



MICI: Aspectos clave  
en la adopción de  
sus componentes y  
principios



# Agenda

Contextualización

C1 Ambiente de Control

C2 Evaluación de Riesgo

C3 Actividades de control

Mtro. Fernando Revilla  
Coordinador de REDACmx



# Contextualización

# 1985

Aparece COSO  
(Comité de  
Organizaciones  
Patrocinadoras de la  
Comisión Treadway)

# Contextualización



**1985**  
¿Quiénes?

American Accounting Association





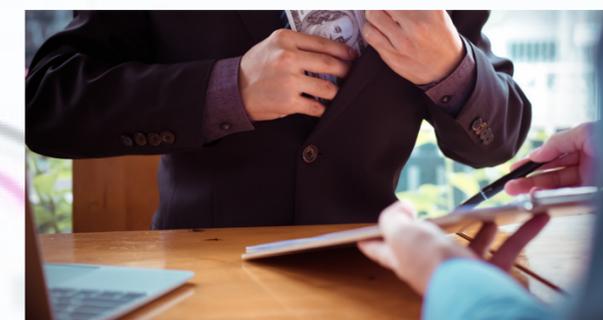
# Contextualización

**El objetivo de COSO es proporcionar liderazgo de pensamiento que se ocupa de tres temas interrelacionados:**

# 1985



1.- Gestión de riesgos empresariales



3.- Disuasión del fraude

**¿Cual fue y es el objetivo?**



2.- Control interno





# Contextualización

## ¿Cuales fueron los recursos creados por COSO?



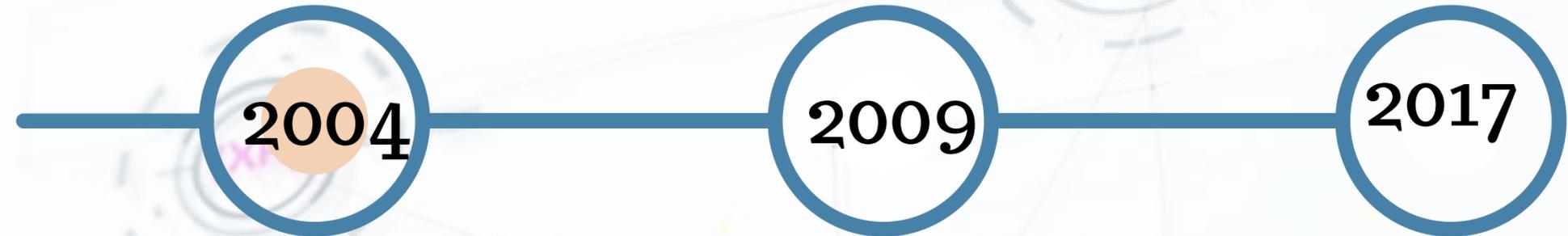
1.- Gestión de riesgos empresariales



2.- Control interno



3.- Disuación del fraude



Marco Integrado de Gestión de Riesgo Institucional

Reflexiones ERM

ERM: Integrating with Strategy and Performance



Marco Integrado de Control Interno

Reedición del MICI

Se reemplaza la versión 1992



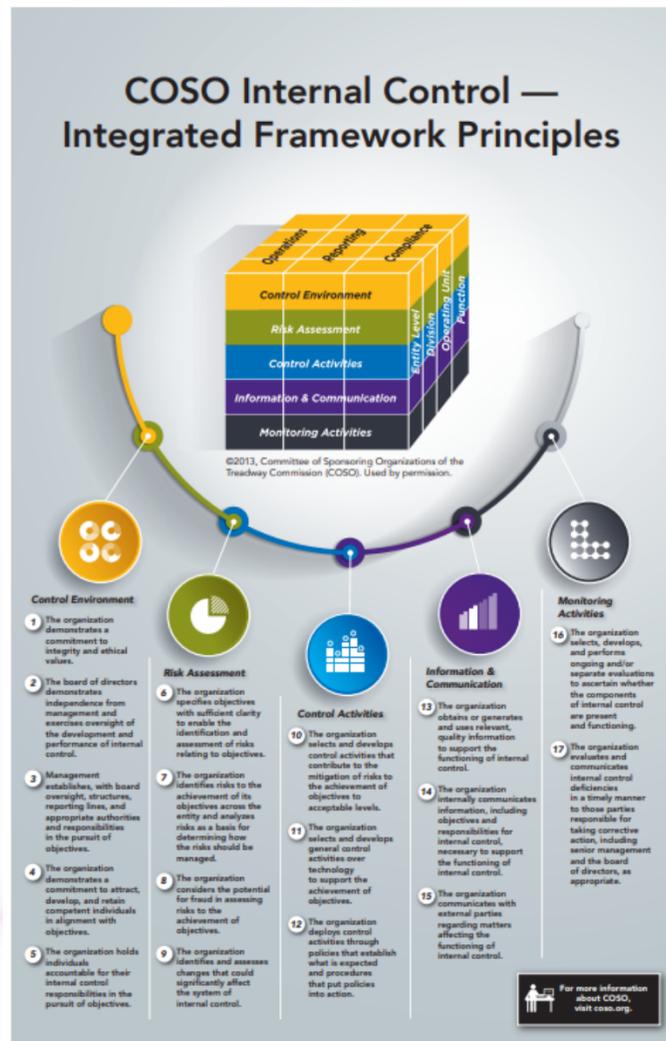
Informes financieros fraudulentos 87 - 97

