentes niveles jerárquicos, de manera directa o aprovechando las ventajas tecnológicas disponibles en la institución.

Art. 16. Se deben separar las funciones de las unidades y las de sus servidores, de manera que exista independencia y separación entre funciones incompatibles.

Comentario

Una debida segregación de funciones comprende la división de las fases de un proceso y la asignación de las mismas a servidores distintos con el fin de lograr una verificación interna, evitar errores e irregularidades. La omisión de este requisito, deberá estar debidamente sustentada y sujeta a comprobación mediante auditoría gubernamental.

Ilustración 5 Descripción de funciones de una institución

Unidad Organizacional	Descripción
Auditoría Interna	<i>Unidad subordinada directamente de la máxima autoridad que facilita a la administración superior, información sobre la operatividad y los resultados de la gestión administrativa de la direcciones y unidades que conforman la institución para coadyuvar a la toma de decisiones oportunas y acertadas.</i>
Unidad de Acceso a la Información pública	<i>Dependencia directa de la máxima autoridad a la que le han sido asignadas las funciones inherentes a posibilitar el acceso a la información a que se alude la correspondiente legislación.</i>
Gerencia General	<i>Dependiente de la máxima autoridad que se encarga de coordinar y dar lineamientos a las dependencias de la institución para asegurar el cumplimiento de los planes institucionales.</i>
Gerencia Financiera	<i>Subordinada de la máxima autoridad y busca la integración e interrelación del proceso administrativo financiero, así como del recurso humano material y tecnológico a disposición, con el fin de desarrollar las diferentes actividades presupuestarias de tesorería y registro contable de conformidad con la normativa legal y técnica vigente.</i>
Gerencia Administrativa	<i>Disciplinada por la máxima autoridad proporciona y vela por un buen servicio de mantenimiento de las instalaciones físicas del ministerio de gobernación y sus dependencias que lo requieran</i>

Políticas y prácticas en materia de recursos humanos

Art. 17. Cada institución debe establecer principios, métodos y técnicas, apropiadas, en materia de recursos humanos principalmente las que se refieran a contratación, inducción, entrenamiento, evaluación, promoción y acciones disciplinarias.

Comentario

Los objetivos de esta norma, muy relacionados entre sí, son básicamente dos: el primero es, porque como ya se dijo, los sistemas de control interno son desarrollados y operados por las personas. En ese tanto, entre mejor sea nuestro capital humano, más eficaz podrá ser nuestro sistema de control interno. El segundo objetivo es lograr que, con una administración eficiente del recurso humano, se garantice no solo la contratación del personal idóneo para el cumplimiento de los fines institucionales, sino también que logremos retenerlo, procurando su satisfacción personal en el trabajo que realiza; para que se consolide como persona y se desarrolle profesional y técnicamente.

Una institución determina los siguientes lineamientos en cuanto a recursos humanos:

La Dirección de Recursos Humanos coordinará con las unidades organizativas solicitantes, el desarrollo de las diferentes fases de los procesos de dotación y desarrollo de personal:

- a) Reclutamiento y selección.*
- b) Contratación.*
- c) Rotación.*

Normas de contratación

- ✓ El proceso de contratación del personal se desarrollará bajo el marco de la normativa legal vigente, formalizándose a través de un documento que defina claramente el vínculo laboral entre la entidad y el empleado.*
- ✓ Los funcionarios y empleados que interpongan renuncia del cargo por motivo de jubilación por tiempo de servicio, podrán ser recontratados, siempre y cuando el récord en la institución, le amerite y sus servicios sigan siendo requeridos por la misma.*

Art. 18. Las entidades públicas realizarán el reclutamiento, mediante un proceso que permita identificar e interesar a candidatos capacitados.

Comentario

El reclutamiento podrá implementarse utilizando las figuras siguientes: solicitudes espontáneas, anuncios, agencias de empleo, instituciones educativas, asociaciones profesionales y otras.

La solicitud de empleo por lo menos deberá contener lo siguiente: datos personales, preparación académica, antecedentes laborales y referencias.

Normas de reclutamiento y selección

- ✓ *Se contará con un banco de postulantes el cual estará conformado por los curriculum que se reciban de las unidades organizativas. Dicho banco estará a cargo de la unidad de recursos humanos.*
- ✓ *La elegibilidad de los candidatos se hará a través de una efectiva aplicación de método de selección, basado en pruebas de conocimiento, habilidades, aptitudes y experiencia.*
- ✓ *Los Jefes de las unidades organizativas escogerán del banco de postulantes cinco candidatos por cargo a contratar*
- ✓ *Todo candidato a ocupar una vacante deberá realizar pruebas de idoneidad (psicológicas y de conocimientos) y entrevistas.*
- ✓ *El proceso de selección se concretizará cuando las unidades organizativas, informen a la unidad de recursos humanos, la decisión sobre el o los candidatos seleccionados.*

Art. 19. Se deberán realizar entrevistas, pruebas de idoneidad, verificación de datos y referencias, exámenes médicos y otros; a efecto de determinar la capacidad técnica y profesional, experiencia, honestidad y que no exista impedimento legal o ético para el desempeño del cargo.

Comentario

Entre las promociones internas, por lo general no es necesario realizar nuevos exámenes médicos o verificar referencias personales y entrevistas. Sin embargo, cuando se considera la selección de candidatos externo es necesario aplicar los siguientes pasos:

1. *Pruebas de idoneidad, para evaluar la compatibilidad del solicitante con los requisitos del puesto.*

2. *Entrevista de selección, plática formal y profunda, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante al puesto.*
3. *Verificación de datos y referencias, es la comprobación de la confiabilidad de la información proporcionada por el solicitante.*
4. *Examen médico con el objetivo de promover la salud organizacional.*
5. *Entrevista con quién será su jefe inmediato, esta es la persona idónea para evaluar las habilidades y conocimientos técnicos del solicitante.*

Ejemplo de requerimientos para la contratación de personal:

Título del cargo: ordenanza

Naturaleza del cargo: labores de servicio encaminadas a mantener la limpieza, aseo y ornato de las diferentes áreas y muebles de oficina; así como distribuir la correspondencia interna y externa, sirviendo en actividades que sean dispuestas por la jefatura donde se le asigne. En algunos casos realiza algún esfuerzo físico para trasladar, operar y acondicionar equipos y mobiliario de oficina, trabajando en condiciones ambientales normales.

Dependencia jerárquica: funcionalmente depende de la jefatura que coordine los servicios de ordenanzas en la dependencia, plantel o centro judicial donde se le destaque para prestar sus servicios. No tiene personal a su cargo, pero eventualmente puede comandar o integrar equipos de trabajo.

Requisitos mínimos:

Educación y conocimientos: poseer estudios de noveno grado como mínimo y algunos conocimientos generales del ambiente laboral.

Experiencia: según la especificada para desempeñarse como ordenanza, desde uno a tres años en tareas de servicios generales.

Habilidades y destrezas: entender y cumplir instrucciones, relacionarse con público y empleados con amabilidad y cortesía, poseer alto grado de discreción, responsable en el trabajo, deseable con destreza en el uso de algún equipo de oficina

Otros: mayor de 18 años de edad, sexo masculino o femenino, buena salud, con responsabilidades familiares, disponibilidad al trabajo en horas fuera de la jornada laboral.

Art. 20. Cada entidad pública establecerá en forma sistemática la rotación de los servidores con tareas o funciones afines, para lo cual deberán ser previamente instruidos a fin de que puedan desempeñarse con eficiencia en los nuevos cargos.

Comentario

La rotación del personal posibilita la utilización efectiva de varios servidores en diversos puestos afines, evita su acomodamiento y desgano. Asimismo disminuye el riesgo de encubrimiento, fraude, error, deficiencia administrativa y utilización indebida de recursos.

Normas de rotación de la entidad

- ✓ *Cada unidad establecerá en forma sistemática la rotación de los empleados con tareas y funciones afines; para lo cual deberán ser previamente instruidos a fin de que puedan desempeñarse con eficiencia en los nuevos cargos*
- ✓ *La rotación de personal se constituye como un mecanismo de capacitación para cubrir necesidades de cada recurso humano y del servicio que se presenten*

SECCIÓN II

Normas relativas al establecimiento de objetivos

Objetivos estratégicos

Art. 21. Se entenderá por objetivos estratégicos aquellos que están alineados con la misión/visión del instituto y la dan su apoyo, reflejan la opción que ha elegido la dirección en cuanto a cómo la entidad creará valor para sus grupos de interés.

Comentario

Los objetivos estratégicos son los que se encuentran vinculados con la misión de la entidad, ya que establece en términos amplios lo que se aspira a alcanzar, es por ello que la dirección debe establecer expresamente la razón de ser de la entidad en términos generales.

Son de alto nivel, están alineados con la misión/visión de la entidad y la dan su apoyo. Reflejan la opción que ha elegido la dirección en cuanto a cómo la entidad creará valor para sus grupos de interés.

Existe una relación directa entre los objetivos que la entidad desea lograr y los componentes de la gestión de riesgos corporativos, que representan lo que hace falta para lograr aquellos. La relación se representa con una matriz tridimensional, en forma de cubo (ver Ilustración 1).

Objetivos relacionados

Art. 22. Se entenderá por objetivos relacionados los siguientes:

- (a) **Objetivos Operativos:** Se corresponden con la eficacia y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluyendo los objetivos de rendimiento y rentabilidad y de salvaguarda de recursos frente a pérdidas. Varían según las opciones de la dirección respecto a estructura y rendimiento
- (b) **Objetivos de Información:** Relativos a la fiabilidad de la información. Incluyendo tanto la que se maneja internamente y la que se externaliza e implican la financiera y no financiera.
- (c) **Objetivos de Cumplimiento:** Se refieren al cumplimiento de leyes y normas relevantes. Dependen de factores externos y tienden a ser similares entre entidades, en algunos casos, y sectorialmente, en otros.

Comentario

Al enfocar primero la estrategia, una entidad está en posición de desarrollar los objetivos globales, cuya consecución creará y conservará el valor. Los propósitos al nivel de entidad están vinculados y se integran con otros más específicos, que repercuten en cascada en la organización hasta llegar a sub-objetivos establecidos, por ejemplo, en las diversas actividades de ventas, producción, ingeniería e infraestructura.

Establecimiento de objetivos

Art. 23. Cada entidad establecerá en forma clara los objetivos, considerando para cada uno las disposiciones legales, misión, visión de la misma.

Comentario

La dirección debe asegurar que los objetivos estén alineados con el riesgo que se está en disposición de aceptar, un error en dicha alineación podría resultar en una admisión insuficiente o excesiva. Es por lo tanto necesario ejecutar un procedimiento para alinear los objetivos estratégicos con la misión de la entidad y asegurar que éstos concuerden con el riesgo aceptado.

Si bien una declaración de visión es a menudo una aspiración, las metas y los objetivos de ordinario debe describir en términos sencillos lo que se va a realizar. Éstos deberían ser recurribles por la organización.

Deben definirse en el contexto de la estrategia de la misma.

Algunos de los objetivos de gestión de riesgo comunes elegidos para enmarcar el enfoque de gestión de riesgos son los siguientes:

- ✓ *Desarrollar un entendimiento común de riesgo a través de múltiples funciones y unidades de la entidad para que pueda ser gestionado de forma rentable sobre una base de toda la institución.*
- ✓ *Lograr una mejor comprensión de los riesgos para la ventaja competitiva.*
- ✓ *Construir salvaguardias contra las ganancias relacionadas con acontecimientos inesperados.*
- ✓ *Desarrollar y mejorar las capacidades para responder con eficacia a baja probabilidad, los riesgos críticos y catastróficos.*
- ✓ *Lograr ahorros de costos mediante una mejor gestión de los recursos internos.*
- ✓ *Asignar capital de manera más eficiente.*

Consecución de objetivos

Art. 24. La autoridad responsable verificará que los objetivos internos se ejecuten según la mística de trabajo institucional; así como también, la generación de informes de evaluación que permitan medir el monitoreo y avance en el cumplimiento de los objetivos y metas proyectadas, con el fin de hacer las correcciones pertinentes.

Comentario

Tan importante como la definición de los objetivos y metas más específicos, es el proceso de revisar periódicamente su cumplimiento, mediante informes de evaluación, que deben llevar con fin último realizar las correcciones que sean pertinentes en el momento oportuno.

Debe recordarse la importancia de establecer mecanismos, criterios e indicadores de desempeño, que serán clave para dar seguimiento al avance del cumplimiento de los mismos.

Cada jefatura de las unidades organizativas será la responsable de verificar el cumplimiento de objetivos y metas del plan estratégico institucional y de los planes anuales de trabajo, comparando las metas con los resultados y de generar los informes correspondientes.

Los niveles gerenciales designados son los encargados de la medición, seguimiento y del cumplimiento

de los objetivos y metas e informar mensualmente sobre los resultados a la unidad organizativa designada, dentro de los cinco días hábiles después de finalizado el mes reportado, excepto aquellos casos en que se establezca lo contrario.

Tolerancia al riesgo

Art. 25. Cada institución pública debe establecer los niveles aceptables de disuasión relativa a la consecución de objetivos y un límite de tolerancia al riesgo para cada uno de los componentes de la estructura organizativa.

Comentario

Las tolerancias al riesgo son los niveles aceptables de desviación relativa a la estrategia. Pueden medirse, y a menudo resulta mejor, con las mismas unidades que los objetivos correspondientes.

Los niveles de desviación permitidas se establecerán teniendo en cuenta el apetito de riesgo de cada unidad organizativa.

Operar dentro de las tolerancias al riesgo proporciona una mayor seguridad de que la institución se mantiene dentro de su apetito por el riesgo. Si bien el objetivo es alcanzar o superar los objetivos de rendimiento se indica en los cuadros de mando, la gestión se da cuenta de que factores afectan la capacidad de varios para lograr cada meta. Tolerancias de riesgo primero se definirá a nivel administrativo y luego en cascada en toda entidad.

Como parte del proceso de fijación de objetivos, ésta se desarrollará a nivel de entidad y éstos serán aprobados por el consejo. La gerencia y demás jefaturas son responsables de elaborar y aprobar las tolerancias al riesgo por su respectiva área. El sistema de clasificación utilizado en el cuadro de mando integral se utilizará como punto de partida para identificar y evaluar las tolerancias al riesgo.

Tabla 7 Descripción del apetito al riesgo

Categoría	Apetito al riesgo
<i>Estrategia</i>	<i>Se aceptará un grado moderado de riesgo en la búsqueda de una nueva iniciativa estratégica que está en alineación con las metas a largo plazo.</i>
<i>Operaciones</i>	<i>Se aceptará un mínimo nivel de rotación de personal cualificado dada la naturaleza</i>

	<i>de la unidad organizacional.</i>
<i>Información</i>	<i>No se aceptará ninguna desviación con respecto a las políticas de información y los procedimientos.</i>
<i>Cumplimiento</i>	<i>No se tolerará el incumplimiento de cualquier requisito legal o reglamentario.</i>

SECCIÓN III

Normas relativas a la identificación de eventos

Eventos

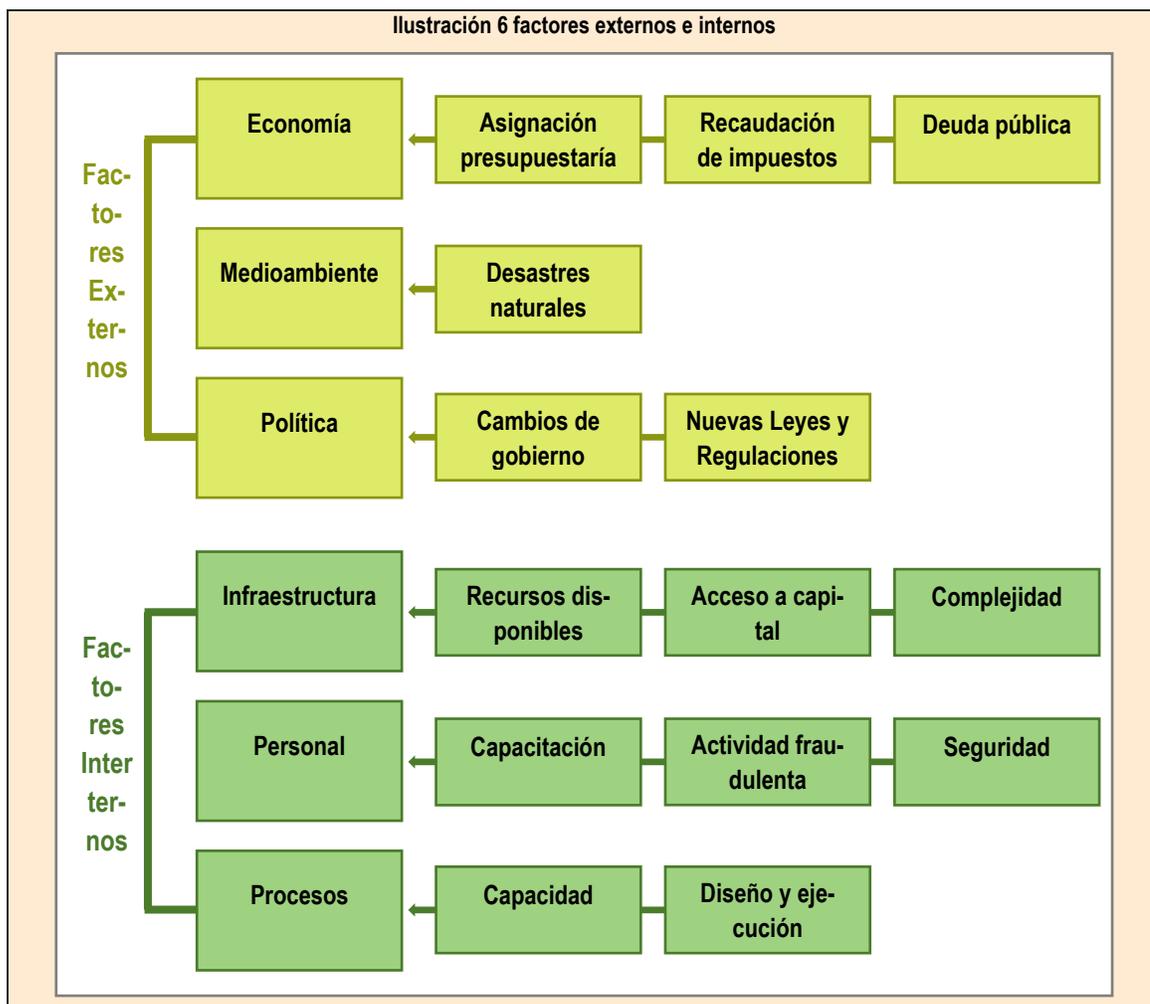
Art. 26. Se deben identificar los factores de riesgos relevantes, tanto internos y externos que puedan incidir en el logro de los objetivos estratégicos y relacionados, tomando como base las normas y reglamentos establecidos.

