



Instituto Mexicano de
Auditores Internos, A.C.

XXXVIII
ENCUENTRO NACIONAL
DE AUDITORES INTERNOS

22 y 23 de septiembre 2022



Aprovechando COSO

y Mejorar la Gobernanza

Patty Miller, CIA, QIAL, CRMA, CPA
Miembro de la Junta de COSO
Expresidente del IIA

Agenda

- Conceptos Clave de Gobernanza (Gobierno Corporativo)
- Principios de Gobernanza
- Gobernanza y COSO
- Prácticas Líderes de Gobernanza
- Rol de la Auditoría Interna
- Comentarios Finales

Pregunta de Sondeo 1

¿Cómo describiría su nivel de conocimientos sobre gobernanza?

- A. Experto: estoy bien informado y habitualmente aconsejo a otros sobre prácticas de gobierno
- B. Conocedor: estoy informado sobre las principales prácticas de gobierno
- C. Principiante: soy consciente de las prácticas típicas de gobierno pero tengo más que aprender
- D. Principiante: tengo conocimientos limitados sobre gobernanza
- E. Ninguna de las anteriores

Conceptos Clave de Gobernanza

Definición de Gobernanza

“La combinación de procesos y estructuras implementados por el consejo de administración para informar, dirigir, administrar y monitorear las actividades de la organización hacia el logro de sus objetivos”.

Glosario de las Normas IIA

“... un conjunto de relaciones entre la administración de una empresa, su junta, sus accionistas y otras partes interesadas. El gobierno corporativo proporciona la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa y se determinan los medios para alcanzar esos objetivos y monitorear el desempeño”.

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)

Índice Estadounidense de Gobierno Corporativo

- Proyecto conjunto entre el IIA y la Universidad de Tennessee
- Publicado originalmente en 2019 (y ahora anualmente) para medir si:
 - La junta y la gerencia actúan en el mejor interés de la empresa, con
 - Visión hacia la sustentabilidad, cultura saludable, divulgaciones transparentes y precisas, políticas y procedimientos efectivos
- Basado en el índice de 8 principios de gobierno, evaluados de forma independiente por el DEA de la organización

Índice Estadounidense de Gobierno Corporativo

Define el gobierno corporativo como:

“... conjunto general de políticas, procedimientos y relaciones que permiten a una organización establecer objetivos, establecer límites éticos a los medios aceptables con los que se cumplirán esos objetivos, monitorear el logro de los objetivos, recompensar los logros exitosos y disciplinar los intentos fallidos o inapropiados de cumplir objetivos, ... para mantener a la organización alineada con las necesidades e intereses de las partes interesadas primarias”.

Principios de Gobernanza

Principios de Gobernanza - Ejemplos

- Índice de Gobierno Corporativo Estadounidense (IIA / Universidad de Tennessee)
- Informes del Comité Blue Ribbon (Asociación Nacional de Directores Corporativos, EE. UU.)
- Europa 2020 y Plan de Acción de la UE 2012
- Orientación sobre Buenas Prácticas en Divulgaciones de Gobierno Corporativo (Naciones Unidas)
- Red Internacional de Gobierno Corporativo (ICGN) Principios de Gobierno Corporativo
- Grupo de Administración de Inversores (Estados Unidos)
- ISO 37000: Gobernanza de las Organizaciones
- Informe King IV (Sudáfrica)
- Código de Administración y Gobierno Corporativo del Reino Unido

Índice Estadounidense de Gobierno Corporativo

- Interacción constructiva regular entre las partes clave interesadas, la junta, la gerencia, la auditoría interna, el asesor legal, la auditoría externa y otros asesores
- Partes interesadas clave identificadas y retroalimentación solicitada regularmente para evaluar si las políticas satisfacen las necesidades
- Los miembros actúan en el mejor interés de la empresa y los accionistas.
- La empresa mantiene una estrategia sostenible centrada en el rendimiento y el valor a largo plazo
- Cultura saludable; monitoreo y evaluaciones regulares de la cultura y los valores, evaluación de la integridad y la ética de la alta dirección, e interviene según sea necesario
- Existen estructuras y prácticas para que la información recibida sea oportuna, completa, relevante, precisa y confiable.
- Divulgaciones corporativas consistentemente transparentes y precisas, de conformidad con las expectativas legales, reglamentarias y éticas
- Políticas y procedimientos de gobernanza transparentes y con propósito para permitir la evaluación