Informes financieros fraudulentos 98 - 2007



# Contextualización

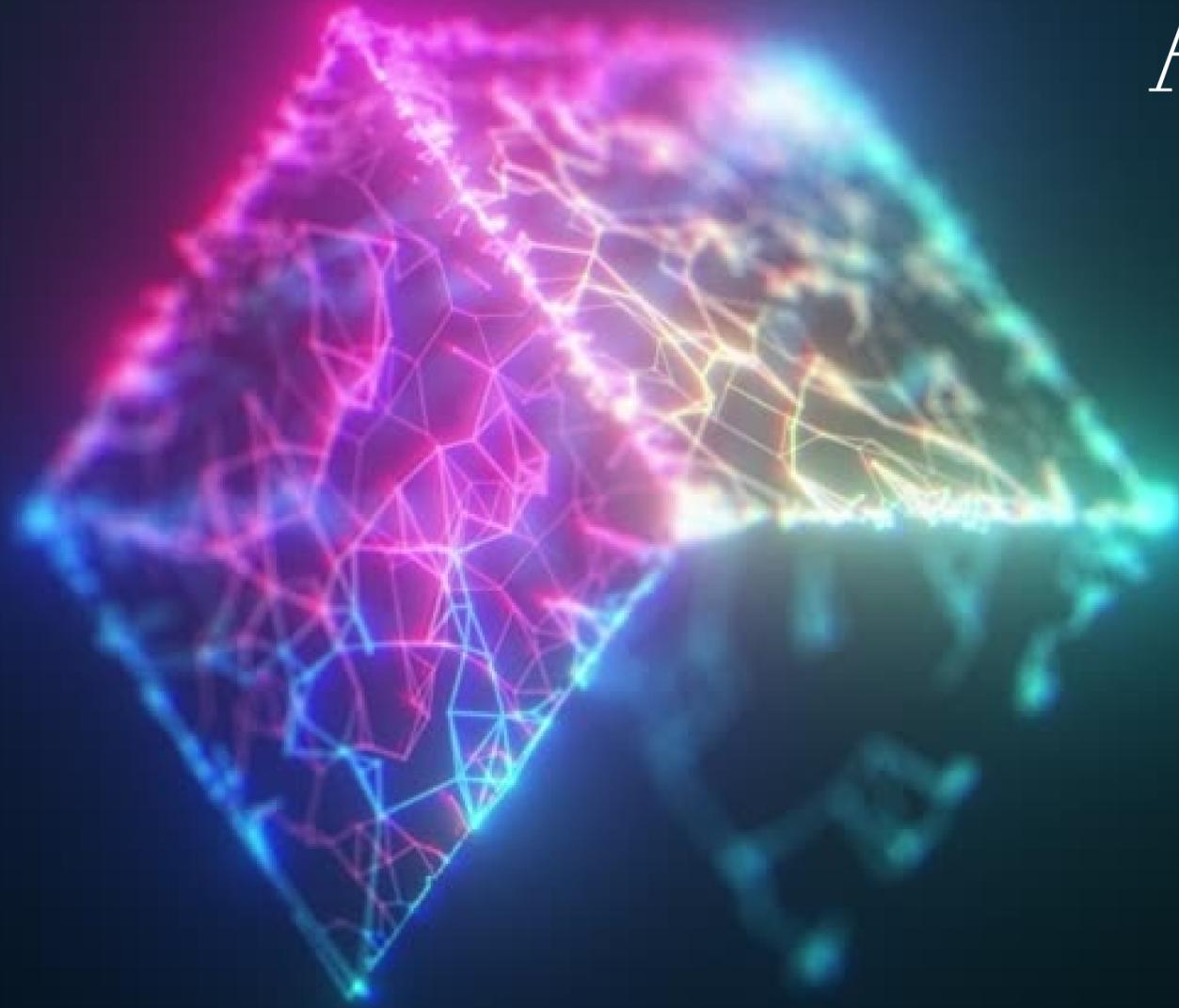
## Bases del MI CI emitido por la ASF





# COMPONENTE 1

## Ambiente de control





# Ambiente de control

Es la base del control interno. Proporciona la disciplina y estructura que impactan a la calidad de todo el control interno. Influye en la definición de los objetivos y la constitución de las actividades de control. El Órgano de Gobierno, en su caso, el Titular y la Administración deben establecer y mantener un ambiente de control en toda la institución, que implique una actitud de respaldo hacia el control interno.

## 5 Principios





# Ambiente de control

## Principio 1

**"El órgano de gobierno, en su caso el titular y la administración deben mostrar una actitud de respaldo con la integridad y la ética."**





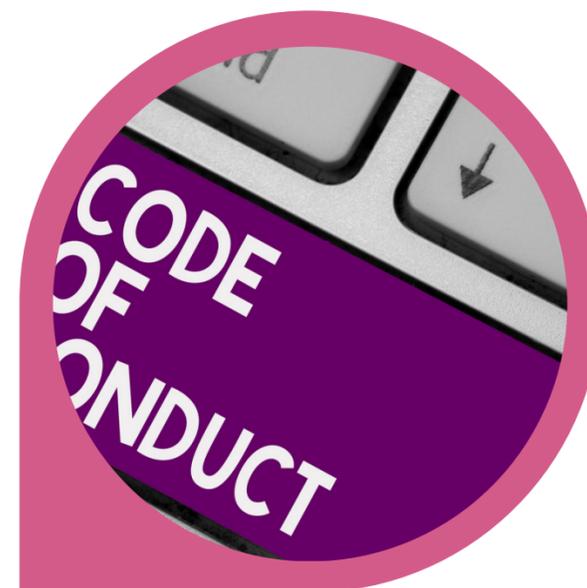
# Ambiente de control

## Principio 1 | Atributos o puntos de interés



### **The tone at the top**

Una actitud de respaldo del titular y del organo de gobierno a la cultura de control interno



### **Normas de conducta**

Debe existir una guía que regule la conducta de frente a diferentes intereses que confluyen en una organización



### **Apego a las normas de conducta**

Establecer mecanismos que den seguimiento al cumplimiento de las normas de Conducta.



# Ambiente de control

## Principio 1 | Atributos o puntos de interés



**Programa de Promoción  
de la Integridad y  
Prevención de la  
Corrupción**



**Apego, Supervisión y  
Actualización Continua del  
Programa de Promoción de  
la Integridad y Prevención  
de la Corrupción**





# Ambiente de control

## Principio 2



**"El órgano de gobierno demuestra independencia de la administración y supervisa el control interno"**



# Ambiente de control

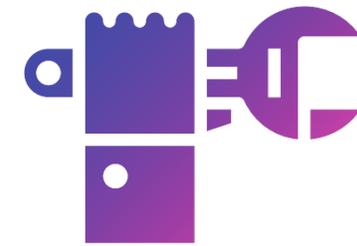
## Principio 2 | Atributos o puntos de interés



Estructura de  
vigilancia



Supervisar el  
Sistema de  
Control Interno



Remediar  
deficiencias



# Ambiente de control

## Principio 2 | Atributos o puntos de interés



Supervisar el  
Sistema de  
Control Interno

El Organo de Gobierno o el Titular debe vigilar, el diseño, implementación y la eficacia operativa del control interno, su responsabilidad son entre otras:

C1.- Ambiente de control -

- Establecer y promover los valores éticos.
- Definir expectativas de competencia de la estructura de vigilancia.
- Mantiene una adecuada rendición de cuentas respecto de la vigilancia.

C2.- Evaluación de riesgos - Vigilar la evaluación de los riesgos, incluyendo cambios significativos, fraude o corrupción y el riesgo de elusión de controles de la administración.

C3.- Supervisar a la administración en las actividades de control.

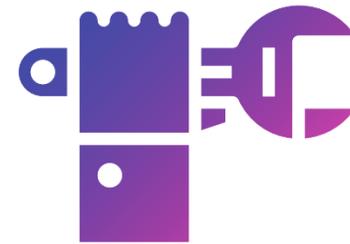
C4.- Información y comunicación - Analizar y discutir la información relativa al logro de los objetivos institucionales.

C5.- Supervisión - Examinar la naturaleza y alcance de las actividades de supervisión, evaluaciones y acciones correctivas de la administración.



# Ambiente de control

## Principio 2 | Atributos o puntos de interés



Remediar  
deficiencias

- El Organo de Gobierno debe proporcionar insumos para la corrección de deficiencias.
- El Órgano de Gobierno deb proveer orientación a la administración para la remediación de la deficiencias.
- El Organo de Gobierno, provee orientación para resolver conflictos cuando se contrapone la remediación y los objetivos o intereses.
- Tambien el OG puede proponer equipos especializados para atender o supervisar temas críticos para alcanzar los objetivos de la entidad.
- El OG es responsable de dar seguimiento a los planes de remediación y definir sus términos.