Comentario

Existen muchos factores que provocan eventos que afectan a la implantación de la estrategia y consecución de objetivos, estos factores pueden venir de fuera de la entidad como ser generados dentro de la misma.

Los eventos pueden tener un impacto negativo, un impacto positivo, o ambos, y clasificarse en pasados y futuros. Los primeros representan riesgos, lo que puede impedir la creación de valor o erosionar el valor actual de la institución, los cuales podrían ser compensados por las repercusiones positivas, las cuales se consideran como oportunidades. Las oportunidades son la posibilidad de que un evento ocurra y afecte positivamente la consecución de objetivos, la creación de valor o el mantenimiento del mismo.

Éstos pueden clasificarse en una variedad de maneras. Por ejemplo, pueden reunir en una matriz con columnas horizontales captura de categorías de causas de riesgo y las filas verticales que representan líneas de negocio o áreas funcionales. Otro enfoque consiste en capturar a todo tipo de evento relevante y vincular a categorías más amplias, como se muestra a continuación:



Metodologías y técnicas

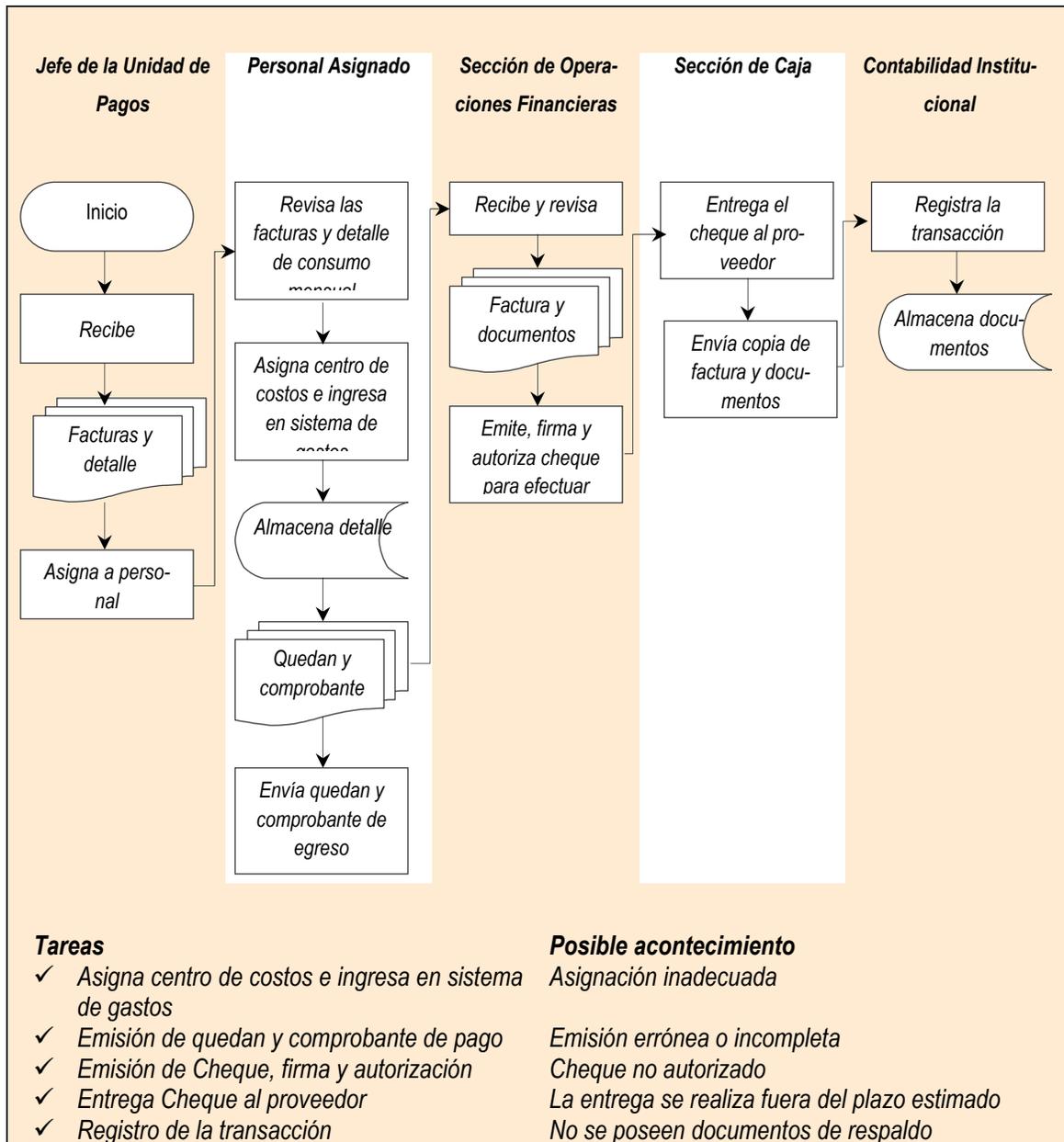
Art. 27. Se deben definir las técnicas y herramientas más adecuadas que sirvan de apoyo a la identificación de los eventos.

Comentario

La metodología de identificación de eventos de una entidad puede comprender una combinación de técnicas, junto con herramientas de apoyo. Estas técnicas se aplican tanto al pasado como al futuro de la entidad.

Algunas herramientas básicas para ayudar en la identificación de riesgos incluyen encuestas, diagramas de procesos y asesoramiento de expertos dentro y fuera de la organización. Otros métodos son: inventario de eventos, talleres de trabajo, entrevistas, lluvia de ideas, FODA, análisis de la estructura organizativa.

Ilustración 7 Análisis del proceso de pago de servicios básicos



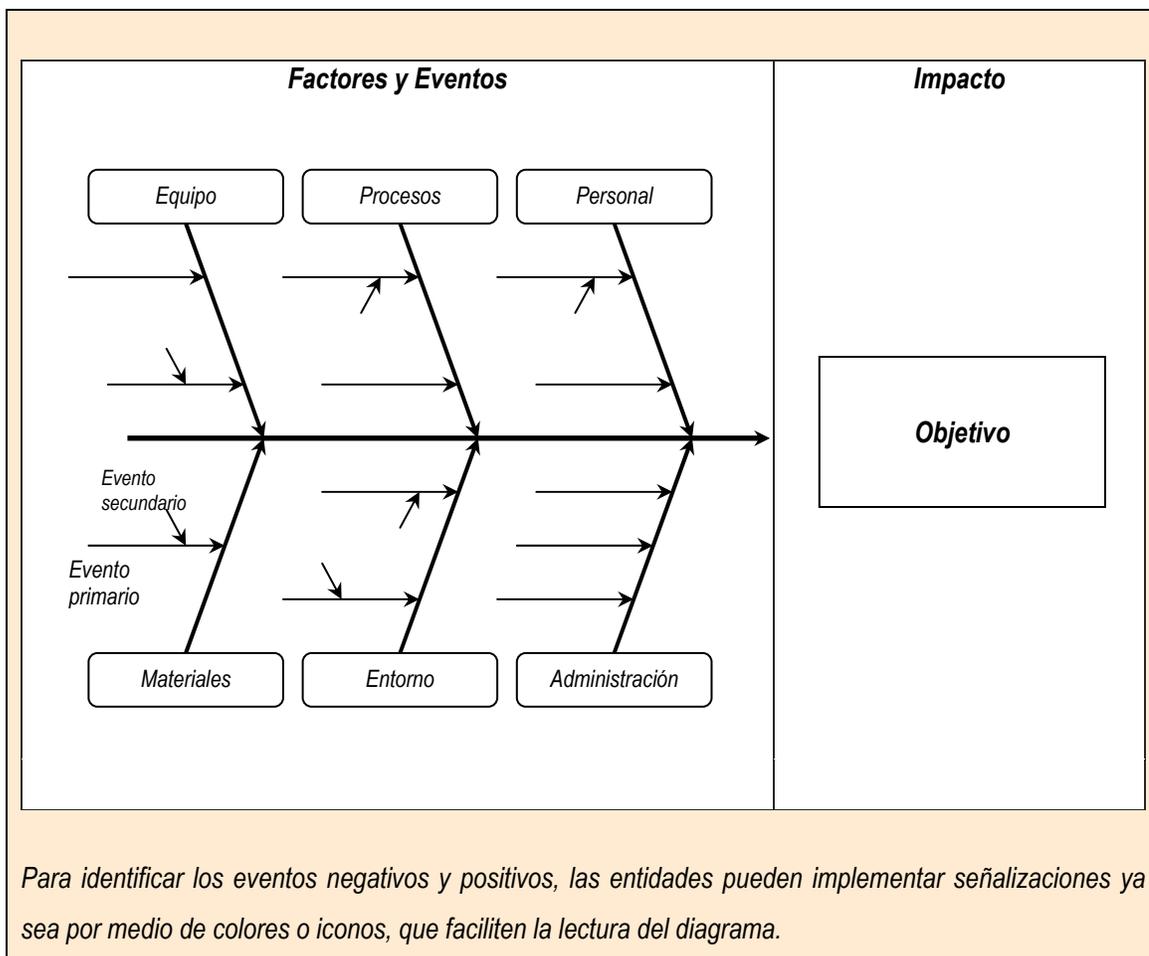
Eventos interdependientes

Art. 28. Las entidades y organismos del sector público, deberán realizar un proceso analítico a efecto de obtener entendimiento del comportamiento de los potenciales riesgos y su incidencia en la ocurrencia de otros eventos.

Comentario

Algunos acontecimientos pueden ocurrir individualmente sin tener mayores efectos sobre otro, sin embargo este es un comportamiento no muy repetitivo por ello, se afirma que muy frecuentemente la ocurrencia de un evento incide en otro u otros. En este sentido, la administración es responsable de identificar como se relacionan los eventos y como éstos afectan los objetivos de una o más áreas de la entidad.

Ilustración 8 Formato de diagrama causal



Categorías de eventos

Art. 29. Cada institución debe establecer procedimientos apropiados, que le permitan clasificar los eventos de acuerdo al área que impactaría y los objetivos que se verían afectados por su ocurrencia.

Comentario

Por medio de la clasificación de los eventos en categorías, la dirección desarrolla un entendimiento de las relaciones entre eventos, obteniendo una mejor información como base para la evaluación los riesgos. Mediante esta agregación de eventos similares, la dirección puede determinar mejor las oportunidades y riesgos.

La clasificación de eventos por categorías también permite a la dirección considerar la totalidad de los esfuerzos aplicados a su identificación.

Una institución puede determinar la identificación y clasificación de eventos de acuerdo a la siguiente distribución:

Factores internos:

Procesos operacionales	Personal	Tecnología
<i>Diseño y ejecución de proyectos</i>	<i>Capacitación</i>	<i>Sistemas informáticos</i>
<i>Capacidad</i>	<i>Valores éticos</i>	<i>Canales de comunicación</i>
<i>Asignación de recursos</i>	<i>Actividades fraudulentas</i>	
<i>Disponibilidad presupuestaria</i>		

Factores externos:

Económicos	Medioambientales	Legales y sociales
<i>Presupuesto general</i>	<i>Fuentes de energía</i>	<i>Ley orgánica institucional</i>
<i>Oferta y demanda</i>	<i>Uso de recursos</i>	<i>Contratos</i>
<i>Deuda pública</i>	<i>Contaminación</i>	<i>Otras leyes y reglamentos</i>
<i>Ley de salarios</i>	<i>Calentamiento global</i>	<i>Educación</i>
<i>Inflación</i>	<i>Sostenibilidad ambiental</i>	<i>Emigración e Inmigración</i>
<i>Tasas de interés</i>	<i>Deforestación</i>	<i>Crimen</i>
<i>Precios de mercado</i>	<i>Desastres naturales</i>	<i>Calidad de vida</i>
<i>Comercio internacional</i>		<i>Elecciones electorales</i>
<i>Producción</i>		
<i>Evasión, elusión de impuestos</i>		

Riesgos y oportunidades

Art. 30. Cada institución pública es responsable de identificar aquellos eventos que se considerarán como riesgos, oportunidades o una combinación de ambos.

Comentario

Los eventos, si ocurren, tienen un impacto negativo, positivo o de ambos tipos a la vez.

Los de signo negativo representan riesgos, que requieren la evaluación y respuesta de la dirección. Por tanto, un riesgo es la posibilidad de que ocurra un evento que afecte de modo adverso a la consecución de objetivos.

Los de signo positivo equivalen a oportunidades, que compensan los impactos negativos de los riesgos. Una oportunidad es la posibilidad de que ocurra un evento que afecte positivamente a la consecución de objetivos y la creación de valor.

SECCIÓN IV

Normas relativas a la evaluación de riesgos

Probabilidad e Impacto

Art. 31. Los riesgos identificados se priorizarán de acuerdo al impacto desfavorable que pudieren tener, para poder administrar los de mayor probabilidad de ocurrencia y de más alta exposición al riesgo.

Comentario

La evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la entidad.

Estos se deben analizar teniendo en cuenta la probabilidad (posibilidad de que ocurra un evento) e impacto (su efecto debido a su ocurrencia), como base para determinar la forma en que deben gestionarse. Estos riesgos incluyen eventos o circunstancias internas (pueden considerarse de carácter subjetivo) o externas (son más objetivos).

La metodología normalmente comprende una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas. Los hechos que se relacionan directamente con la contabilidad como las captaciones, colocaciones, etc., se

les aplican las técnicas cuantitativas (riesgo de crédito, competitivo, regulatorio, de operación, liquidez, fiduciario); y cualitativos, cuando los datos no ofrecen precisión (riesgo país, económico, de auditoría, de imagen, de desastres naturales).