Modelo de las Tres Líneas

Órgano de Gobierno	Administración	Aseguramiento
<ul style="list-style-type: none"> • Vigilancia • Comunicación transparente • Promover la cultura ética • Establecer estructuras y procesos de gobierno • Gestión de riesgos en el lugar • Cumplimiento de leyes y reglamentos 	<p style="text-align: center;">Primera Línea</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirige recursos y actividades para lograr objetivos. • Comunicación continua con el órgano de gobierno • Establece estructuras y procesos de gestión <ul style="list-style-type: none"> • Asegura el cumplimiento <p style="text-align: center;">Segunda Línea</p> <p>Apoyo, seguimiento y reto en la gestión de riesgos, incluyendo la mejora continua y consecución de objetivos</p>	<p style="text-align: center;">Auditoría Interna</p> <p>Comunicar aseguramiento independiente objetivo, y asesoría sobre gobernanza, gestión de riesgos y control para respaldar el logro eficiente y eficaz de los objetivos.</p> <p style="text-align: center;">Proveedores de Aseguramiento Externo</p> <p>Satisfacen las expectativas legislativas y reglamentarias para atender los intereses de las partes interesadas, complementan a las fuentes internas de aseguramiento, según se solicite</p>

Pregunta de Sondeo 2

¿Qué tan efectivo es el gobierno en su organización?

- A. Muy efectivo
- B. Generalmente efectivo
- C. Algo efectivo
- D. A veces parece inexistente
- E. Otro

Gobernanza y COSO

Marcos de Gobernanza y COSO

- COSO tiene dos marcos
 - Gestión de Riesgos Empresariales (ERM) - Integración con la Estrategia y el Desempeño (2017)
 - Control Interno – Marco Integrado (ICIF) (2013)
- Ambos incluyen principios que deben estar presentes y en funcionamiento
- Ciertos principios de cada marco se relacionan y apoyan una gobernanza sólida
- Por lo tanto, aquellos que usan cualquiera de los marcos proporcionan una base para una gobernanza efectiva.

Marco de Gobernanza y ERM



PRINCIPIOS



Gobierno y Cultura

1. El consejo de administración ejerce vigilancia al riesgo
2. Establece estructuras operativas
3. Define la cultura deseada
4. Demuestra compromiso con valores fundamentales
5. Atrae, desarrolla y retiene a individuos capaces



Estrategia y establecimiento de Objetivos

6. Analiza el contexto empresarial
7. Define el apetito de riesgo
8. Evalúa estrategias alternativas
9. Formula objetivos empresariales



Desempeño

10. Identifica el riesgo
11. Evalúa la gravedad del riesgo
12. Prioriza los riesgos
13. Implementa respuestas al riesgo
14. Desarrolla la perspectiva de Portfolio



Análisis y Revisión

15. Evalúa cambios sustanciales
16. Revisa el riesgo y el desempeño
17. Persigue mejoras en la gestión del riesgo empresarial.



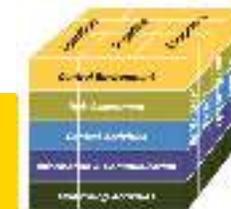
Información, Comunicación e Informes

18. Aprovecha la información y la tecnología
19. Comunica información sobre riesgos
20. Informes sobre riesgo, cultura y desempeño

Principios de Gobernanza (y Cultura)

- La junta ejerce la supervisión de riesgos: la junta directiva supervisa la estrategia y lleva a cabo responsabilidades de gobierno para apoyar a la administración en el logro de la estrategia y los objetivos comerciales.
- Establece estructuras operativas: la organización establece estructuras operativas en busca de la estrategia y los objetivos comerciales.
- Define la cultura deseada: la organización define los comportamientos deseados que caracterizan la cultura deseada de la entidad.
- Demuestra compromiso con los valores fundamentales: la organización demuestra compromiso con los valores fundamentales de la entidad.
- Atrae, desarrolla y retiene a personas capaces: la organización está comprometida con la creación de capital humano en consonancia con la estrategia y los objetivos comerciales.

Marco de Gobernanza y Control Interno



Entorno de Control

1. Compromiso con la **integridad** y los valores éticos
2. Ejerce **supervisión**
3. Establece **estructura, autoridad, responsabilidad**
4. Compromiso con la **competencia**
5. Hace cumplir la **rendición de cuentas**

Evaluación de Riesgos

6. Establece **objetivos adecuados**
7. Identifica y analiza el riesgo
8. Evalúa el riesgo de fraude
9. Identifica y analiza cambios significativos.