# Ambiente de control

## Principio 3

**"El Titular debe autorizar, con apoyo de la Administración y conforme a las disposiciones jurídicas y normativas aplicables, la estructura organizacional, asignar responsabilidades y delegar autoridad para alcanzar los objetivos institucionales, preservar la integridad, prevenir la corrupción y rendir cuentas de los resultados alcanzados."**





# Ambiente de control



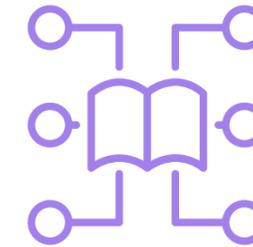
## Principio 3 | Atributos o puntos de interés



Estructura organizacional



Asignar responsabilidad



Documentar el control interno



- Instruir la estructura necesaria a partir de los objetivos. (Titular)
- Mantener actualizada la estructura acorde al entorno y objetivos.
- Establecer líneas de comunicación entre las áreas.
- Generar sinergias acorde a los objetivos.
- Evaluación permanente de la idoneidad estructural.

- La administración debe asignar responsabilidades en los puestos clave.
- Debe considerar que los puestos clave pueden delegar el control interno pero sigue siendo responsable de su cumplimiento.
- Debe analizarse el nivel de autoridad adecuado.
- La Asignación de responsabilidades debe considerar una adecuada segregación de funciones.

- La administración debe documentar el control interno adecuadamente.
- La documentación ayuda a comunicar al personal la forma, tiempo y modo en que opera el sistema de control interno.
- Refuerza la evidencia del funcionamiento.
- Se debe considerar el costo beneficio de la extensión de la documentación.



# Ambiente de control

## Principio 4



**"La organización **debe demostrar** un fuerte **compromiso** para **atraer, desarrollar y retener, TALENTO** alineado a sus objetivos"**



# Ambiente de control

## Principio 4 | Atributos o puntos de interés



Expectativa  
profesional



Reclutar



Entrenar



Mentorear



Retener

Planes y preparativos de  
sucesión y contingencia



# Ambiente de control

## Principio 5



**"Reforzar la rendición de cuentas"**

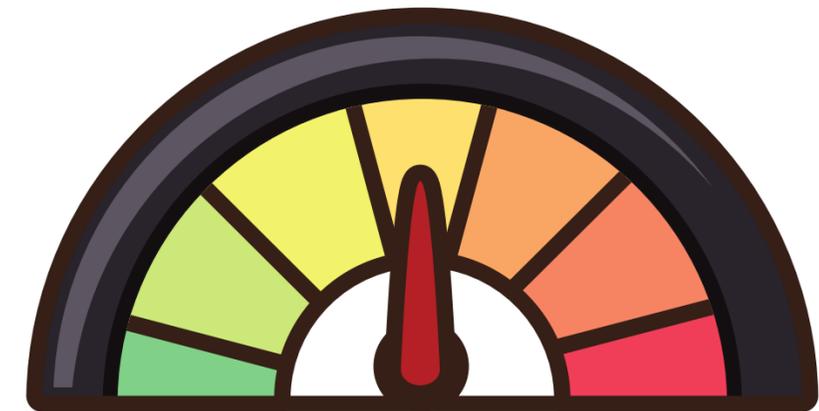


# Ambiente de control

## Principio 5 | Atributos o puntos de interés



Estructura en la que se pueda rastrear claramente las responsabilidades del control interno.



Considerar las presiones que se ejercen en el personal.

# COMPONENTE 2

## Administración de riesgos





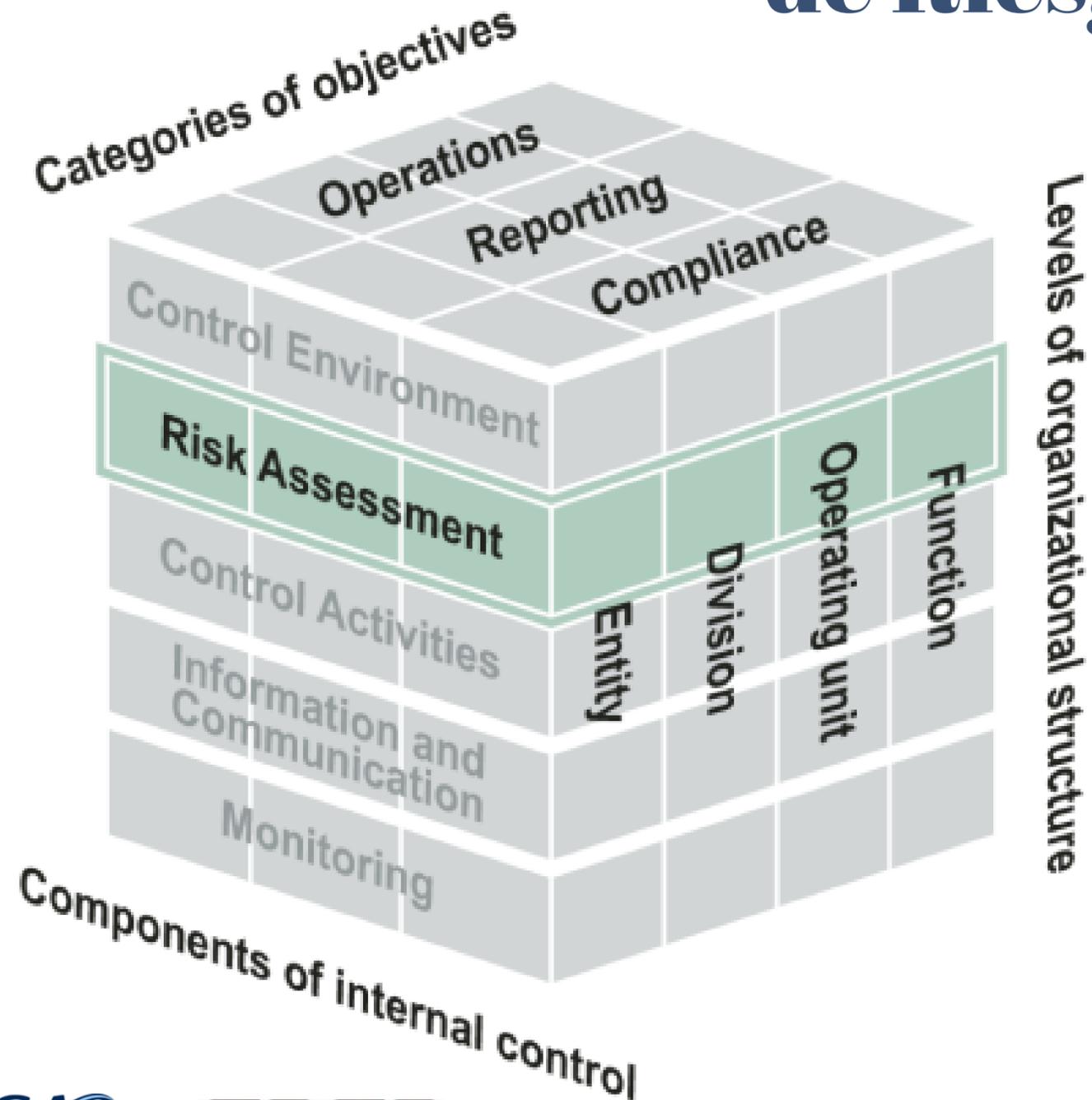
# Gestión o administración de Riesgos

## 4 Principios

Después de haber establecido un ambiente de control efectivo, la Administración debe evaluar los riesgos que enfrenta la institución para el logro de sus objetivos.