Ilustración 9 Medición ordinal

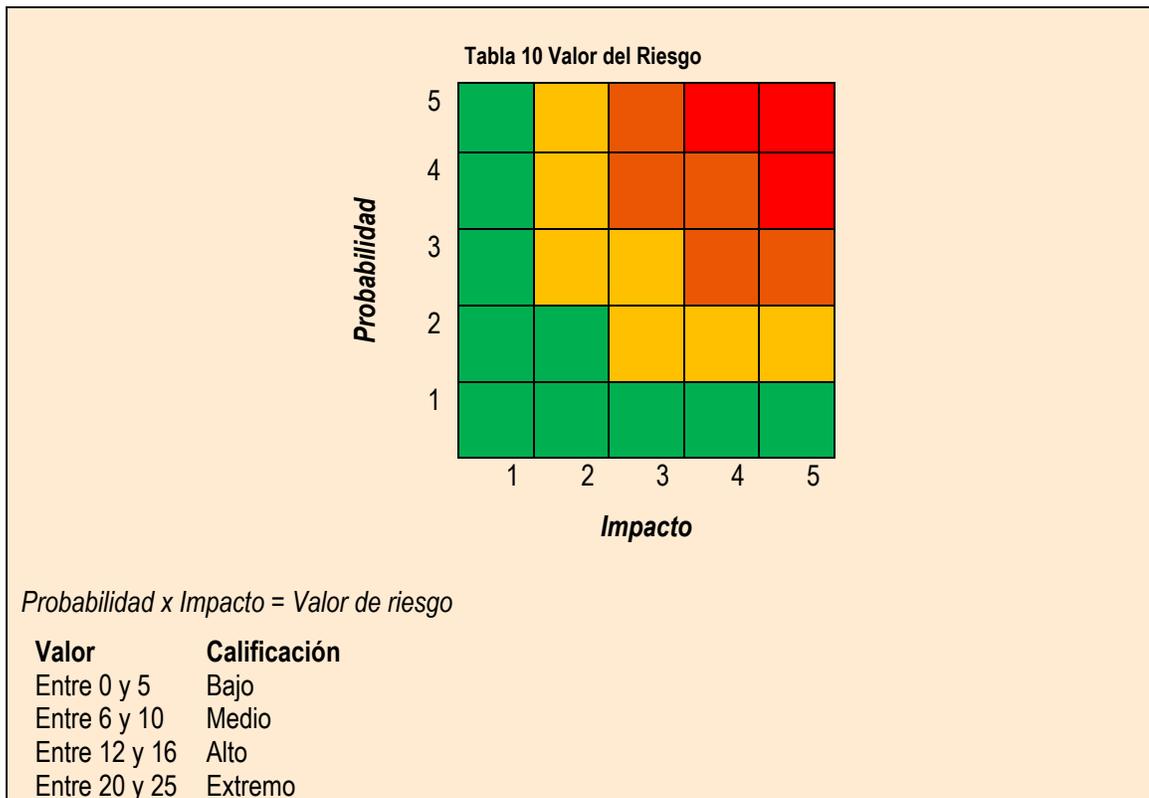
Para efectos de evaluar un evento negativo, una entidad puede optar por establecer diversas técnicas, por ejemplo para eventos que puedan afectar la ejecución de un programa

Tabla 8 Valoración de la probabilidad de ocurrencia

Valor	Probabilidad	Descripción
1	Muy baja	Sería sorprendente si esto sucediera. Está sujeto a una combinación de eventos poco probables.
2	Baja	No previstos, su ocurrencia no es preocupante.
3	Moderada	No esperado, pero existe una posibilidad.
4	Alta	Esperamos que suceda. Sería sorprendente si no fue así.
5	Muy Alta	No hay casi ninguna posibilidad de que no suceda. Sin duda sucederá este año fiscal o durante el período del plan de servicio.

Tabla 9 Valoración del impacto de ocurrencia

Valor	Impacto	Descripción
1	Insignificante	Efectos menores: dificultades asociadas normalmente con la planificación de programas y proyectos
2	Leve	Dificultades administrativas normales: dificulta el cumplimiento de las regulaciones de la institución.
3	Moderado	Demora en la consecución de objetivos del programa o proyecto.
4	Grave	Se requiere el rediseño del programa o proyecto, restablecimiento de la autorización y re ejecución.
5	Muy Grave	Proyecto o programa abolido irrevocablemente; no se alcanzará el objetivo.



Art. 32. Se debe evidenciar el riesgo inherente y residual, de los eventos negativos, para determinar su importancia y las acciones que se deberán tomar.

Comentario

El riesgo inherente es aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto.

El riesgo residual es el que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.

La probabilidad de ocurrencia de un evento determinado representa la posibilidad de que éste ocurra, el impacto de un evento refleja su efecto en la consecución de objetivos de la entidad.

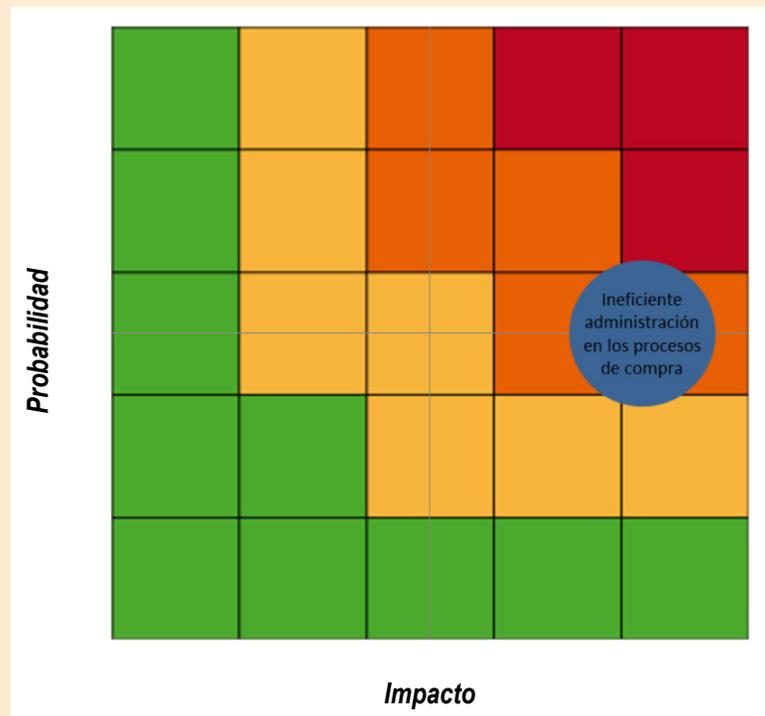
La determinación de cuanta atención hay que prestar a la evaluación de los riesgos es una tarea difícil a la que se enfrenta una entidad.

Una institución ha identificado los siguientes factores:

- ✓ *Planificación inadecuada de las contrataciones*
- ✓ *Incompatibilidad en la formulación entre el programa anual de contrataciones, plan operativo y presupuesto institucional*
- ✓ *Inexistencia de los cambios en el plan de compras en función de las modificaciones presupuestarias*
- ✓ *Contrataciones fuera del programa anual de compras*
- ✓ *Falla de control por parte de la UACI en compras vía fondo circulante*
- ✓ *Falta de prohibición de negociación de precios con los proveedores*

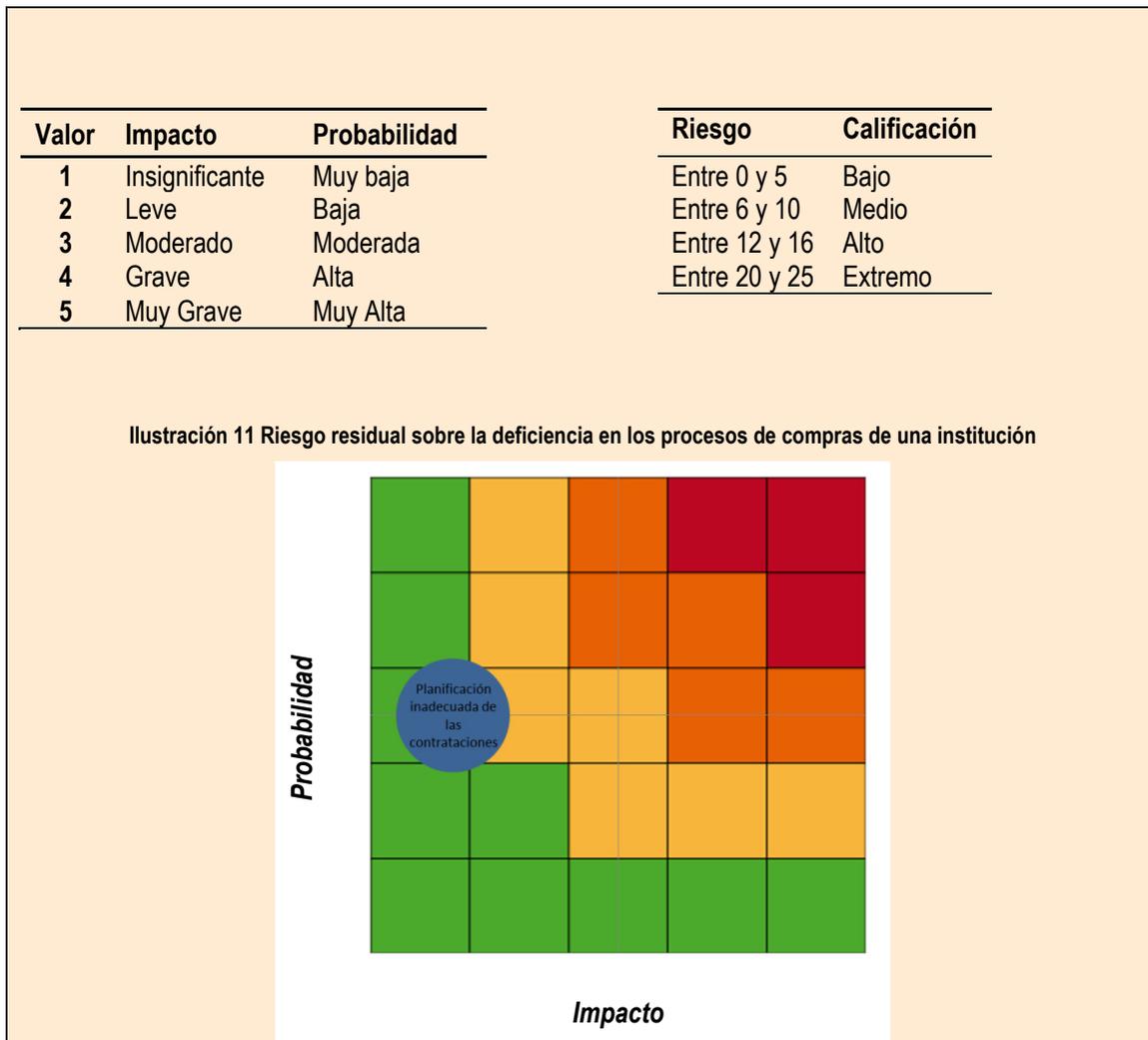
A consecuencia de estos, se ha detectado deficiencia en los procesos compras.

Ilustración 10 Riesgo inherente sobre la deficiencia en los procesos de compras de una institución



La administración decide realizar ajustes a los lineamientos del proceso de compras a fin de reducir el riesgo.

Factores	Inherentes			Respuesta	Residuales		
	Probabilidad	Impacto	Valor		Probabilidad	Impacto	Valor
Planificación inadecuada de las contrataciones	5	3	15	Definir las formas de contrataciones que se ejecutarán en el plan anual de compras.	1	3	3
Incompatibilidad en la formulación entre el programa anual de contrataciones, plan operativo y presupuesto institucional	4	3	12	Desarrollar un proceso coordinado formulación entre el plan de trabajo, compras y presupuesto.	1	3	3
Inexistencia de los cambios en el plan de compras en función de las modificaciones presupuestarias	4	4	16	Ajustar los planes operativos y de contrataciones según las modificaciones al presupuesto	1	4	4
Contrataciones fuera del programa anual de compras	5	3	15	Desarrollar una planificación adecuada del programa anual de compras	2	3	6
Inexistencia de control por parte de la UACI en compras vía fondo circulante	5	4	20	Establecimiento de controles que permitan una coordinación entre la UACI y el encargado del fondo	1	4	4
Falta de prohibición de negociación de precios con los proveedores	4	3	12	Implementación de un documento que establezca las prohibiciones pertinentes.	1	3	3



Técnicas de evaluación

Art. 33. Cada institución se debe establecer una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas que formarán parte de la metodología de la evaluación de riesgos.

Comentario

La dirección puede aplicar técnicas cualitativas, cuantitativas o ambas, para evaluar un riesgo. Por lo general las técnicas primeras son aplicadas a riesgos que no se prestan a su cuantificación o que no se posee conocimiento suficiente para evaluarlo por otros medios, las segundas aportan más precisión y son aplicadas a actividades más complejas y se suelen combinar para obtener una mejor evaluación del riesgo. (Ver Ilustración 9)

SECCIÓN V

Normas relativas a la respuesta a los riesgos

Evaluación de posibles respuestas

Art. 34. En cada institución se deberán analizar la probabilidad de ocurrencia y el impacto del riesgo, y decidiendo qué acciones se deberán tomar para minimizar la negativa que este pueda generar.

Comentario

Los inherentes se analizan y las respuestas a ellos se evalúan con el propósito de conseguir un nivel residual en línea con las tolerancias al riesgo de la entidad.

Al evaluar las posibles respuestas la dirección debe considerar:

- ✓ *Probabilidad e impacto del riesgo,*
- ✓ *Relación entre el costo y beneficio; y*
- ✓ *Oportunidades ofrecidas por las opciones de respuestas*

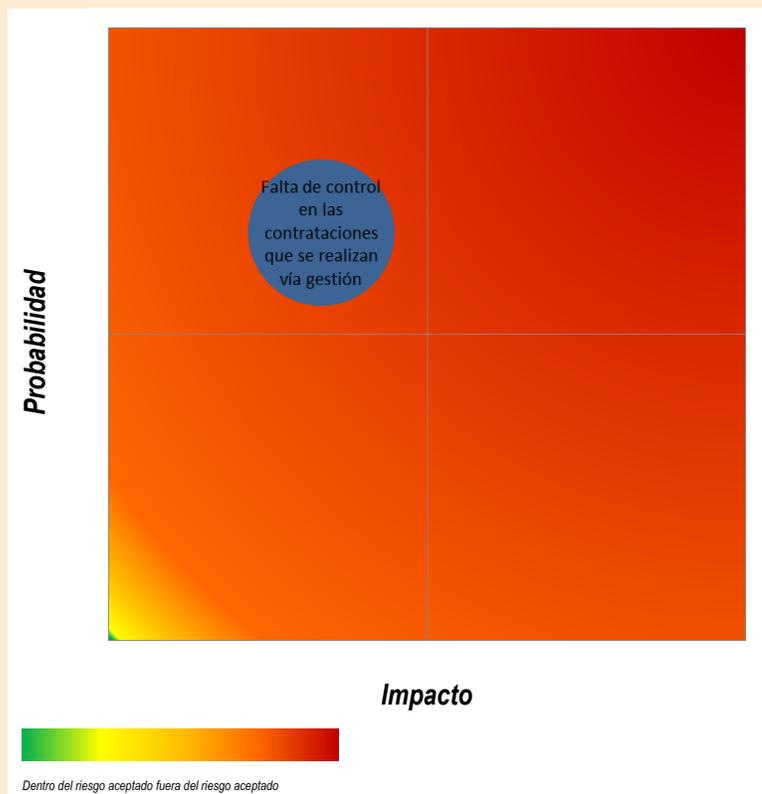
Una institución ha efectuado contrataciones con montos que superan los ochenta salarios mínimos (\$17,928.00) de acuerdo al siguiente detalle:

Objeto	Monto	Exceso
Certificados de Supermercado para personal	\$25,928.87	\$8,000.87
Suministro de agua purificada	\$21,644.60	\$3,716.60
Servicio de internet	\$29,773.00	\$11,845.00
Materiales de oficina	\$28,176.78	\$10,248.78
Fianzas de fidelidad y seguro de equipo informático	\$34,609.64	\$16,681.64
Microprogramas informativos de televisión	\$25,425.00	\$7,497.00
Total	\$130,948.25	\$57,989.89

Según los datos anteriores, ya que se realizó un desembolso de \$57,989.89 sobre lo permitido en el artículo 40 de la Ley de adquisiciones y contrataciones de la administración pública.

El evento ocurre una vez cada diez licitaciones, de acuerdo a un estudio realizado y se ha determinado que en promedio cada licitación excede en \$10,000.00 aproximadamente

Ilustración 12 Riesgo inherente sobre la falta de control en las contrataciones que se realizan vía libre gestión de una institución



La administración plantea las siguientes respuestas :

Respuesta	Descripción
Aceptar	Los bienes y servicios adquiridos por este medio tienen un precio adecuado y no se puede negociar.
Reducir	Negociar con los proveedores y obtener un precio que inferior al propuesto.
Evitar	No realizar la contratación del servicio ni la adquisición del bien si los montos exceden.

Factor	Inherentes		Alternativas de Respuesta	Residuales	
	Probabilidad	Impacto		Probabilidad	Impacto
Falta de control en las contrataciones que se realizan vía gestión.	10%	\$10,000.00	Los bienes y servicios adquiridos por este medio tienen un precio adecuado y no se puede negociar.	10%	\$10,000.00
			Negociar con los proveedores y obtener un precio que inferior al propuesto.	10%	\$5,000.00
			Realización de una planificación adecuada del proceso de contratación por libre gestión	0%	\$0.00

Art. 35. Al evaluar las posibles respuestas, se deben considerar los costos y los beneficios que conlleva, y descartar aquellas que no cumplan con la economía de gestión.

Comentario

Cualquier respuesta a los riesgos implica algún tipo de costo ya sea de forma directa o indirecta, el cual debe ser sobrepasado por el beneficio de su implementación. La valoración de estos puede realizarse de forma cuantitativa o cualitativa empleando para ello una unidad de medida coherente con la empleada para el objetivo que se pretende alcanzar.