Actividades de Control

10. Selecciona y desarrolla actividades de control.
11. Selecciona y desarrolla controles generales sobre la tecnología.
12. Se implementa a través de **políticas** y procedimientos

Información y Comunicación

13. Utiliza **información relevante**
14. Se comunica internamente
15. Se comunica externamente

Monitoreo de Actividades

16. Realiza **evaluaciones** continuas y/o separadas
17. Evalúa y comunica las deficiencias.

Funciones Clave del Órgano de Gobierno

Dirige	Aprueba	Establece	Supervisa	Verifica
<ul style="list-style-type: none"> • Establece el tono e inculca la cultura. • Asigna comités • Líneas claras de relaciones dentro del consejo • Selecciona, compensa, evalúa al CEO • Selecciona, evalúa auditores/asesores 	<ul style="list-style-type: none"> • Determina las decisiones que requieren la aprobación del consejo • Asegura la participación efectiva de las partes interesadas • Asegura la debida diligencia • Adopta un proceso de aprobación disciplinado 	<ul style="list-style-type: none"> • Ratifica la visión de la organización para el futuro • Entiende oportunidades / amenazas y fortalezas/ debilidades • Aprueba la dirección estratégica y el apetito del riesgo • Establece la dirección y políticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisa los signos vitales • Supervisa el rendimiento dentro de la tolerancia al riesgo • Mantiene un proceso de alerta temprana y mecanismos de escalamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Asegura la confiabilidad de la información recibida y los informes emitidos • Cuestiona constructivamente y obtiene aseguramiento ejecutivo razonable • Obtiene asesoramiento independiente y reasegura

Pregunta de Sondeo 3

¿Quién cree que desempeña el papel de gobierno más importante en una organización?

- A. El consejo u órgano de gobierno
- B. Director ejecutivo y reportes directos
- C. Administración operativa
- D. Auditoría interna
- E. Partes interesadas
- F. Otro

Prácticas Líderes de Gobernanza

Prácticas Líderes de Gobernanza

Junta	Administración	Organización
<ul style="list-style-type: none"> • Independiente, dispuesta a desafiar a la gerencia. • CEO ≠ Presidente • Responsabilidad corporativa parte crítica de la estrategia • Comunicación interna y externa precisa, oportuna, transparente • Autoevaluación rutinaria y reflexiva; busca la mejora continua 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelos a seguir que “predican con el ejemplo” • Gestión eficaz del riesgo empresarial • Planes de compensación cuidadosamente diseñados para evitar conducir comportamientos poco éticos. • La cultura espera el cumplimiento y apoya la 'denuncia' • Comunicar hacia abajo y escuchar hacia arriba 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas y procedimientos apropiados, incluido el Código de Ética • Auditoría interna independiente y respetada, con el estatus y la autoridad adecuados • Funciones efectivas de segunda línea para permitir el cumplimiento y la gestión de riesgos • Encuestas de rutina a los empleados sobre la cultura y la comprensión de los valores y objetivos de la organización

Rol de la Auditoría Interna

Rol de la Auditoría Interna

Definición: “... [auditoría interna] ayuda a una organización a lograr sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno”.

Norma 2110: “[Auditoría interna] debe evaluar y hacer recomendaciones apropiadas para mejorar los procesos de gobierno de la organización para:

- Toma de decisiones estratégicas y operativas.
- Supervisar la gestión y el control de riesgos
- Promover la ética y los valores apropiados dentro de la organización
- Asegurar una gestión eficaz del desempeño de la organización y la rendición de cuentas
- Comunicar información sobre riesgos y control a las áreas apropiadas de la organización.
- Coordinar actividades y comunica información entre el consejo, los auditores internos y externos, otros proveedores de aseguramiento y la administración”

Prácticas de Auditoría Interna

- Infórmese sobre las principales prácticas de gobierno
 - Aprenda sobre los principios autorizados y la guía COSO
 - Lea los estatutos, agendas de su junta y comité
 - Conozca las expectativas regulatorias y externas
 - Discuta las prácticas de gobierno respectivas con sus pares
- Póngase en contacto con otras funciones relacionadas con la gobernanza y comparta prácticas (como Asuntos Legales, Cumplimiento, Gestión de Riesgos, Ombudsman)
- Conviértase en un recurso de referencia visible para su organización
- Comparta ideas y sugerencias, ¡lo que puede requerir mucho coraje y tacto!

Comentarios Finales

Comentarios Finales

- El gobierno efectivo es fundamental para el éxito organizacional
- Se han desarrollado muchos conjuntos de principios de gobernanza útiles en todo el mundo.
- Los marcos y la guía de COSO brindan sólidas prácticas de gobernanza
- El consejo desempeña un papel fundamental de supervisión y asesoramiento para garantizar una gobernanza sólida
- Los principales auditores internos abordan los procesos de gobierno y brindan información útil a sus organizaciones



Patty Miller
Miembro de la Junta de COSO
Propietaria, PKMiller Risk Consulting, LLC
pkmiller100@gmail.com
775-276-3214