Esta evaluación proporciona las bases para el desarrollo de respuestas al riesgo apropiadas.

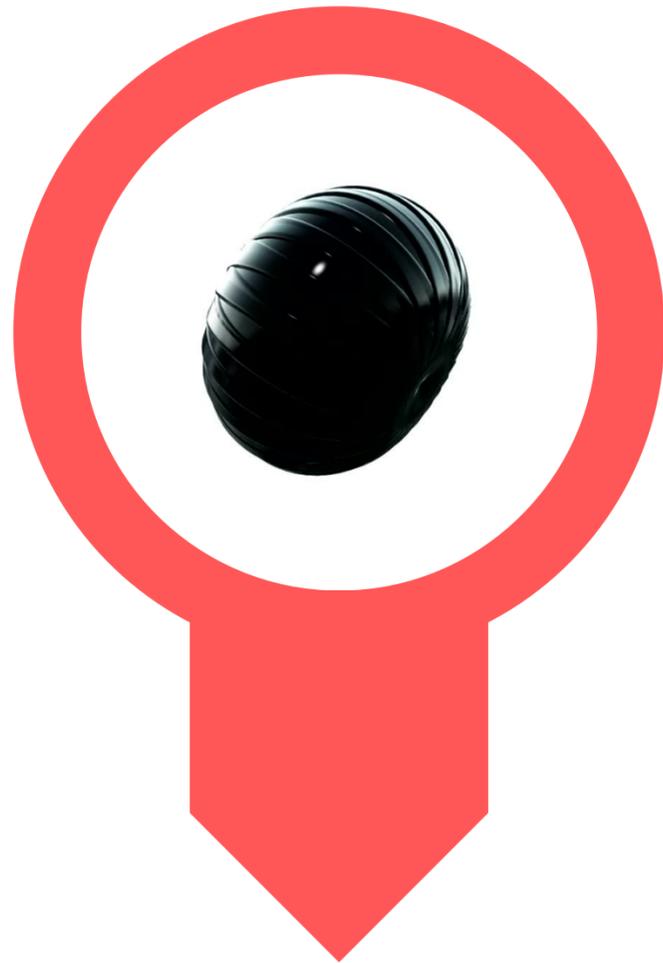
Asimismo, debe evaluar los riesgos que enfrenta la institución tanto de fuentes internas como externas.



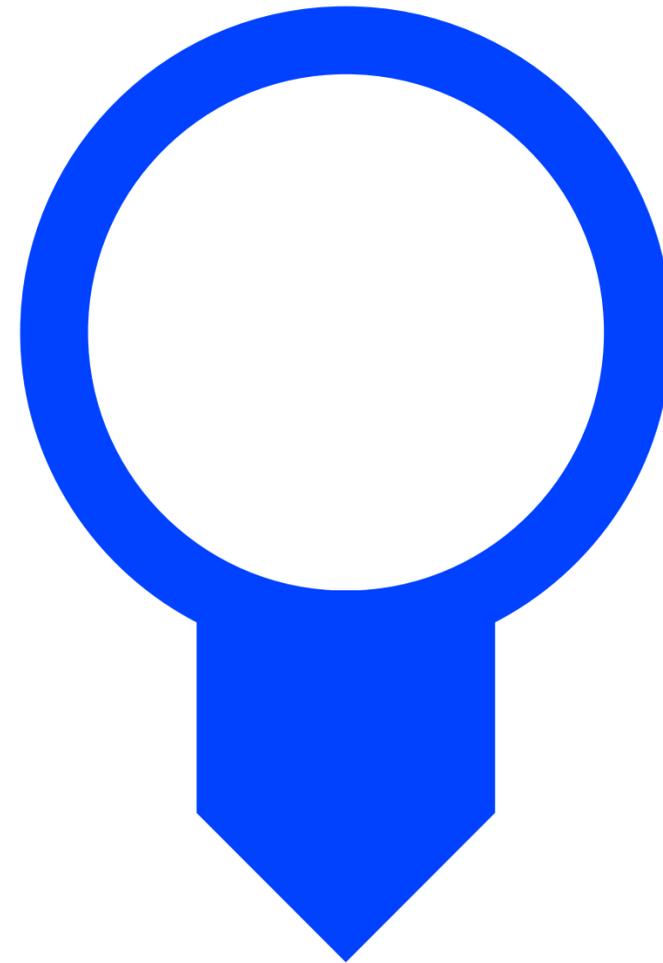


# Administración de riesgos

## Principios



**6.- Definición de objetivos y la tolerancia al riesgo**



**7.- Identificar, analizar y responder**



**8.- Considerar el riesgo de fraude o corrupción**



**9.- Responder a cambios significativos**



# Administración de riesgos

## Principio 6 | Definición de objetivos y tolerancia al riesgo

Atributos o puntos de interés



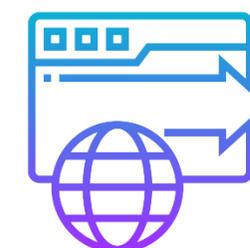
La administración debe definir claramente los objetivos



Debe ser claro para todo el personal respondiendo al ¿que?, ¿como? y ¿Cuándo?



Los objetivos deben ser medibles de forma cuantitativa y cualitativa



Evaluar y replantear objetivos acorde a expectativas internas y externas



Determinar si los indicadores e instrumentos son apropiados para el seguimiento

Nota: Los objetivos se deberán clasificar:  
Operación  
Cumplimiento  
Información (Interno y externo)