Continuando con el ejemplo anterior, se tiene la evaluación de los costos y beneficios como sigue:

Respuesta	Costo	Descripción	Beneficio
Aceptar	\$10,000.00	Se decide aceptar la oferta del proveedor debido a la calidad de los bienes o servicios solicitados, y el plazo de duración del mismo. Se incumple la ley.	

Reducir	\$5,000.00	Se negocia con el proveedor y se acuerda disminuir el costo en \$5,000.00 sin cambios en la cantidad o el plazo. Se incumple la ley.	
	\$2,500.00	Las negociaciones resultan en una disminución de \$7,500.00 con ajustes en la cantidad ofertada a consecuencia de los precios del mercado. Se incumple la ley.	
Evitar	\$3,000.00	Realización de una planificación adecuada del proceso de contratación por libre gestión.	Se cumple con lo estipulado en la ley

Selección de respuestas

Art. 36. Se deben establecer los lineamientos necesarios para seleccionar la respuesta o respuestas a los potenciales riesgos que afecten el logro de los objetivos y metas institucionales.

Comentario

Una vez evaluados los efectos de las respuestas alternativas a los riesgos, la dirección decide cómo pretende gestionar los riesgos, seleccionando una respuesta o una combinación de ellas diseñada para situar la probabilidad e impacto del riesgo dentro de las tolerancias establecidas.

Considerando que la entidad no permite el riesgo que se ha evaluado la alternativa de respuesta más indicada es en la que se evita dicho acontecimiento.

Objetivo relacionado	Cumplir con la ley de adquisiciones y contrataciones de la administración pública.
Unidad de medición	USD
Tolerancia al riesgo	No se tolera el incumplimiento de esta ley

Riesgos	Riesgo Inherente		Respuesta al riesgo seleccionada	Riesgo Residual	
	Probabilidad	Impacto		Probabilidad	Impacto
Falta de control en las contrataciones que se realizan vía libre gestión	10%	10,000.00	Realización de una planificación adecuada del proceso de contratación por libre gestión.	0%	0.00

SECCIÓN VI

Normas relativas a las actividades de control

Integración con la respuesta al riesgo

Art. 37. Es responsabilidad de cada entidad del sector público establecer las principales políticas y procedimientos de control para asegurar que las respuestas a los riesgos se lleven a cabo de forma adecuada.

Comentario

Al seleccionar las actividades de control, la dirección considera cómo se relacionan entre sí. En algunos ejemplos, una sola de ellas afecta a riesgos múltiples. En otros, son necesarias muchas actividades de control para una respuesta al riesgo. Aunque las actividades de control se establecen generalmente para asegurar que estas se lleven a cabo de modo adecuado, con respecto a ciertos objetivos, también constituyen por sí mismas una alternativa.

Establecimiento de políticas para asegurar las respuestas a los riesgos.

- ✓ *Verificar periódicamente los métodos utilizados para responder acertadamente.*
- ✓ *Realizar un reporte comparativo en el que se determinen las actividades de control establecidas contra las alternativas seleccionadas.*
- ✓ *Examinar el nivel de porcentaje abarcado por las actividades de control elaboradas.*

Art. 38. Las actividades de control interno deben establecerse de manera integrada a cada proceso institucional.

Comentario

Se han propuesto muchas descripciones diferentes de los tipos de actividades de control, incluyendo los controles de prevención, detección, manuales, informáticos y de dirección. Las actividades de control también pueden tipificarse según objetivos concretos.

Todos los ingresos percibidos en efectivo, o a través de cheques en las cajas y colectorías de la Institución "X", en concepto de pago de servicios, deberán remesarse íntegros a más tardar dentro de las 24 horas hábiles siguientes a su recepción. La remesa deberá ser suscrita por el funcionario responsable que la preparó y por ningún motivo deberán utilizarse los fondos para el cambio de cheque personales. En este ejemplo se abarcan diferentes actividades de control de forma integrada en un mismo proceso y en un objetivo claro el cual es evitar un robo o fraude.

Tipos de actividades de control

Art. 39. Deben definirse políticas en la que se establezca lo que debe hacerse y los procedimientos para llevarla a cabo y clasificarse en políticas y procedimientos relativos a:

- (a) Autorización y aprobación
- (b) Políticas y procedimientos sobre activos
- (c) Diseño y uso de documentos y registros
- (d) Conciliación periódica de registros
- (e) Rotación de personal
- (f) Garantías o cauciones
- (g) Controles de aplicación

Comentario

Las actividades de control normalmente implican dos componentes: una política que establece lo que debe hacerse y procedimientos para llevarla a cabo.

Políticas y procedimientos de autorización y aprobación

Art. 40. Se deben establecer por medio de documento, las políticas y procedimientos que definan claramente la autoridad y la responsabilidad de los funcionarios encargados de autorizar y aprobar las operaciones de la Institución.

Comentario

La autorización y la aprobación son la forma idónea de asegurar que sólo se realicen actos y transacciones que cuentan con el aval del funcionario competente. Este aval debe ser acorde a la misión, estrategia, planes, presupuestos y normativa legal aplicable.

Éstas serán documentadas y comunicadas explícitamente a los funcionarios responsabilizados. Estos tendrán que ejecutar las tareas que se les han asignado, de acuerdo con las directrices, y dentro del ámbito de competencia establecido por la normativa.

Dentro de esta norma se incluyen aquellas autorizaciones y aprobaciones que se relacionan con todos los procesos institucionales, sean centrales o de soporte, separando y distribuyendo entre los diferentes cargos, aquellas funciones que, si se concentraran en una misma persona, pueden comprometer el equilibrio y eficacia del control interno. Igualmente, las diversas fases que integran un procedimiento, transacción u operación, se distribuirán, entre los diversos funcionarios y unidades de la entidad, de tal manera que el control total de su desarrollo esté debidamente separado.

Los funcionarios autorizados para el manejo de fondos de la comisión, son: el tesorero, el asistente del tesorero o tesorero suplente, colector pagador, y los encargados de manejar los fondos, y cualquier otro funcionario o empleado debidamente autorizado en función de necesidades operativas de la institución. Todos los funcionarios antes mencionados deberán ser autorizados anualmente por junta directiva.

Art. 41. Se deben documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, las políticas y procedimientos de control que garanticen razonablemente el cumplimiento del sistema de control interno.

Comentario:

La documentación de las políticas establecidas es muy importante puesto que permite la revisión histórica de las mismas a medida los encargados se van cambiando y así estos pueden hacer revisiones de políticas anteriores y revisar resultados y en base a dichos archivos generar nuevas normas o cambiarlas,

Las políticas y procedimientos que definen la autoridad y responsabilidad de funcionarios y empleados encargados de autorizar y aprobar operaciones dentro de la comisión, estarán contemplados en las regulaciones para la clasificación, autorización y uso de firmas aprobadas en punto octavo del acta no. 1335 del 3 de septiembre de 1991 y sus posteriores modificaciones. Lo anterior con el objetivo de que la información se divulgue internamente, revisando las actas o comunicando sobre estas.

Definición de políticas y procedimientos sobre activos

Art. 42. Deben establecer por medio de documento, las políticas y procedimientos para proteger y conservar los activos institucionales, principalmente los más vulnerables.

Comentario

Todos los activos institucionales deben ser asignados formalmente a un responsable de su custodia, a quien se le informará sobre su responsabilidad respecto de los activos asignados. Además se contará con adecuadas medidas de salvaguarda, a través de seguros, almacenaje, sistemas de alarma, autorizaciones para acceso, según corresponda.

Los bienes, deben estar debidamente registrados y por lo menos una vez al año, se cotejarán las existencias físicas con los controles correspondientes para verificar su veracidad. La frecuencia de la comparación, dependerá de la naturaleza de los bienes.

De igual manera deberán llevarse a cabo arqueos independientes sobre fondos y valores, para garantizar su integridad.

El uso, cuidado y conservación de los vehículos livianos propiedad de la institución, y el consumo del combustible a nivel de oficina central, se regirá por medio del “instructivo para la utilización de los servicios de vehículos y cupones de combustible” y a nivel de las entidades por los instructivos que para tal efecto elaborarán y divulgarán los jefes de departamento administrativo de las mismas.

Definición de políticas y procedimientos sobre diseño y uso de documentos y registros.

Art. 43. La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben establecer por medio de documento, las políticas y procedimientos sobre el diseño y uso de documentos y registros que coadyuven en la anotación adecuada de las transacciones y hechos significativos que se realicen en la Institución. Los documentos y registros deben ser apropiadamente administrados y mantenidos.

Comentario

En primer lugar debe recordarse que cuando se habla de conciliación de registros, se refiere no solo a las cuentas bancarias. En segundo lugar, el periodo debe definirse dependiendo del tipo de asientos. En tercer lugar, la conciliación tiene como objetivo esencial verificar que sean exactos, para en caso contrario, proceder a corregir errores u omisiones.

Las conciliaciones se dan tanto entre las anotaciones y documentos fuente, como entre registros de las unidades administrativas y los generales de la Institución, para los diferentes tipos de información que circula en la organización.

Las gerencias y demás jefaturas cuando sea pertinente, deberán diseñar y elaborar, documentos, formularios u otro tipo de registro que les facilite el control interno, a través de la anotación de las transacciones y hechos significativos que necesiten ser registrados, debiendo reunir los siguientes requisitos:

- a. Tener un propósito claro.*
- b. Ser apropiados para alcanzar los objetivos institucionales.*
- c. De utilidad a funcionarios para controlar las operaciones*

Art. 44. Se deben de establecer por medio de documento, las políticas y procedimientos sobre la conciliación periódica de registros, para verificar su exactitud y determinar y enmendar errores u omisiones.

Comentario:

Se debe indicar un periodo de conciliación, el cual en forma de política permitirá la adecuada revisión y exactitud de las transacciones realizadas y evitar anomalías relacionadas.

Las conciliaciones bancarias de las cuentas propiedad de la institución, deberán realizarse mensualmente, y elaborarse dentro del mes posterior de tal manera que permita detectar aplicaciones indebidas o inconsistencias en los registros

Definición de políticas y procedimientos sobre rotación de personal.

Art. 45. Deben establecer por medio de documento, las políticas y procedimientos sobre rotación sistemática entre quienes realizan tareas claves o funciones afines.

Comentario

La rotación de personal, permite que los funcionarios no tengan permanentemente el control de partes específicas de una transacción ni de los recursos utilizados en ellas, lo que brinda seguridad relativa de que no se presentarán situaciones irregulares en relación con las mencionadas y los recursos. Asimismo, suministra parámetros de eficiencia mediante la comparación del desempeño de empleados distintos en la misma actividad, lo que permite descubrir más claramente las habilidades particulares de cada uno y asignarles las tareas que mejor desempeñan.

Ésta constituye un mecanismo de capacitación, pues al desarrollar actividades diferentes, tanto como un procedimiento normal, o en el caso de sustituir empleados que se encuentran de vacaciones o incapacitados, los servidores entran en contacto con las diversas etapas de los procesos organizacionales, y así llegan a comprender mejor su participación en el logro de los objetivos.

Sin embargo, siempre debe tenerse presente que la rotación de personal se puede llevar a cabo cuando la naturaleza de las funciones permita efectuarla, así como las disposiciones jurídicas y técnicas vigentes

La rotación del personal de la Comisión, la realizará la Unidad de Apoyo Técnico, cuando la naturaleza de las funciones y las disposiciones jurídicas, técnicas y operativas así lo permitan, observando las disposiciones que al respecto contendrá el documento "Políticas de Rotación de Personal".

Definición de políticas y procedimientos sobre garantías o cauciones

Art. 46. Las instituciones públicas deben establecer por medio de documento, las políticas y procedimientos en materia de garantías, considerando la razonabilidad y la suficiencia para que sirva como medio de aseguramiento del adecuado cumplimiento de las funciones.

Comentario

Para definir las políticas y procedimientos, cada Institución debe considerar lo que al respecto señala la Ley de la Corte de Cuentas de la República, que en su artículo 104 dispone:

- a) *que deben rendir fianza los “funcionarios y empleados del sector público encargados de la recepción, control, custodia e inversión de fondos o valores públicos, o del manejo de bienes públicos”*
- b) *que debe rendirse “...a favor del Estado de la entidad u organismo respectivo, de acuerdo con la Ley...”*
- c) *que su finalidad es “...responder por el fiel cumplimiento de sus funciones”*
- d) *que sin el cumplimiento de esta obligación “No se dará posesión del cargo,...”.*

Dichas garantías deberán ser razonables y suficientes para que sirvan como medios de aseguramiento del adecuado cumplimiento de las funciones de los responsables de recibir, controlar, custodiar o invertir fondos o valores públicos. Pero a la hora de determinar los montos de las cauciones debe tenerse presente que la fianza es una medida de control, no la única, que se debe implementar para cumplir con la finalidad ya señalada.

Con el fin de garantizarle a la Institución, la reposición de valores que pudiesen ser causal de detrimento patrimonial para la misma; toda persona que maneje bienes y/o fondos de la institución sean éstos en efectivo, títulos valores o cualesquiera otras especies que representen valor económico y que puedan ser susceptibles de robo, pérdida o extravío, deberán rendir una fianza o garantía suficiente a favor de la misma

Definición de políticas y procedimientos de los controles de aplicación

Art. 47. Se deben establecer por medio de documento, las políticas y procedimientos sobre los controles de aplicación específicos.

Comentario

Los controles de aplicación cubren el procesamiento de la información y son los que proporcionan seguridad razonable de que las transacciones se procesen completas, exactas, que sean las que han sido autorizadas y que sean válidas. Deben ser instaladas en las interfaces de las aplicaciones con otros sistemas con el fin de que todas las “entradas” sean recibidas y sean válidas y que las “salidas” sean correctas y distribuidas según las políticas y procedimientos establecidos.

Finalmente hay que recordar que la tecnología de información evoluciona de manera muy rápida, por lo que los controles también deben cambiar, sin olvidar que los requerimientos básicos no cambian.

Controles de sistemas de información

Art. 48. En cada institución se deben establecer por medio de documento, las políticas y procedimientos sobre los controles generales, comunes a todos los sistemas de información.

Comentario

Los controles generales se aplican a todo sistema de información, ya sea en ambientes de mainframes, minicomputadores, redes y usuario final. Incluye para toda la Institución, normas y procedimientos que deben definir claramente la planeación, administración y control sobre:

- a. las operaciones del centro de datos, como por ejemplo: respaldos y recuperación, planes de contingencia y desastre, procesos de inicio y horarios sobre actividades del operador;*
- b. la adquisición, implementación y mantenimiento del software del sistema, a saber: el sistema operativo, los sistemas de administración de base de datos, el software de redes, el de seguridad y o utilitarios*
- c. la seguridad de acceso, esto es el cambio frecuente de claves de acceso (contraseñas, passwords), restricciones a usuarios para el acceso o aplicaciones o sistemas, “corta fuegos” para restringir el acceso a computadoras, redes y sistemas a personas externas y desactivación de las contraseñas y las identificaciones de usuario, cuando los funcionarios se desvinculan de la organización; y*
- d. el desarrollo y mantenimiento de aplicaciones, sean existentes o nuevos, como las fases específicas para el diseño e implementación del sistema, los requerimientos de documentación, la autorización para nuevos y cambios a los existentes, la revisión de cambios, las pruebas de resultados y los protocolos de implementación.*

El área de sistemas de información de la unidad de apoyo técnico, deberá contar con un plan de contin-

gencia en casos de fallas de servidores de red, siniestros y comunicación de datos para la protección de los recursos computacionales, a fin de asegurar la continuidad y el restablecimiento oportuno de los sistemas de información, de oficina central.

Art. 49. Los sistemas de información que se diseñen e implanten deben ser acordes con los planes estratégicos y los objetivos institucionales, debiendo ajustarse a sus características y necesidades.

Comentario

Estos servirán entre otros fines, para:

- a. Tomar decisiones a todos los niveles;*
- b. Evaluar el desempeño de la entidad, de sus programas, proyectos, procesos, actividades, operaciones, entre otros,*
- c. Rendir cuenta de la gestión.*

La aplicación de cada uno de ellos se ejecuta tanto al ámbito de información financiera de la Institución, como al destinado a registrar procesos centrales y de soporte. El sistema de información se diseñará para apoyar la misión, políticas, estrategias y objetivos de la institución, así mismo sustentará la formulación y supervisión de los planes anuales de trabajo, con datos sobre los aspectos operacionales específicos y su comparación con las metas establecidas. Toda esta información, pasará a constituir el antecedente para la rendición de cuentas de la gestión.