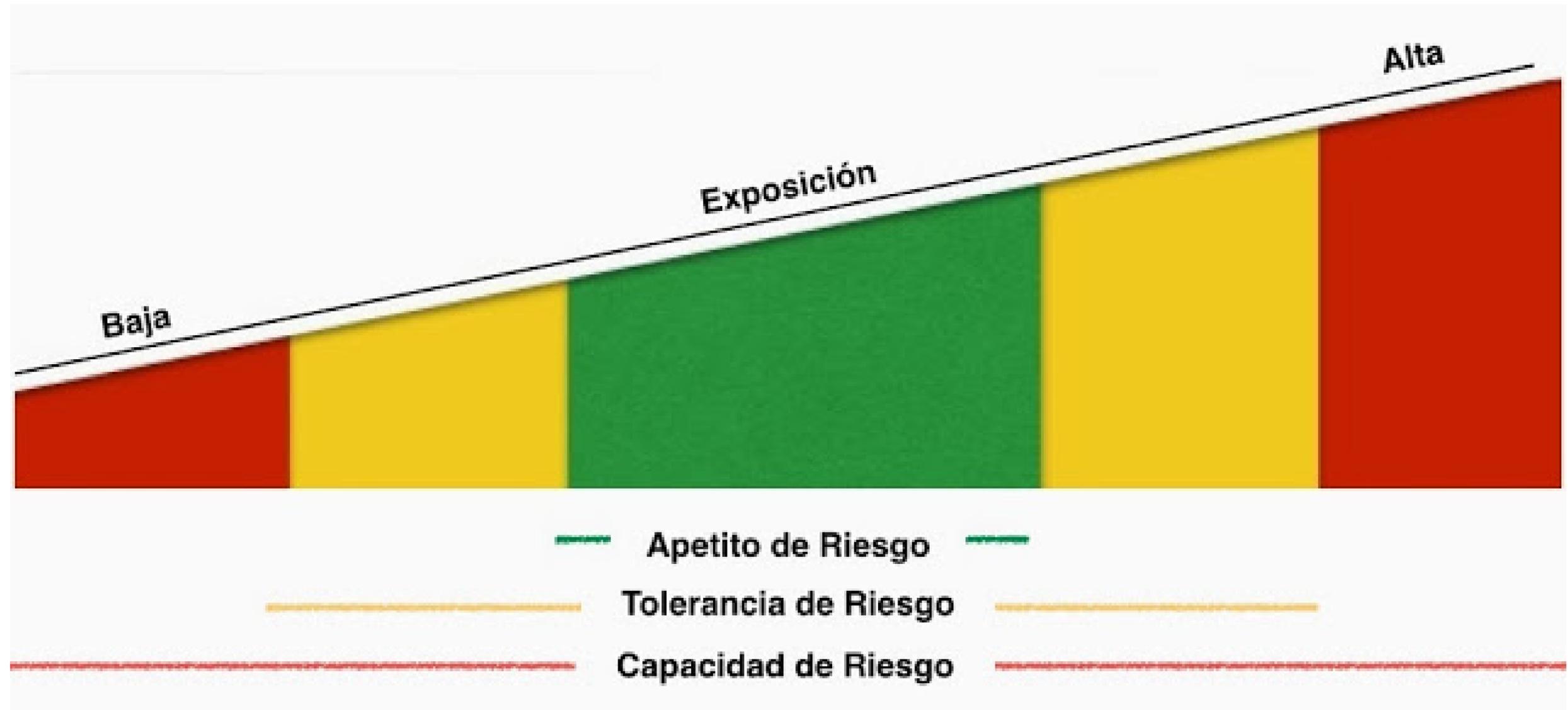
Nota: esto evita la subjetividad y permite dar seguimiento oportuno al avance de los objetivos.



# Administración de riesgos

## Principio 6 | Definición de objetivos y tolerancia al riesgo

Atributos o puntos de interés





# Administración de riesgos

## Principio 7 | Identificar, analizar y responder

### Atributos o puntos de interés



#### Identificar

- Identificar riesgos en los eventos que impactan a la institución.
- Se debe integrar una base de riesgos de toda la institución.
- Debe considerarse las influencias externas e internas.
- Los factores para la identificación pueden ser:
  - Complejidad
  - Leyes, regulaciones, etc.
  - Inestabilidad.
  - Presiones



#### Analizar

- Determinar las causas
- Estimar la relevancia a través del impacto y la probabilidad.
- Establecer métricas de priorización.
- Pueden ser evaluados en lo individual o en conjunto.
- La metodología específica de análisis de riesgos debe ser acorde a la institución.



#### Responder

- La administración debe diseñar una respuesta al riesgo considerando:
  - Su tolerancia al mismo.
  - La naturaleza
  - La priorización.
  - Posibilidad de monitoreo.
- La respuesta puede incluir:
  - Aceptarlo
  - Evitarlo
  - Mitigarlo
  - Compartirlo



**7.- Identificar, analizar y responder**

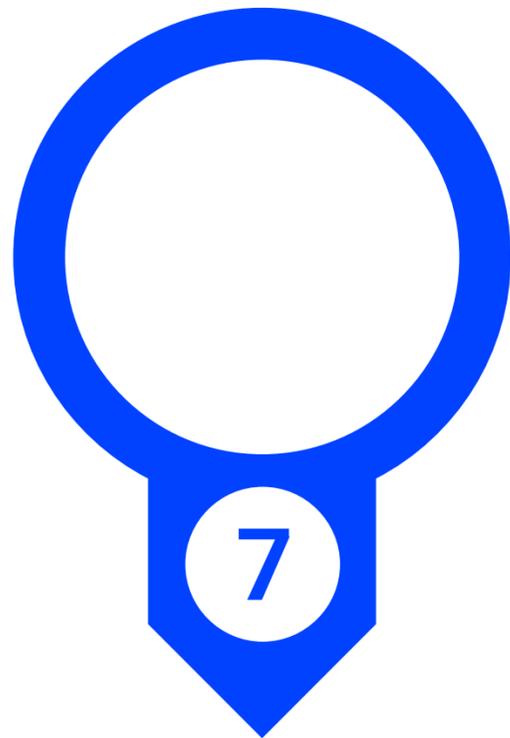


# Administración de riesgos



## Principio 7 | Identificar, analizar y responder

### Atributos o puntos de interés



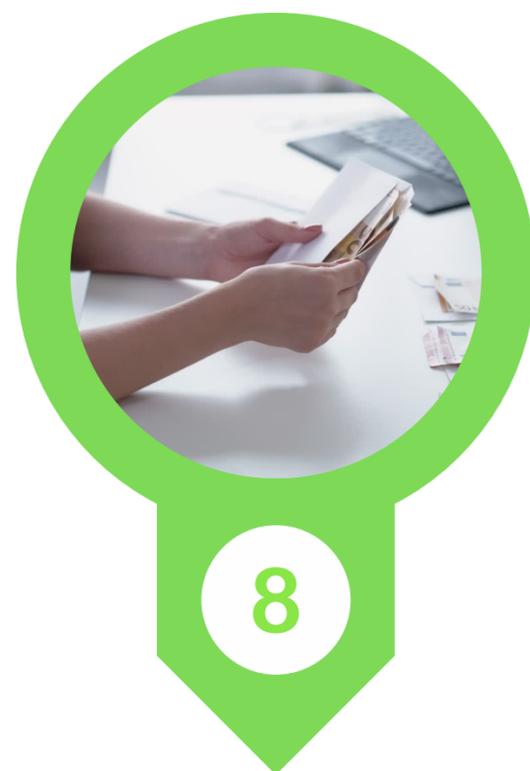
7.- Identificar, analizar y responder

		Probabilidad (%)																			
4	Muy Alta	100%	\$ 500	\$ 1.000	\$ 1.500	\$ 2.000	\$ 2.500	\$ 3.000	\$ 3.500	\$ 4.000	\$ 4.500	\$ 5.000	\$ 5.500	\$ 6.000	\$ 6.500	\$ 7.000	\$ 7.500	\$ 8.000	\$ 8.500	\$ 9.000	
		90%	\$ 450	\$ 900	\$ 1.350	\$ 1.800	\$ 2.250	\$ 2.700	\$ 3.150	\$ 3.600	\$ 4.050	\$ 4.500	\$ 4.950	\$ 5.400	\$ 5.850	\$ 6.300	\$ 6.750	\$ 7.200	\$ 7.650	\$ 8.100	
		85%	\$ 425	\$ 850	\$ 1.275	\$ 1.700	\$ 2.125	\$ 2.550	\$ 2.975	\$ 3.400	\$ 3.825	\$ 4.250	\$ 4.675	\$ 5.100	\$ 5.525	\$ 5.950	\$ 6.375	\$ 6.800	\$ 7.225	\$ 7.650	
		80%	\$ 400	\$ 800	\$ 1.200	\$ 1.600	\$ 2.000	\$ 2.400	\$ 2.800	\$ 3.200	\$ 3.600	\$ 4.000	\$ 4.400	\$ 4.800	\$ 5.200	\$ 5.600	\$ 6.000	\$ 6.400	\$ 6.800	\$ 7.200	
		75%	\$ 375	\$ 750	\$ 1.125	\$ 1.500	\$ 1.875	\$ 2.250	\$ 2.625	\$ 3.000	\$ 3.375	\$ 3.750	\$ 4.125	\$ 4.500	\$ 4.875	\$ 5.250	\$ 5.625	\$ 6.000	\$ 6.375	\$ 6.750	
		70%	\$ 350	\$ 700	\$ 1.050	\$ 1.400	\$ 1.750	\$ 2.100	\$ 2.450	\$ 2.800	\$ 3.150	\$ 3.500	\$ 3.850	\$ 4.200	\$ 4.550	\$ 4.900	\$ 5.250	\$ 5.600	\$ 5.950	\$ 6.300	
		65%	\$ 325	\$ 650	\$ 975	\$ 1.300	\$ 1.625	\$ 1.950	\$ 2.275	\$ 2.600	\$ 2.925	\$ 3.250	\$ 3.575	\$ 3.900	\$ 4.225	\$ 4.550	\$ 4.875	\$ 5.200	\$ 5.525	\$ 5.850	
		60%	\$ 300	\$ 600	\$ 900	\$ 1.200	\$ 1.500	\$ 1.800	\$ 2.100	\$ 2.400	\$ 2.700	\$ 3.000	\$ 3.300	\$ 3.600	\$ 3.900	\$ 4.200	\$ 4.500	\$ 4.800	\$ 5.100	\$ 5.400	
		55%	\$ 275	\$ 550	\$ 825	\$ 1.100	\$ 1.375	\$ 1.650	\$ 1.925	\$ 2.200	\$ 2.475	\$ 2.750	\$ 3.025	\$ 3.300	\$ 3.575	\$ 3.850	\$ 4.125	\$ 4.400	\$ 4.675	\$ 4.950	
50%	\$ 250	\$ 500	\$ 750	\$ 1.000	\$ 1.250	\$ 1.500	\$ 1.750	\$ 2.000	\$ 2.250	\$ 2.500	\$ 2.750	\$ 3.000	\$ 3.250	\$ 3.500	\$ 3.750	\$ 4.000	\$ 4.250	\$ 4.500			
3	Alta	45%	\$ 225	\$ 450	\$ 675	\$ 900	\$ 1.125	\$ 1.350	\$ 1.575	\$ 1.800	\$ 2.025	\$ 2.250	\$ 2.475	\$ 2.700	\$ 2.925	\$ 3.150	\$ 3.375	\$ 3.600	\$ 3.825	\$ 4.050	
		40%	\$ 200	\$ 400	\$ 600	\$ 800	\$ 1.000	\$ 1.200	\$ 1.400	\$ 1.600	\$ 1.800	\$ 2.000	\$ 2.200	\$ 2.400	\$ 2.600	\$ 2.800	\$ 3.000	\$ 3.200	\$ 3.400	\$ 3.600	
		35%	\$ 175	\$ 350	\$ 525	\$ 700	\$ 875	\$ 1.050	\$ 1.225	\$ 1.400	\$ 1.575	\$ 1.750	\$ 1.925	\$ 2.100	\$ 2.275	\$ 2.450	\$ 2.625	\$ 2.800	\$ 2.975	\$ 3.150	
		30%	\$ 150	\$ 300	\$ 450	\$ 600	\$ 750	\$ 900	\$ 1.050	\$ 1.200	\$ 1.350	\$ 1.500	\$ 1.650	\$ 1.800	\$ 1.950	\$ 2.100	\$ 2.250	\$ 2.400	\$ 2.550	\$ 2.700	
		25%	\$ 125	\$ 250	\$ 375	\$ 500	\$ 625	\$ 750	\$ 875	\$ 1.000	\$ 1.125	\$ 1.250	\$ 1.375	\$ 1.500	\$ 1.625	\$ 1.750	\$ 1.875	\$ 2.000	\$ 2.125	\$ 2.250	
		20%	\$ 100	\$ 200	\$ 300	\$ 400	\$ 500	\$ 600	\$ 700	\$ 800	\$ 900	\$ 1.000	\$ 1.100	\$ 1.200	\$ 1.300	\$ 1.400	\$ 1.500	\$ 1.600	\$ 1.700	\$ 1.800	
2	Baja	15%	\$ 75	\$ 150	\$ 225	\$ 300	\$ 375	\$ 450	\$ 525	\$ 600	\$ 675	\$ 750	\$ 825	\$ 900	\$ 975	\$ 1.050	\$ 1.125	\$ 1.200	\$ 1.275	\$ 1.350	
		10%	\$ 50	\$ 100	\$ 150	\$ 200	\$ 250	\$ 300	\$ 350	\$ 400	\$ 450	\$ 500	\$ 550	\$ 600	\$ 650	\$ 700	\$ 750	\$ 800	\$ 850	\$ 900	
1	Muy Baja	5%	\$ 25	\$ 50	\$ 75	\$ 100	\$ 125	\$ 150	\$ 175	\$ 200	\$ 225	\$ 250	\$ 275	\$ 300	\$ 325	\$ 350	\$ 375	\$ 400	\$ 425	\$ 450	
Severidad (Millones de Pesos)			\$ 500	\$ 1.000	\$ 1.500	\$ 2.000	\$ 2.500	\$ 3.000	\$ 3.500	\$ 4.000	\$ 4.500	\$ 5.000	\$ 5.500	\$ 6.000	\$ 6.500	\$ 7.000	\$ 7.500	\$ 8.000	\$ 8.500	\$ 9.000	
			8				13				21				34						
			Muy Baja				Baja				Alta				Muy Alta						

## Principio 8 | Riesgo de fraude o corrupción

La administración debe considerar la existencia de riesgos de corrupción y fraude.

### Atributos o puntos de interés



**8.- Considerar el riesgo de fraude o corrupción**

Tipos	Factores	Respuesta
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes Financieros Fraudulentos.</li> <li>• Actos de corrupción.</li> <li>• Actos en conflicto de interés.</li> <li>• Derroche</li> <li>• Abuso</li> <li>• Otros</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• La administración debe analizar y responder a los riesgos de corrupción y actos fraudulentos.</li> <li>• No es aplicable la tolerancia al riesgo debido a que su actualización implica un acto ilegal.</li> <li>• Regularmente la respuesta amerita ser enfocada y de mayor profundidad.</li> <li>• Se debe considerar el riesgo de elusión de controles por parte de la administración</li> </ul>



# Administración de riesgos



## Principio 9 | Identificar, analizar y responder al cambio

La Administración debe identificar, analizar y responder a los cambios significativos que puedan impactar el control interno.