La elaboración, actualización y publicación del sitio web de una institución, se deberá realizar de acuerdo a lo establecido en el “Instructivo de Actualización de Contenidos para la Página Web” y bajo la responsabilidad de la Unidad de Comunicaciones. Esto asociado con el plan estratégico de la institución sobre la publicación de información para el público en general por medio de internet.

Art. 50. Las Instituciones deben diseñar los procesos que le permitan identificar, registrar y recuperar la información, de eventos internos y externos, que requieran.

Comentario

La información es esencial para cualquier organización en el cumplimiento de sus objetivos. Por eso es que le corresponde a la administración diseñar y operar aquellos procesos que le permitan obtener la

información que sea necesaria para satisfacer las demandas de sus usuarios internos y externos. Debe recordarse ésta puede provenir de eventos internos y externos, así como que cuando se habla de sistemas de información, esto aplica a cualquiera y no solamente a los informáticos.

El procesamiento de datos a través de cada uno de los sistemas de información, así como los reportes, las consultas y responsabilidad de los datos, deberá procederse de acuerdo a lo establecido en el “manual de procedimientos de información”. En el cual se deben de contemplar aquellos eventos externos e internos que obstruyan los procesos de registros y recuperación de datos.

Art. 51. La Institución deberá contar con un archivo institucional para preservar la información, en virtud de su utilidad y de requerimientos jurídicos y técnicos.

Comentario

La necesidad de conservar la información es un asunto no controversial. Lo que sí ha presentado discrepancias es el cómo, cuál y el plazo.

El “cómo” se refiere a la forma como se deben reunir, conservar, clasificar y ordenar la documentación. El “cuál” es la determinación de los tipos de documentos, informes, registros, etc. que se deben conservar en los archivos centrales y de gestión. Y “el plazo” es la definición del tiempo en que se deben mantener técnicamente organizados los documentos.

La documentación que soporta las operaciones institucionales será archivada en orden lógico, en un lugar seguro y de fácil acceso, procurando la seguridad necesaria que la proteja de riesgos y se mantendrá archivada de acuerdo al período estipulado por la normativa vigente. Las políticas y procedimientos para el manejo del archivo institucional estarán plasmadas en los Manuales de Políticas y Procedimientos de cada área.

Controles específicos de la entidad

Art. 52. Las entidades del sector público deben establecer los controles específicos que sean requeridos para controlar sus operaciones.

Comentario

Debido a que cada entidad tiene su propio conjunto de objetivos y enfoques de implantación, existirán diferencias en las respuestas al riesgo y las actividades de control relacionadas. Incluso cuando dos entidades tuvieran objetivos idénticos y tomaran decisiones similares respecto a cómo alcanzarlos, las actividades de control probablemente sería distinta.

SECCIÓN VII**Normas relativas a la información y comunicación****Información**

Art. 53. Cada Institución deberá asegurar que la información que procesa es confiable, oportuna, suficiente y pertinente.

Comentario

La información se necesita a todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos y por otra parte dirigir la entidad y conseguir sus objetivos. La operativa de fuentes internas y externas, tanto financiera como no financiera, es relevante para múltiples objetivos de negocio.

La información que se procese deberá contener las características siguientes:

- a. **Confiable:** en cuanto a demostrar en forma clara y suficiente los hechos presentados, a fin de ayudar a la administración superior a la adecuada toma de decisiones.
- b. **Oportuna:** la información deberá llegar a manos del usuario en el tiempo adecuado.
- c. **Pertinencia:** se deberá proporcionar sólo la información relacionada con el asunto a tratar.
- d. **Suficiente:** proporcionar la cantidad de información necesaria para sustentar el hecho a tratar.

Comunicación

Art. 54. La información debe ser comunicada al usuario interno y externo, que la necesite, en la forma y el plazo requeridos para el cumplimiento de sus competencias.

Comentario

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Estos sistemas deben proporcionarla al personal adecuado, para que pueda llevar a cabo sus responsabilidades operativas, de investigación y de cumplimiento.

La máxima autoridad y los niveles gerenciales a través de sus unidades organizativas, deberán diseñar una política de comunicación de la información, la cual estará contemplada en los manuales de políticas y procedimientos de cada área.

La comunicación deberá hacerse respetando las líneas de mandos oficiales y reconocidos por la entidad, a través de líneas recíprocas, a efecto de que exista una comunicación efectiva en todos los niveles de la institución, utilizando medios escritos y electrónicos.

SECCIÓN VIII**Normas relativas a la supervisión****Actividades permanentes de supervisión**

Art. 55. La unidad de auditoría interna, la Corte de Cuentas, las firmas privadas de auditoría y demás instituciones de control y fiscalización, evaluarán periódicamente la efectividad del sistema de control interno institucional.

Comentario

El seguimiento o monitoreo debe ser realizado a través de actividades de gestión continua, evaluaciones independientes, asegura que la administración de los riesgos continúa aplicándose en todos los niveles y a través de una evaluación continua y periódica que hace la gerencia de la eficacia del diseño y operación de la estructura del control interno, para lograr una adecuada identificación del riesgo.

Monitorear la efectividad en curso de los otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, a través de:

- ✓ *Actividades de monitoreo durante el proceso.*
- ✓ *Evaluaciones por separado.*

- ✓ Una combinación de ambas.

Las actividades institucionales, podrán ser sometidas a control y evaluación independiente en cualquier momento, por medio de la unidad de auditoría interna y control externo posterior, ejercido por la Corte de Cuentas de la República, Superintendencias, y firmas privadas de auditoría contratadas para tales fines, que permita conocer de forma oportuna, el funcionamiento de controles y resultados esperados.

Art. 56. La máxima autoridad, los niveles gerenciales y de jefatura deben vigilar que los funcionarios realicen las actividades de control durante la ejecución de las operaciones de manera integrada.

Comentario

Este es lo que se conoce como el monitoreo interno según la filosofía “ongoing”, es decir en tiempo real. Si una de las características del sistema de control es que las actividades de control deben estar integradas a las operaciones, el objetivo de esta norma es que las jefaturas lleven a cabo algunas actividades, como por ejemplo comparaciones, conciliaciones, supervisión y otras acciones que le permitan comprobar que se están cumpliendo las tareas.

Debe recordarse que a mayor grado de efectividad del monitoreo “ongoing” menores evaluaciones separadas se necesitarán.

La junta directiva, presidencia, gerencia y demás funcionarios y empleados, tendrán bajo su responsabilidad el monitoreo del trabajo, que formará parte de las actividades diarias del personal, el cual se realizará sobre la base de revisiones y correcciones de los resultados, dentro de las diferentes fases o etapas de los procedimientos que se ejecutan, con el propósito de asegurar el cumplimiento de los objetivos, metas y planes diseñados, determinando las desviaciones y ejecutando las acciones oportunas para corregirlos

Monitoreo mediante autoevaluación del sistema de control interno

Art. 57. Los niveles gerenciales y de jefatura responsables de una unidad o proceso, deben determinar la efectividad del sistema de control interno propio, al menos una vez al año.

Comentario

Con esta norma se establece la obligación de las personas responsables de una unidad, proceso o función, de dirigir una evaluación de cada uno de los componentes de su sistema de control interno, respecto de las actividades significativas.

Debe recordarse que el sistema de control interno debe cambiar con el tiempo, normalmente por cuanto los procedimientos se tornan menos efectivos, con lo que llega a ser menos capaz de anticiparse a los riesgos que se originan por las nuevas situaciones.

La frecuencia de las autoevaluaciones que proporcione a la administración una seguridad razonable en relación con la efectividad de su sistema de control interno, es un asunto de juicio, tomando en cuenta algunos factores como por ejemplo los resultados del monitoreo continuo; sin embargo se reconoce que al menos una vez al año es un plazo razonable.

Para llevar a cabo las valoraciones existe variedad de metodologías y herramientas, tales como cuestionarios y los diagramas de flujo.

Cada unidad organizativa, será responsable de su propia evaluación de desempeño de las actividades de control, las jefaturas al menos una vez en el año harán su autoevaluación, basados en las herramientas administrativas y de control aplicables.

Evaluaciones Independientes

Art. 58. La Corte de Cuentas, las firmas privadas de auditoría y demás instituciones de control y fiscalización, evaluarán la efectividad del sistema de control interno institucional, de forma periódica.

Comentario

Aunque los procedimientos de seguimiento permanente normalmente proporcionan una retroalimentación importante sobre la eficacia de otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, puede resultar provechoso realizar revisiones, centrándose directamente sobre la eficacia de dicha gestión.

Las actividades institucionales, podrán ser sometidas a control y evaluación independiente en cualquier momento, por medio de la Unidad de Auditoría Interna y control externo posterior, ejercido por la

Corte de Cuentas de la República, Superintendencias, y firmas privadas de Auditoría contratadas para tales fines, que permita conocer de forma oportuna, el funcionamiento de controles y resultados esperados.

Comunicación de deficiencias

Art. 59. Los resultados de las actividades de supervisión del sistema de control interno, deben ser comunicados a la máxima autoridad y a los niveles gerenciales y de jefatura, según corresponda.

Comentario

Cualquiera que sea el tipo de monitoreo que se realice, su real importancia solo puede valorarse cuando las deficiencias del sistema de control interno son reportados a quien corresponde, para que sean atendidas con la prontitud que el caso amerite.

La comunicación debe darse siempre “hacia arriba”, considerando el tipo de deficiencia o irregularidad que se haya encontrado, así como las posibilidades reales que tiene el funcionario, para poder implementar las acciones correctivas.

Los resultados de las actividades de monitoreo del sistema de control interno deben ser comunicados al Presidente, a los niveles gerenciales, de jefaturas y al servidor que corresponda, a efecto de hacer las correcciones pertinentes.

BIBLIOGRAFÍA

(1872). Título III, Sección 2: Administración. En *Constitución Política de la República de El Salvador* (págs. Arts. 112-114). San Salvador.

Asamblea Extraordinaria Legislativa del Estado del Salvador. (1831). Capítulo 5°, de las obligaciones del Jefe del Estado en la administración de los ramos de hacienda y guerra, de fondos municipales, salubridad y limpieza, beneficencia y corrección penal. En A. E. Salvador, *Reglamento del Poder Ejecutivo* (pág. Art. 45). San Salvador: Asamblea Extraordinaria Legislativa del Estado del Salvador.

Barahona, R. F., Jiménez Fuentes, W. O., & Trejo Hernández, C. G. (2006). *Herramientas para el análisis y evaluación de las Normas Técnicas de Control interno Específicas (NTCIE) basadas en el enfoque COSO adoptadas por las municipalidades*. San Salvador, El Salvador: Universidad de El Salvador.

Cendrowski, H., & Mair, W. C. (2009). *Enterprise Risk Management and COSO, a guide for directors, executives and practitioners*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Chapman, R. J. (2006). *Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management*. West Sussex, England: John Wiley & Sons, Ltd.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSSO). (2004). *Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado: Técnicas de Aplicación*. Jersey City, NJ: PricewaterhouseCoopers LLP.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSSO). (2005). *Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado*. Jersey City, NJ: PricewaterhouseCoopers LLP.

Corte de Cuentas de la República de El Salvador. (2005). *Circular Externa, C. de C. No 2/2005: Lineamientos esoeíficos para la elaboración del proyecto de normas específicas para el sistema de control interno de cada entidad del sector público*. San Salvador: Corte de Cuentas de la República de El Salvador.

Duran Orellana, M. J., López López, J. E., & Rojas Martínez, W. D. (2008). *Evaluación de riesgos basado en normas técnicas de control interno para las instituciones oficiales autónomas, aplicado al macro proceso de compras*. San Salvador, El Salvador: Universidad de El Salvador.

Figuerola Jimenez & Co, S.A. de C.V. (2012). *Resultados Auditoría Externa a la Corte de Cuentas de la República de El Salvador Año 2010*. San Salvador: Figuerola Jimenez & Co, S.A. de C.V.

Flamenco, D. A. (2009). *Guía didáctica I para seminarios de investigación social*. Soyapango, San Salvador, El Salvador: Ediciones Chinchilla.

- Hernandez Siampieri, C. R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1997). *Metodología de la Investigación*. Colombia: McGraw - Hill.
- Institute of Management Accountants. (2007). *Enterprise Risk Management: Tools and techniques for effective implementation*. Montvale, NJ: Institute of Management Accountants.
- Mantilla, S. A., Ardila M., M., Hernández, S. M., Correa G., M. S., & Villamizar, L. Y. (2005). *Control Interno: informe COSO / traducción de Samuel Alberto Mantilla*. Bogotá D.C. Colombia: ECOE ediciones.
- Ministerio de Gobernación, Diario Oficial, Director: Lic. René O. Santamaría C. (29 de septiembre de 2004). Decreto No. 4 Normas de Control Interno. *Diario Oficial*, págs. 21-32.
- PricewaterhouseCoopers. (2008). *A practical guide to risk assessment*. New Jersey.
- Protiviti Inc. (2006). *Guide to Enterprise Risk Management frequently asked questions*. Protiviti: London.
- Province of British Columbia Risk Management Branch and Government Security Office. (2012). *Risk Management Guideline for the BC Public Sector*. Province of British Columbia.
- República de El Salvador. (1855). *Recopilación de Leyes del Salvador (1821-1855) Tomo Primero*. Guatemala: Imprenta de L. Luna, Plazuela del Sagrario.
- The Association of Insurance and Risk Managers, Alarm The Public Risk Management Association, The Institute of Risk Management. (2010). *A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000*. London.
- The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (1992). *Internal Control - Integrated Framework*. New York: The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

ANEXOS

DISEÑO METODOLÓGICO

Tipo de estudio

En el presente estudio se hizo uso del método hipotético deductivo, la cual permitió realizar un análisis sobre los principales efectos que acarrea la desactualización de las Normas Técnicas de Control Interno, y evaluar los beneficios que aportaría la modernización de dicha normativa.

Además, se auxilia de los estudios bibliográficos, descriptivo y de campo, para dar respuesta a la problemática presentada.

Unidad de estudio

La investigación supone como unidades de estudio a los auditores internos de las instituciones gubernamentales reguladas por la Corte de Cuentas de la República y que están ubicadas en el Área Metropolitana de San Salvador.

Universo y muestra

Universo

El total de instituciones públicas que están ubicadas en el Área Metropolitana de San Salvador asciende a 107 entidades.

Muestra

La obtención de la muestra se calculó con la siguiente fórmula estadística para poblaciones finitas, equivalente al porcentaje que se detalla a continuación:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{(N - 1)E^2 + Z^2 \times P \times Q}$$

Dónde:

$N = 107$ instituciones

$Z = 1.96$ nivel de confianza

$E = 0.05$ error muestral máximo permitido en la investigación

$P = 0.7$ probabilidad de éxito

$Q = 0.3$ probabilidad de fracaso

Sustituyendo:

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.7 \times 0.3 \times 107}{(107 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2 \times 0.7 \times 0.3}$$

$$n = \frac{86.321}{1.071}$$

$$n = 81$$

La muestra de la investigación, estuvo conformada por 81 instituciones públicas.

Técnicas e instrumentos

Técnica

La encuesta: La cual consistió en un conjunto de técnicas destinadas a reunir de manera sistemática datos de forma cerrada y semi-abiertos que proporcionen datos para el estudio.

Instrumento

El cuestionario: El cual contiene una serie de preguntas congruentes a las variables e indicadores que corresponden a la investigación (Flamenco, 2009)

Procesamiento de la información

Recolección de datos

La recolección de datos se realizará en forma directa al personal de las unidades de auditoría de las instituciones sujetas a la investigación.

Tabulación de datos

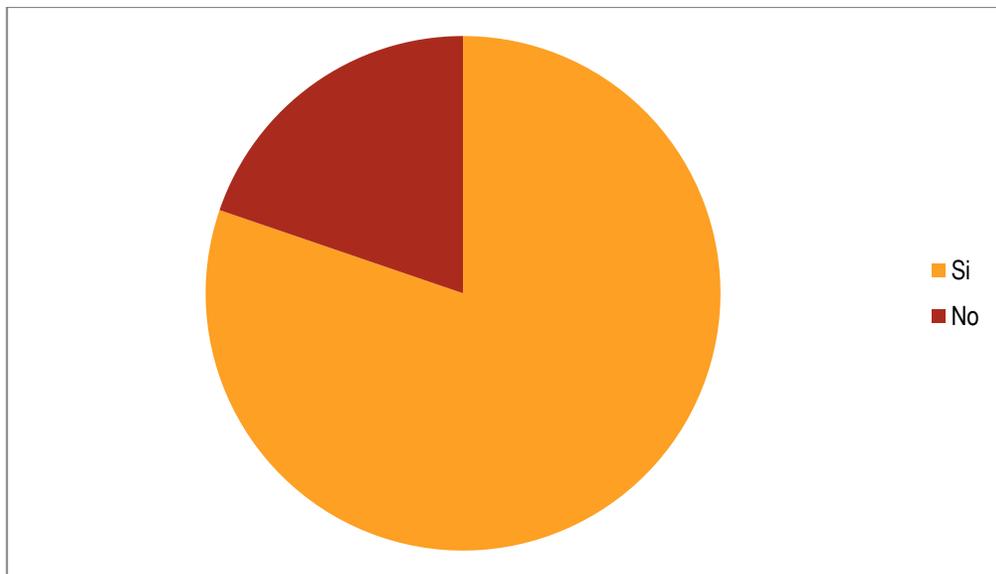
Para realizar la tabulación de los datos obtenidos en la investigación, se utilizará la aplicación de hojas electrónicas.