### Atributos o puntos de interés



9.- Responder a cambios significativos





# COMPONENTE 3

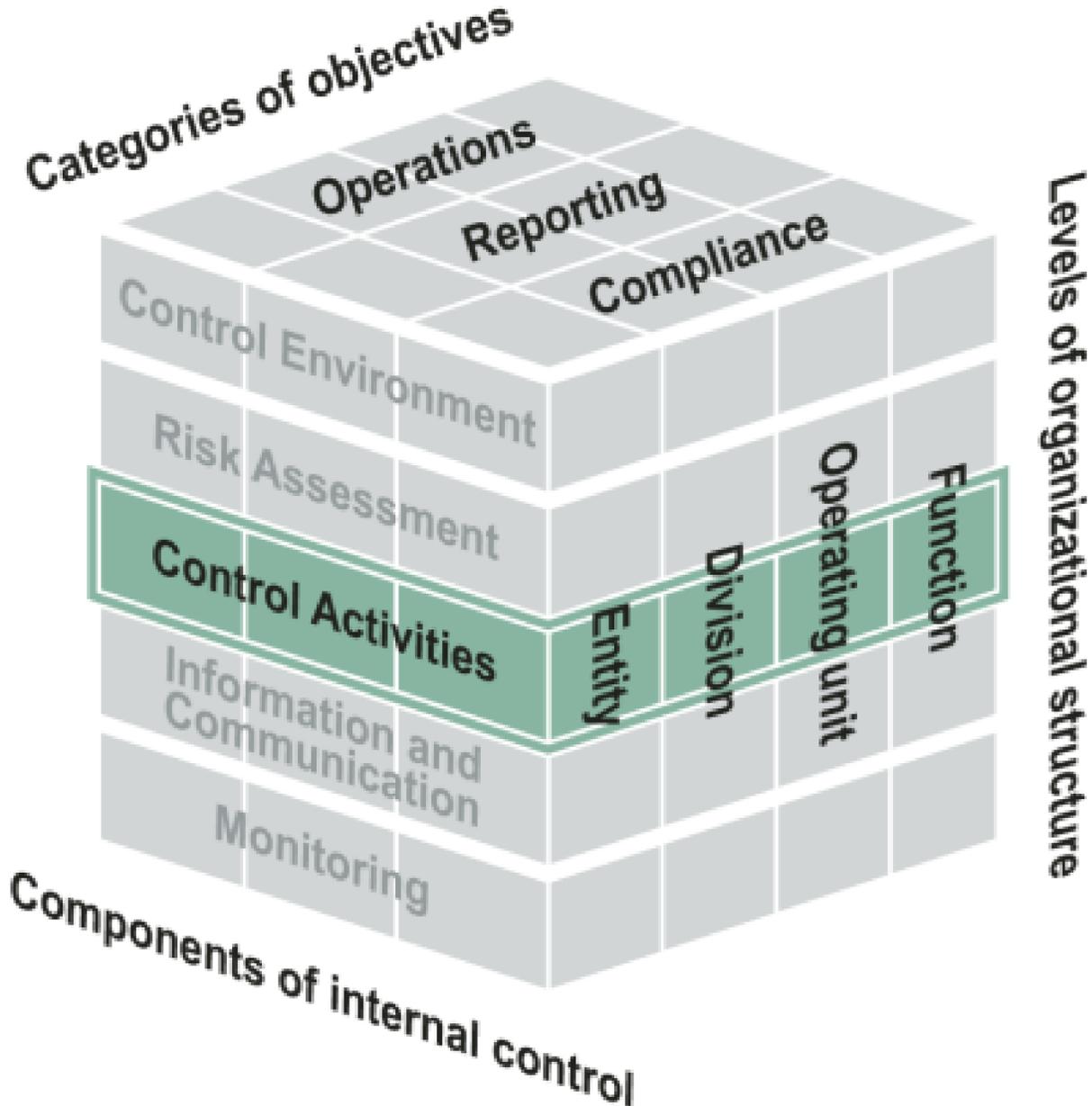
## Control Interno



# Actividades de control

## 3 Principios

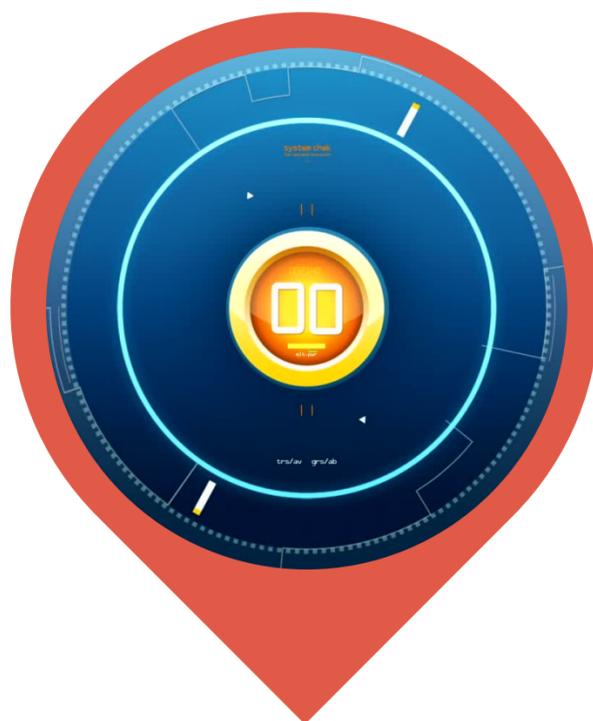
Son las acciones que establece la Administración mediante políticas y procedimientos para alcanzar los objetivos y responder a los riesgos en el control interno, lo cual incluye los sistemas de información institucional.