1. ¿Se están cumpliendo los lineamientos para la revisión y actualización de las NTCIE estipuladas en el capítulo VI del reglamento a las mismas?

Objetivo: Identificar el nivel de cumplimiento de los lineamientos establecidos por el ente regulador, por parte de las instituciones del sector público.

Respuesta	Absoluta	Relativa
Si	65	80.2%
No	16	19.8%
Total	81	100.0%

Gráfico 1 cumplimiento de los lineamientos para la revisión y actualización de las NTCIE



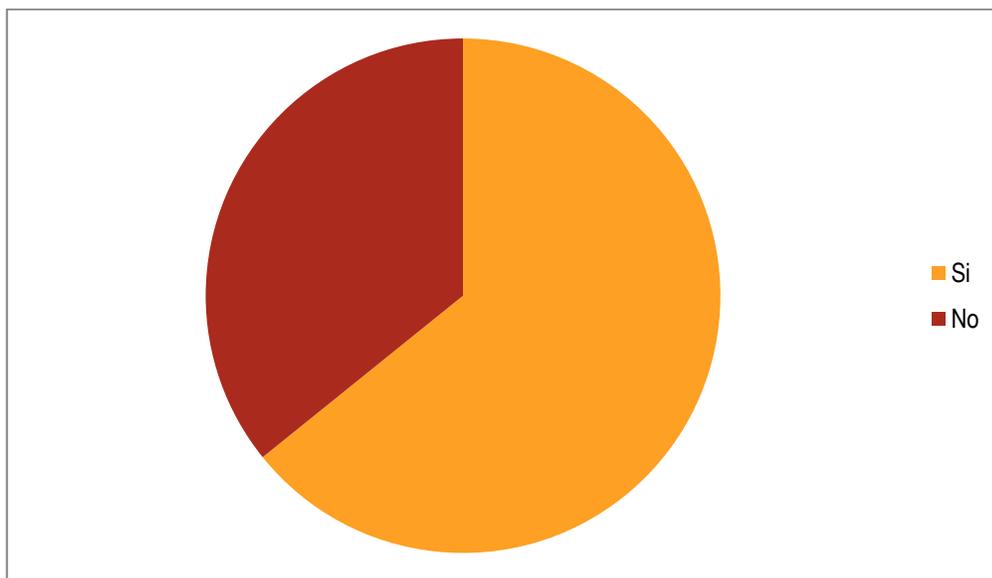
De acuerdo a la investigación, 8 de cada 10 instituciones cumplen con los lineamientos establecidos en su reglamento a las normas técnicas de control interno.

2. ¿Existe actualmente, una comisión encargada de la elaboración del diagnóstico sobre la aplicación y necesidad de actualización de las NTCIE?

Objetivo: Comprobar el cumplimiento a la disposición de nombramiento de la comisión encargada de la elaboración del diagnóstico sobre aplicación y necesidades de actualización de las NTCIE.

Respuesta	Absoluta	Relativa
Si	52	64.2%
No	29	35.8%
Total	81	100.0%

Gráfico 2 cumplimiento a la disposición de la comisión encargada del diagnóstico sobre las NTCIE



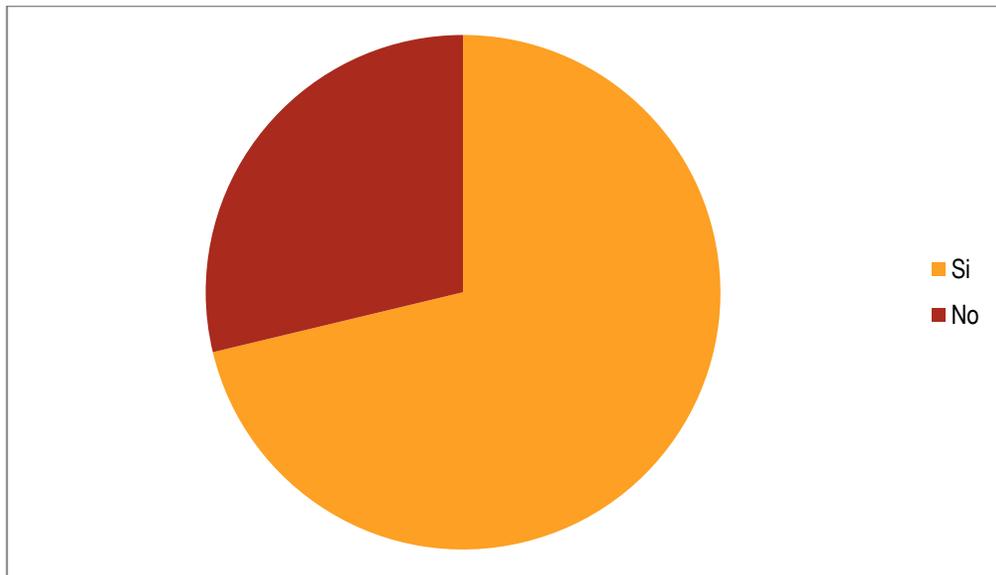
El 35.8% de las instituciones encuestadas no posee una comisión encargada de la elaboración del diagnóstico sobre la aplicación y necesidad de actualización de las NTCIE

3. ¿Se han realizado actualizaciones a las Normas Técnicas de Control Interno Específicas?

Objetivo: Verificar el cumplimiento a la disposición de revisión y actualización de al menos cada dos años, contenida en cada Reglamento de Normas Técnicas de Control Interno Específicas de las entidades del sector público.

Respuesta	Absoluta	Relativa
Si	57	71.3%
No	23	28.8%
Total	80	100.0%

Gráfico 3 cumplimiento de la actualización de las NTCIE



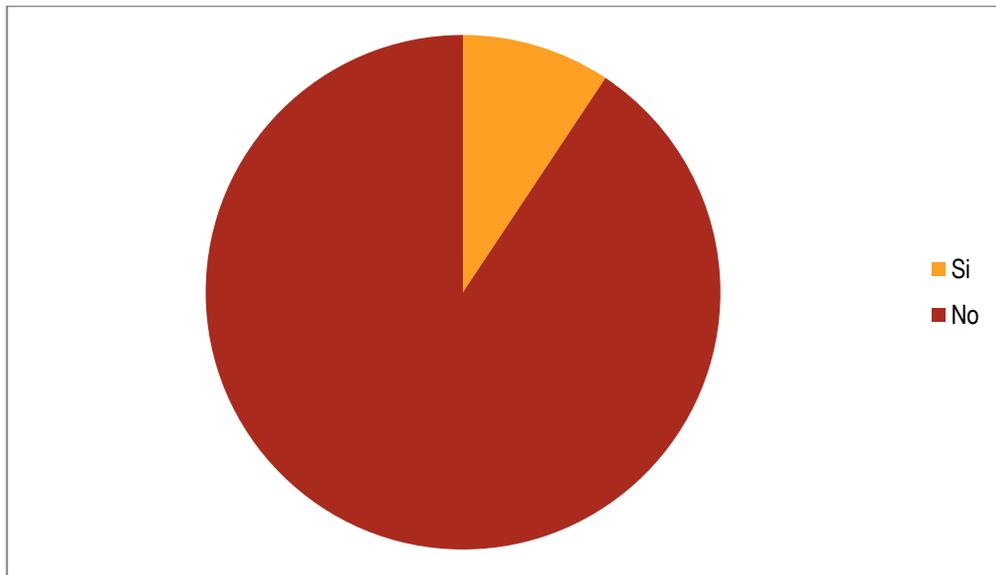
Del total de instituciones consultadas, 23 no han realizado actualizaciones a la normativa de control interno específica, a la fecha de la investigación.

4. ¿Existen acuerdos que expongan los motivos por los que se ha decidido no modificar las Normas Técnicas de Control Interno Específicas?

Objetivo: Verificar el cumplimiento a la disposición de la remisión del acuerdo, en caso de no existir modificaciones a las NTCIE, por parte del titular de la entidad.

Respuesta	Absoluta	Relativa
Si	7	9.3%
No	68	90.7%
Total	75	100.0%

Gráfico 4 existencia de fundamentos para la no actualización de las NTCIE



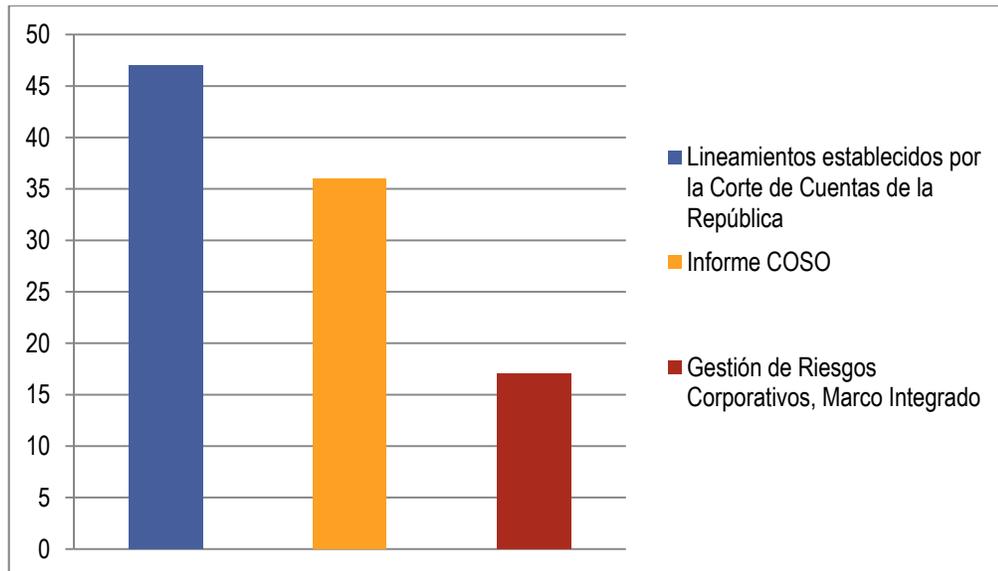
El 90.7% de las instituciones encuestadas no ha realizado un acuerdo por el cual se determine los motivos de no actualización. Lo que indica que al rededor del 29% de las entidades del sector público no han acatado los lineamientos emitidos por la Corte de Cuentas.

5. De haber realizado actualizaciones a las Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la entidad, ¿Qué marco de referencia se ha empleado?(puede seleccionar más de una opción)

Objetivo: Conocer el marco de referencia empleado para la actualización de las NTCIE

Respuesta	n/N
Lineamientos establecidos por la Corte de Cuentas de la República	47/81
Informe COSO	36/81
Gestión de Riesgos Corporativos, Marco Integrado	17/81

Gráfico 5 marco de referencia empleado en la actualización de las NTCIE



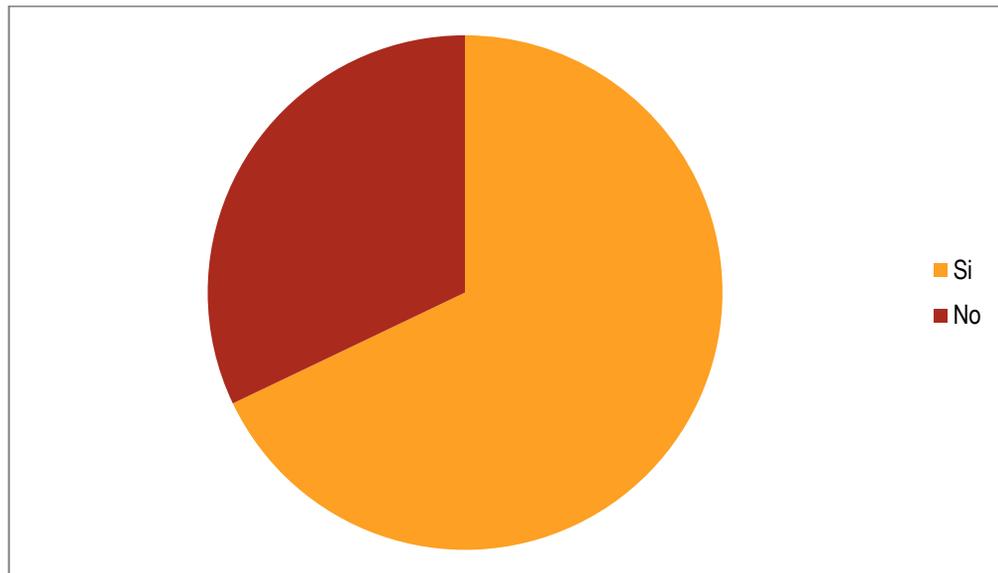
El marco de referencia utilizado para la actualización en las instituciones en que se han llevado a cabo son los lineamientos emitidos por la Corte de Cuentas.

6. ¿Tiene usted conocimientos acerca del marco integrado para la gestión de riesgos corporativos?

Objetivo: Evidenciar el conocimiento del marco integrado para la gestión de riesgos corporativos (COSO ERM)

Respuesta	Absoluta	Relativa
Si	55	67.9%
No	26	32.1%
Total	81	100.0%

Gráfico 6 conocimiento de las NTCIE por parte de los encuestados



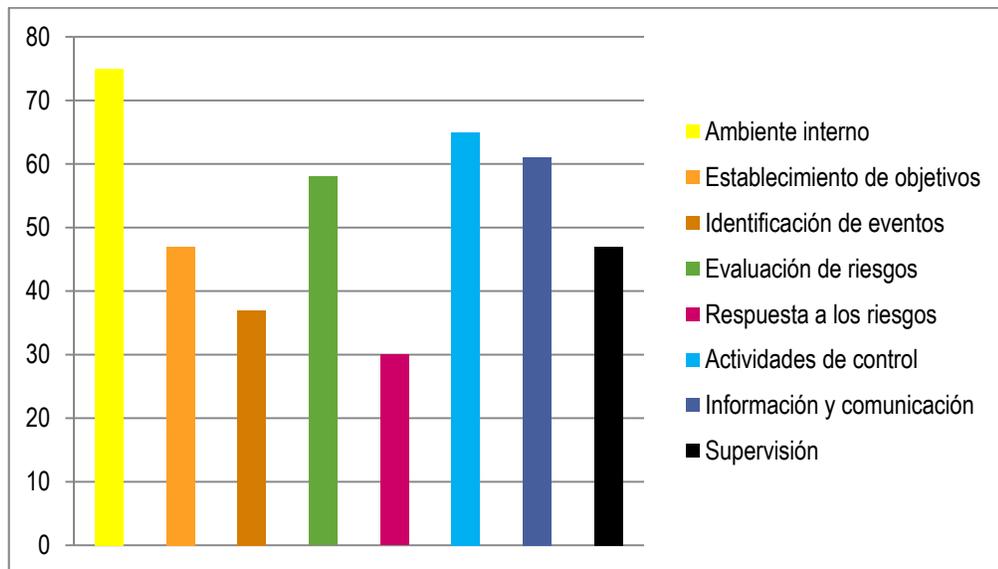
Alrededor del 32% de los encuestados desconocen la existencia del marco integrado para la gestión de riesgos corporativos.

7. De los siguientes componentes ¿cuáles se han considerado en las NTCIE?

Objetivo: Conocer el marco de referencia empleado para la actualización de las NTCIE

Respuesta	n/N
Ambiente interno	75/81
Establecimiento de objetivos	47/81
Identificación de eventos	37/81
Evaluación de riesgos	58/81
Respuesta a los riesgos	30/81
Actividades de control	65/81
Información y comunicación	61/81
Supervisión	47/81

Gráfico 7 inclusión de los componentes en las normativas de control interno



Los Normas Técnicas de Control Interno Específicas de cada institución pública deben contener los cinco elementos contemplados en el Marco Integral de Control Interno (COSO I), para dar cumplimiento a los requerimientos establecidos por la Corte de Cuentas de la República, es decir deben contemplar normas referentes al ambiente interno, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación,

supervisión. Sin embargo algunos encuestados manifiestan que los componentes de la Gestión de Riesgos Corporativos están siendo incluidos en su normativa técnica, obteniéndose los resultados siguientes:

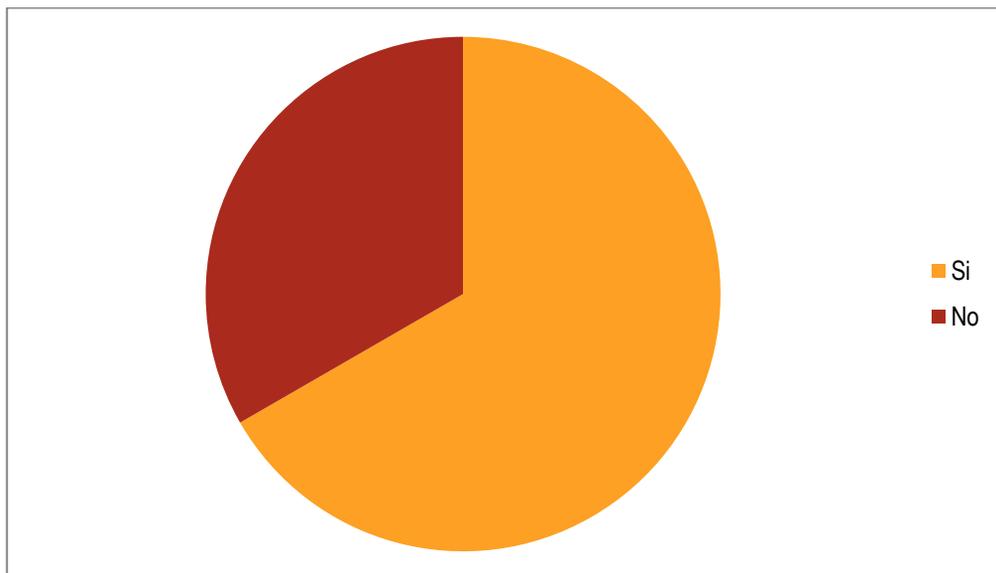
- Establecimiento de objetivos con un 47 de 81 respuestas afirmativas;
- Identificación de eventos con un 58 de 81 respuestas afirmativas; y
- Respuesta a los riesgos con un 30 de 81 respuestas afirmativas.

8. ¿Existe un proceso formal de gestión de riesgo u otro método para identificar riesgos?

Objetivo: Identificar el nivel de administración de riesgo adoptado por la entidad.

Respuesta	Absoluta	Relativa
Si	54	66.7%
No	27	33.3%
Total	81	100.0%

Gráfico 8 existencia de un proceso para identificar los riesgos



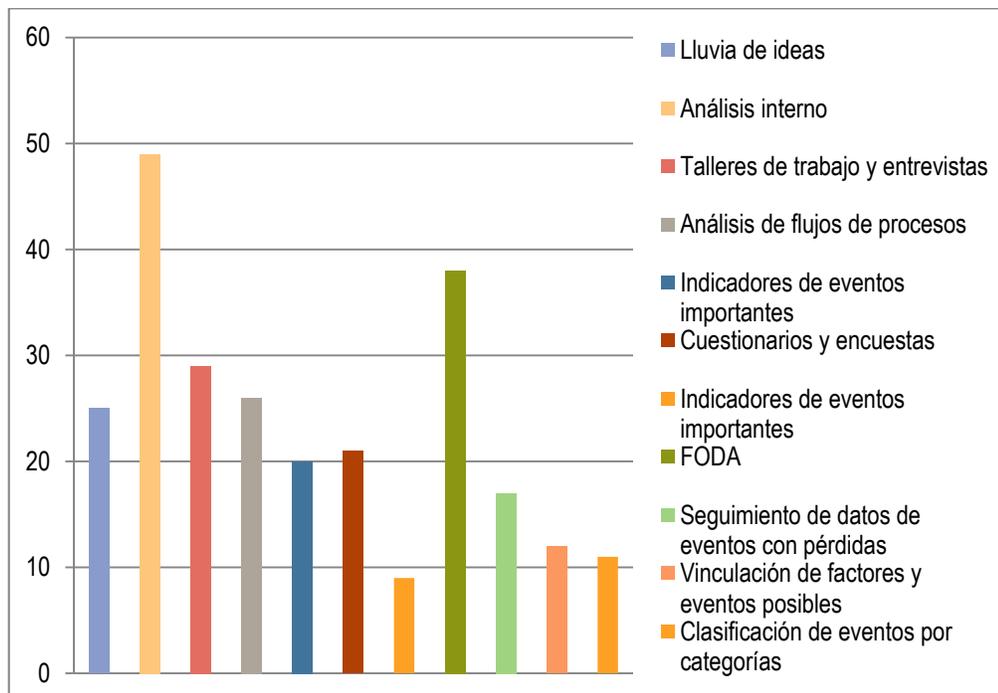
Siete de cada diez instituciones posee un proceso formal para identificar los riesgos, de acuerdo a manifestaciones de los encuestados.

9. ¿Cuál de las siguientes técnicas es utilizada para la identificación de eventos que representen riesgos?

Objetivo: Identificar el nivel de administración de riesgo adoptado por la entidad.

Respuesta	n/N
Lluvia de ideas	25/81
Análisis interno	49/81
Talleres de trabajo y entrevistas	29/81
Análisis de flujos de procesos	26/81
Indicadores de eventos importantes	20/81
Cuestionarios y encuestas	21/81
Indicadores de eventos importantes	9/81
FODA	38/81
Seguimiento de datos de eventos con pérdidas	17/81
Vinculación de factores y eventos posibles	12/81
Clasificación de eventos por categorías	11/81
Total	

Gráfico 9 técnicas para la identificación de riesgos



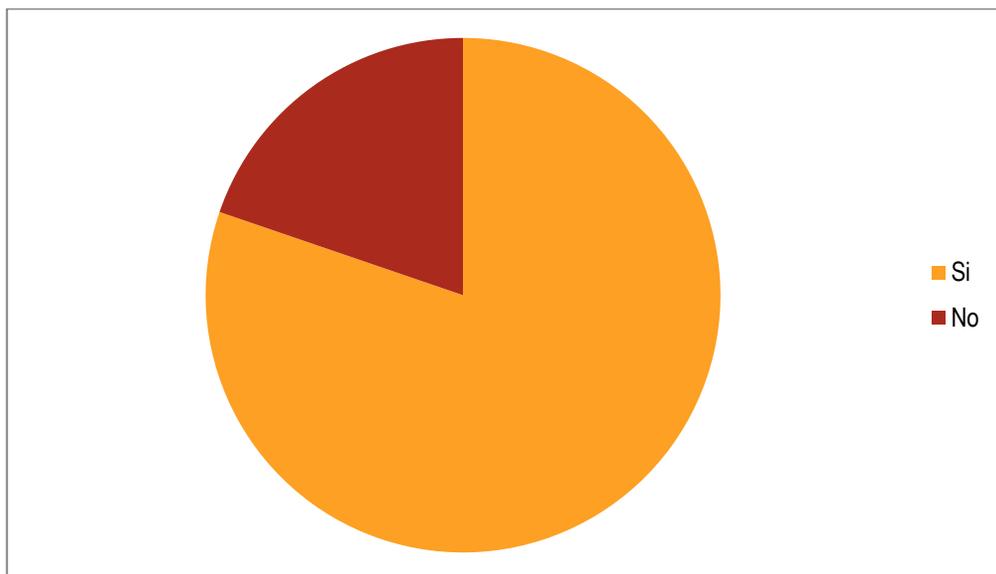
Como se puede apreciar, la técnica más utilizada para la identificación de eventos que representan riesgos, en las entidades del sector público es el análisis interno aplicado en 6 de cada 10 instituciones, en cambio los indicadores de eventos importantes son las técnicas menos utilizadas, aplicada en 1 de cada 10 instituciones públicas.

10. ¿Se evalúan los eventos potenciales a impactar negativamente en la consecución de objetivos de la institución?

Objetivo: Evidenciar la aplicación de la evaluación de los riesgos en la institución.

Respuesta	Absoluta	Relativa
Si	65	80.2%
No	16	19.8%
Total	81	100.0%

Gráfico 10 instituciones que evalúan los riesgos



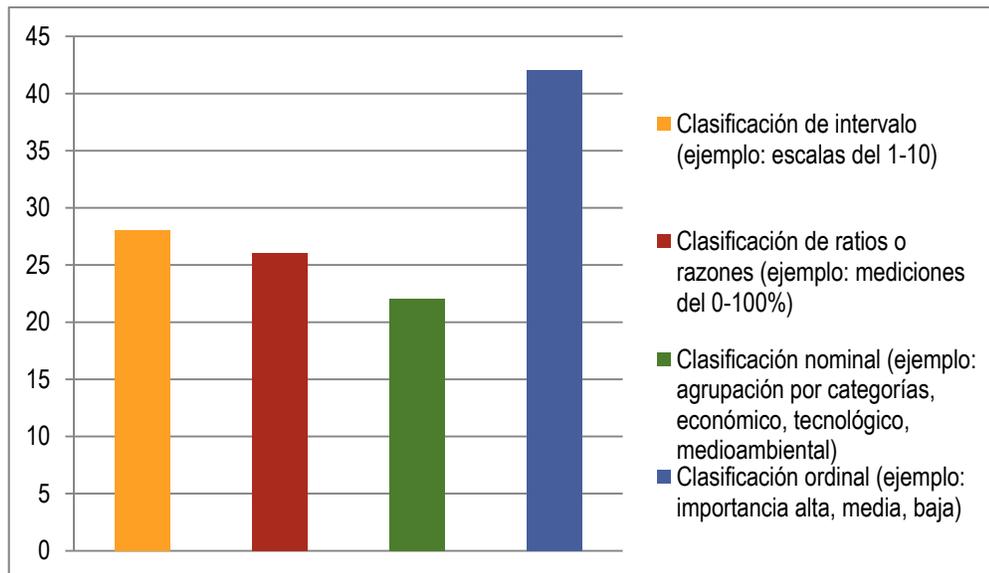
El 19.8% del total de instituciones encuestadas no aplican un proceso de evaluación de eventos potenciales a impactar negativamente en la consecución de objetivos y metas institucionales, aun cuando las normativas de control interno basadas en el informe COSO lo requieren.

11. ¿Cuál de las siguientes técnicas es utilizada para la evaluación de los riesgos que pueden entorpecer el logro de los objetivos institucionales?

Objetivo: Evidenciar la aplicación de la evaluación de los riesgos en la institución.

Respuesta	n/N
Clasificación de intervalo (ejemplo: escalas del 1-10)	28/81
Clasificación de ratios o razones (ejemplo: mediciones del 0-100%)	26/81
Clasificación nominal (ejemplo: agrupación por categorías, económico, tecnológico, medioambiental)	22/81
Clasificación ordinal (ejemplo: importancia alta, media, baja)	42/81

Gráfico 11 técnicas empleadas para la evaluación de riesgos



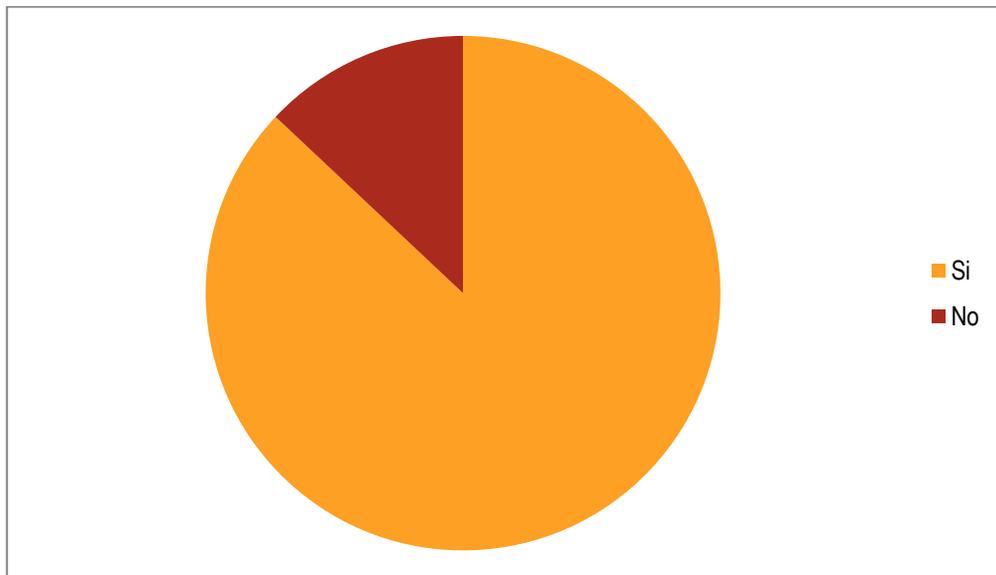
Pese a que las técnicas cualitativas para la evaluación de los riesgos aportan más precisión además de complejidad a los procedimientos, son utilizadas por menos de la tercera parte de las instituciones encuestadas, y aproximadamente la mitad de estas no utiliza ninguna técnica.

12. Luego de identificar y evaluar los riesgos, ¿toma respuesta a los riesgos?

Objetivo: Identificar el nivel de administración de riesgo adoptado por la entidad.

Respuesta	Absoluta	Relativa
Si	67	87.0%
No	10	13.0%
Total	77	100.0%

Gráfico 12 instituciones públicas que responden a los riesgos



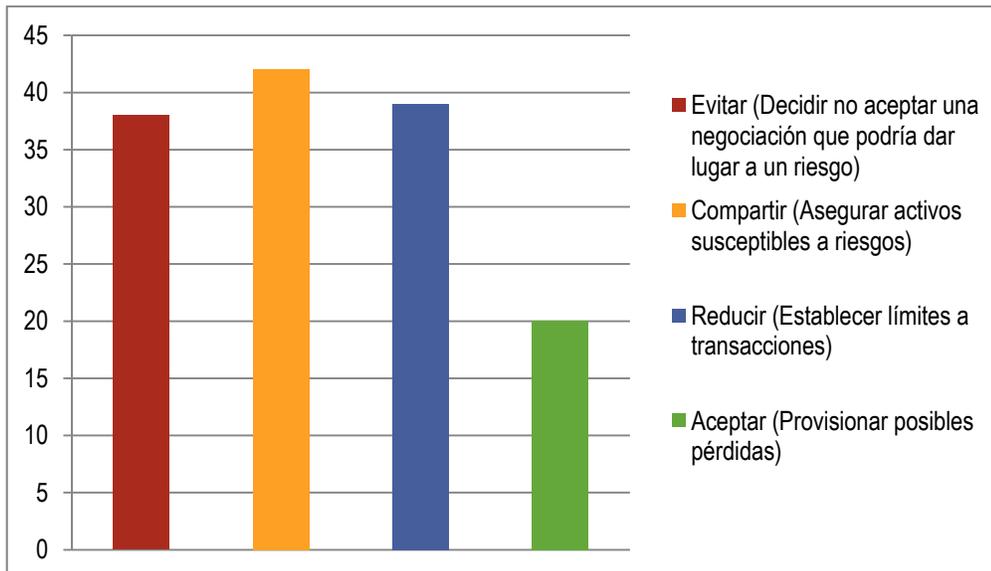
En aproximadamente el 87% de las instituciones se toman respuestas a los riesgos, aun cuando únicamente el 37% de ellas manifiesta incluir dicho componente en las NTCIE. (Ver Gráfico 7 inclusión de los componentes en las normativas de control interno)

13. De las siguientes respuestas posibles ¿cuál o cuáles son implementadas en la institución?

Objetivo: Identificar las respuestas a los riesgos efectuadas en la institución

Respuesta	n/N
Evitar (Decidir no aceptar una negociación que podría dar lugar a un riesgo)	38/81
Compartir (Asegurar activos susceptibles a riesgos)	42/81
Reducir (Establecer límites a transacciones)	39/81
Aceptar (Provisionar posibles pérdidas)	20/81

Gráfico 13 respuesta a los riesgos por institución pública



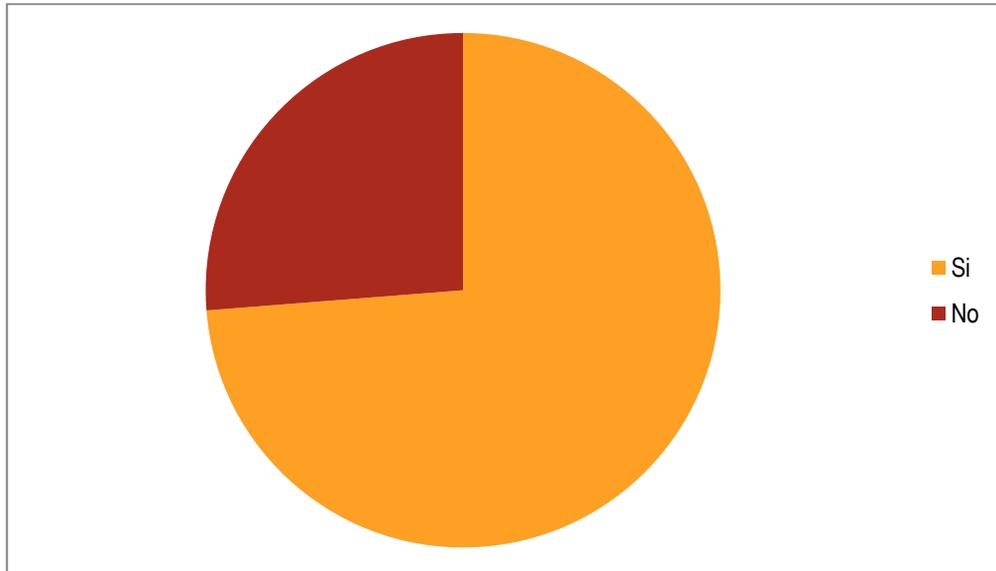
La aceptación de la ocurrencia de los riesgos dentro de las entidades del sector público es la respuesta menos aplicada, con un 27.4%, esto se debe a que determinadas instituciones no pueden permitirse esta opción dada su naturaleza, por ejemplo los hospitales, sin embargo en otras instituciones esto también puede ser debido a que no se consideran las oportunidades que generaría aceptarlo.