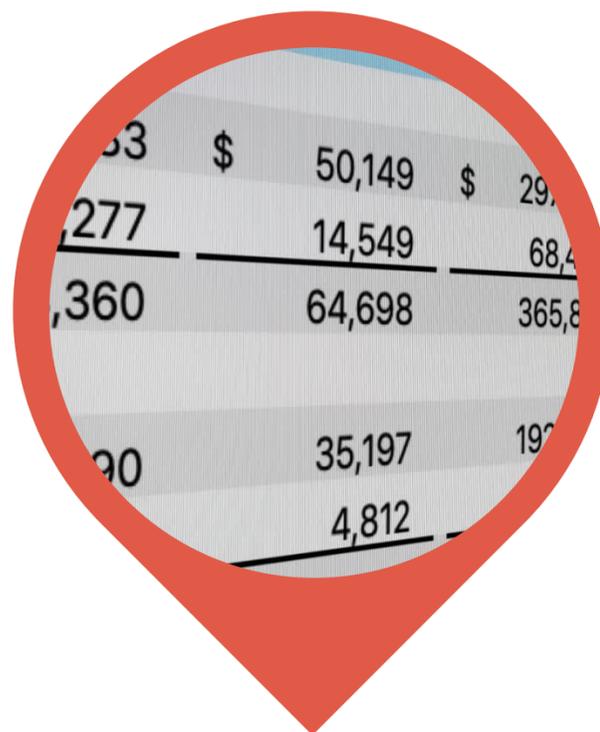
# Actividades de control

## Principios



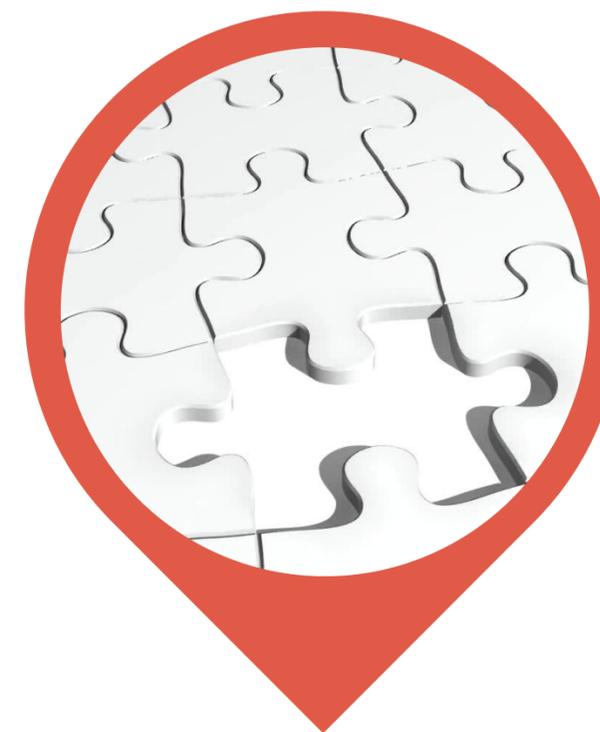
### Principio 10

La Administración, debe diseñar, actualizar y garantizar la suficiencia e idoneidad de las actividades de control establecidas para lograr los objetivos institucionales y responder a los riesgos.



### Principio 11

La Administración, debe diseñar los sistemas de información institucional y las actividades de control asociadas, a fin de alcanzar los objetivos y responder a los riesgos.



### Principio 12

La Administración, debe implementar las actividades de control idoneas, suficientes y apropiadas a través de políticas, procedimiento y otros medios de similar naturaleza, las cuales deben estar documentadas y formalmente establecidas.

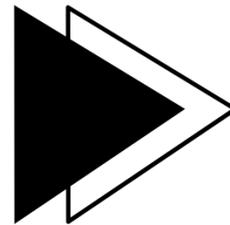


# Actividades de control

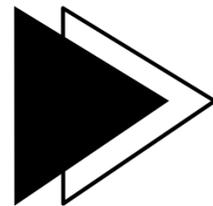
## Principio 11 | Diseñar actividades de control



**Objetivos  
Institucionales**



**Riesgos  
identificados**

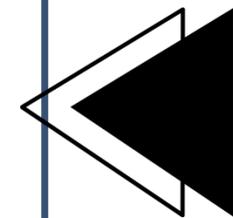
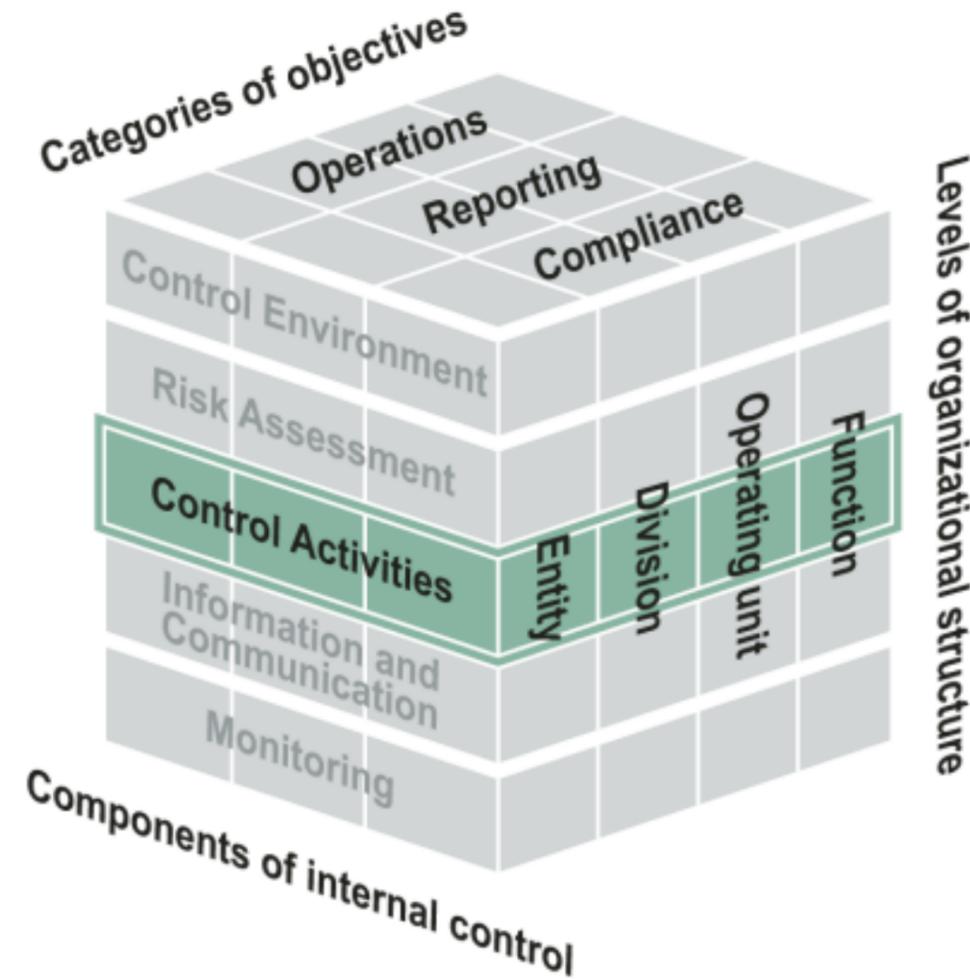


**Respuesta de la  
administración**

**Procedimientos**

**Manuales**

**Políticas**



**Segregar funciones**



# Actividades de control



## Principio 11 | Diseñar Sistema de información financiera

### Desarrollar un sistema de Información

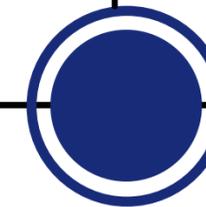
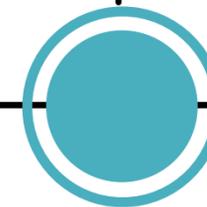
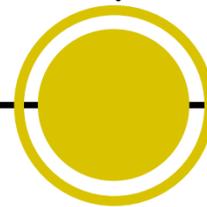
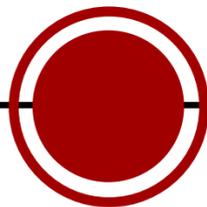


**Recursos humanos y Proceso**

**Diseño de las Actividades de control**

**Diseño Infraestructura de las TIC**

**Adquisición, desarrollo y mantenimiento de las TIC**



# Actividades de control

## Principio 12 | Implementar actividades de control