14. ¿Existen políticas y procedimientos que ayuden a asegurar que se llevan a cabo las respuestas a los riesgos?

Objetivo: Identificar el nivel de administración de riesgo adoptado por la entidad.

Respuesta	Absoluta	Relativa
Si	59	73.8%
No	21	26.3%
Total	80	100.0%

Gráfico 14 existencia de políticas y procedimientos que aseguren la ejecución de las respuestas a los riesgos



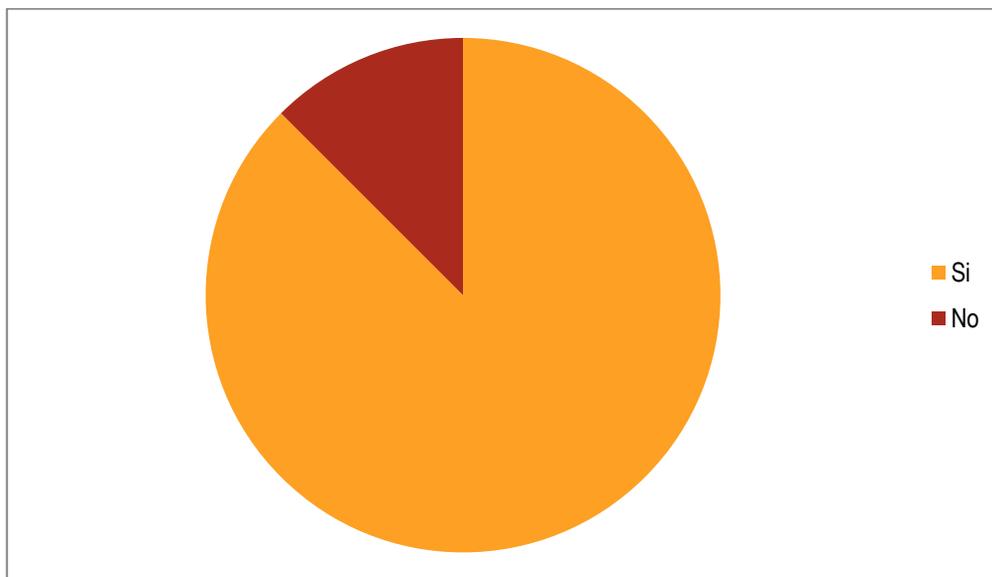
El 26.3% de las instituciones del sector público no posee políticas o procedimientos que garanticen la ejecución de las respuestas a los eventos que representan riesgos.

15. ¿Se han identificado factores externos e internos que representen riesgos y oportunidades, que incidan en el cumplimiento de los objetivos institucionales?

Objetivo: Identificar el nivel de administración de riesgo adoptado por la entidad.

Respuesta	Absoluta	Relativa
Si	70	87.5%
No	10	12.5%
Total	80	100.0%

Gráfico 15 identificación de los factores que causan eventos



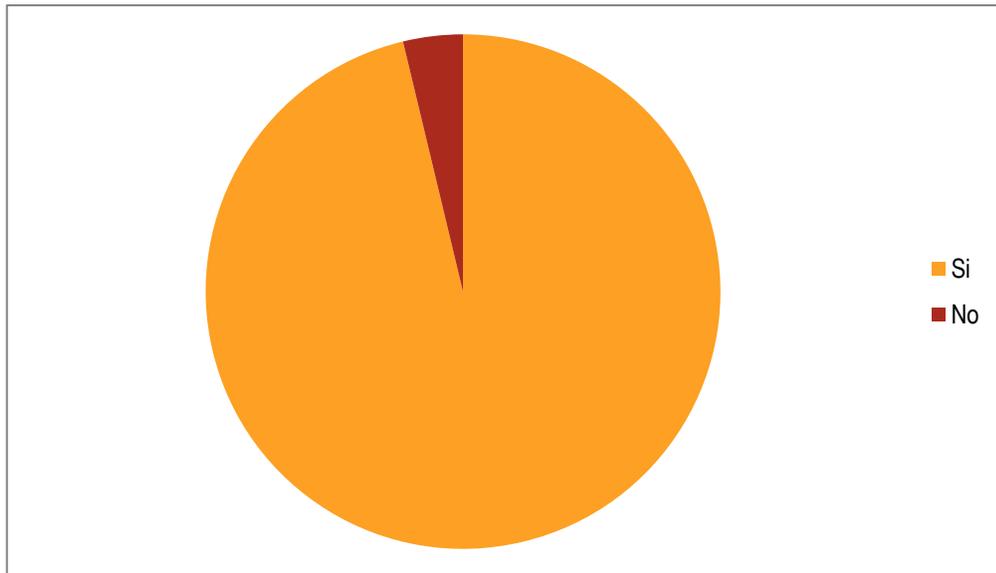
El 12.5 % de los encuestados, manifiesta que no se identifican los eventos, que impactan en el logro de objetivos y metas institucionales.

16. ¿Se divulga la información al personal cuando se implementa una nueva normativa?

Objetivo: Identificar si el personal de la institución es capacitado cuando surge una nueva normativa

Respuesta	Absoluta	Relativa
Si	55	94.8%
No	3	5.2%
Total	58	100.0%

Gráfico 16 divulgación de la información en las instituciones públicas

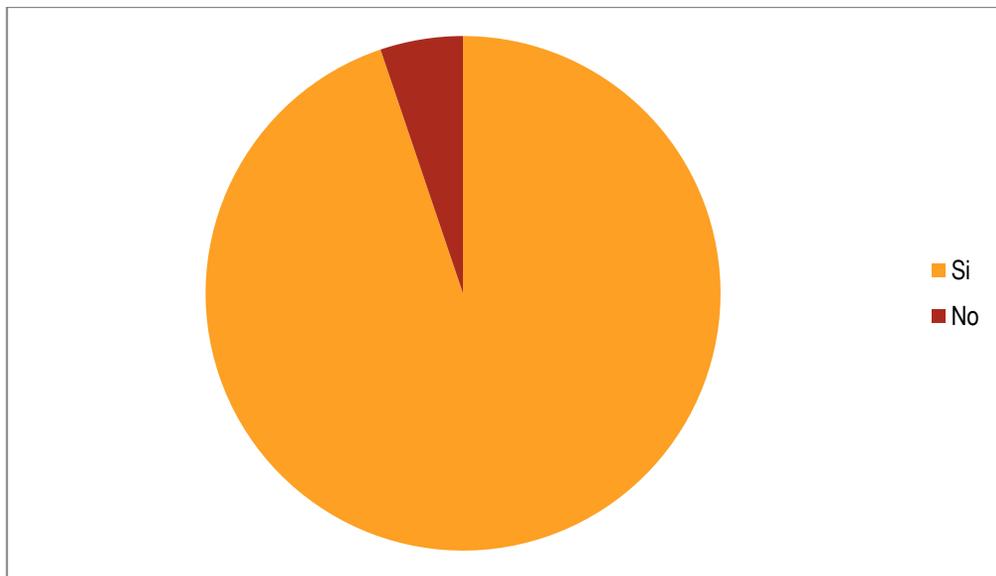


Alrededor del 95% de las instituciones ha establecido un procedimiento para comunicar los cambios en el sistema de control interno de forma oportuna.

17. ¿Si se le proporciona una propuesta de modificación a las normas técnicas de control interno específicas con base a la gestión de riesgos corporativos, estaría en la disposición de aceptarla?

Respuesta	Absoluta	Relativa
Si	73	94.8%
No	4	5.2%
Total	77	100.0%

Gráfico 17 aceptación de la propuesta de actualización de la normativa de control interno

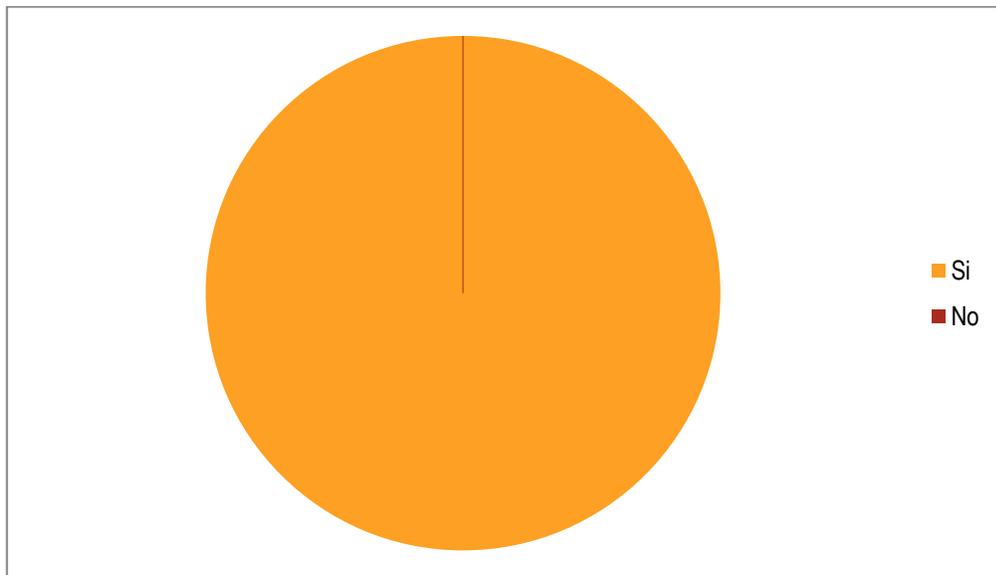


El 95% de los encuestados, aceptarían una propuesta de actualización las normas técnicas de control interno específicas con base a la gestión de riesgos corporativos.

18. ¿A su criterio considera que la implementación del marco integrado para la gestión de riesgos corporativos beneficiaría en la toma de decisiones institucionales?

Respuesta	Absoluta	Relativa
Si	78	100.0%
No	0	0.0%
Total	78	100.0%

Gráfico 18 aceptación de la gestión de riesgos corporativos por las entidades públicas



La totalidad de los encuestados manifiestan que la implementación del marco integrado de la gestión de riesgos corporativos beneficiaría en la toma de decisiones institucionales.

CUESTIONARIO



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA

La presente encuesta se realiza para validar la investigación referente a la necesidad de modificar y adaptar las normas técnicas de control interno con base a los requerimientos del marco integrado para la gestión de riesgos corporativos (COSO ERM).

Objetivo: Obtener información sobre los procedimientos y factores que intervienen en la planeación de auditoría de estados financieros.

Encuesta dirigida auditores internos de instituciones públicas ubicadas en el Área Metropolitana de San Salvador.

Indicaciones: Marque con una x la respuesta que considere pertinente.

1. ¿Se están cumpliendo los lineamientos para la revisión y actualización de las NTCIE estipuladas en el capítulo VI del reglamento a las mismas?

Objetivo: Identificar el nivel de cumplimiento de los lineamientos establecidos por el ente regulador, por parte de las instituciones del sector público.

Si No

2. ¿Existe actualmente, una comisión encargada de la elaboración del diagnóstico sobre la aplicación y necesidad de actualización de las NTCIE?

Objetivo: Comprobar el cumplimiento a la disposición de nombramiento de la comisión encargada de la elaboración del diagnóstico sobre aplicación y necesidades de actualización de las NTCIE.

Si No

3. ¿Se han realizado actualizaciones a las Normas Técnicas de Control Interno Específicas?

Objetivo: Verificar el cumplimiento a la disposición de revisión y actualización de al menos cada dos años, contenida en cada Reglamento de Normas Técnicas de Control Interno Específicas de las entidades del sector público.

Si No

4. ¿Existen acuerdos que expongan los motivos por los que se ha decidido no modificar las Normas Técnicas de Control Interno Específicas?

Objetivo: Verificar el cumplimiento a la disposición de la remisión del acuerdo, en caso de no existir modificaciones a las NTCIE, por parte del titular de la entidad.

- Si No

5. De haber realizado actualizaciones a las Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la entidad, ¿Qué marco de referencia se ha empleado?(puede seleccionar más de una opción)

Objetivo: Conocer el marco de referencia empleado para la actualización de las NTCIE

- Lineamientos establecidos por la Corte de Cuentas de la República
 Informe COSO
 Gestión de Riesgos Corporativos, Marco Integrado

6. ¿Tiene usted conocimientos acerca del marco integrado para la gestión de riesgos corporativos?

Objetivo: Evidenciar el conocimiento del marco integrado para la gestión de riesgos corporativos (COSO ERM)

- Si No

7. De los siguientes componentes ¿cuáles se han considerado en las NTCIE?

Objetivo: Conocer el marco de referencia empleado para la actualización de las NTCIE

- Ambiente interno
 Establecimiento de objetivos
 Identificación de eventos
 Evaluación de riesgos
 Respuesta a los riesgos
 Actividades de control
 Información y comunicación
 Supervisión

8. ¿Existe un proceso formal de gestión de riesgo u otro método para identificar riesgos?

Objetivo: Identificar el nivel de administración de riesgo adoptado por la entidad.

- Si No

9. ¿Cuál de las siguientes técnicas es utilizada para la identificación de eventos que representen riesgos?

Objetivo: Identificar el nivel de administración de riesgo adoptado por la entidad.

Identificación de eventos con frecuencia variable

- Lluvia de ideas
 Análisis interno
 Talleres de trabajo y entrevistas
 Análisis de flujos de procesos
 Indicadores de eventos importantes
 Cuestionarios y encuestas
 Indicadores de eventos importantes
 FODA

Identificación de eventos continuos

- Seguimiento de datos de eventos con pérdidas
- Vinculación de factores y eventos posibles
- Clasificación de eventos por categorías

10. ¿Se evalúan los eventos potenciales a impactar negativamente en la consecución de objetivos de la institución?

Objetivo: Evidenciar la aplicación de la evaluación de los riesgos en la institución.

- Si No

11. ¿Cuál de las siguientes técnicas es utilizada para la evaluación de los riesgos que pueden entorpecer el logro de los objetivos institucionales?

Objetivo: Evidenciar la aplicación de la evaluación de los riesgos en la institución.

Técnicas cuantitativas

- Clasificación de intervalo (ejemplo: escalas del 1-10)
- Clasificación de ratios o razones (ejemplo: mediciones del 0-100%)

Técnicas cualitativas

- Clasificación nominal (ejemplo: agrupación por categorías, económico, tecnológico, medioambiental)
- Clasificación ordinal (ejemplo: importancia alta, media, baja)

12. Luego de identificar y evaluar los riesgos, ¿toma respuesta a los riesgos?

Objetivo: Identificar el nivel de administración de riesgo adoptado por la entidad.

- Si No

13. De las siguientes respuestas posibles ¿cuál o cuáles son implementadas en la institución?

Objetivo: Identificar las respuestas a los riesgos efectuadas en la institución

- Evitar (Decidir no aceptar una negociación que podría dar lugar a un riesgo)
- Compartir (Asegurar activos susceptibles a riesgos)
- Reducir (Establecer límites a transacciones)
- Aceptar (Provisionar posibles pérdidas)

14. ¿Existen políticas y procedimientos que ayuden a asegurar que se llevan a cabo las respuestas a los riesgos?

Objetivo: Identificar el nivel de administración de riesgo adoptado por la entidad.

- Si No

15. ¿Se han identificado factores externos e internos que representen riesgos y oportunidades, que incidan en el cumplimiento de los objetivos institucionales?

Objetivo: Identificar el nivel de administración de riesgo adoptado por la entidad.

- Si No

16. ¿Se divulga la información al personal cuando se implementa una nueva normativa?

Objetivo: Identificar si el personal de la institución es capacitado cuando surge una nueva normativa

- Si No

17. ¿Si se le proporciona una propuesta de modificación a las normas técnicas de control interno específicas con base a la gestión de riesgos corporativos, estaría en la disposición de aceptarla?

- Si No

¿Por qué?

18. ¿A su criterio considera que la implementación del marco integrado para la gestión de riesgos corporativos beneficiaría en la toma de decisiones institucionales?

- Si No

¿Por qué?
