



Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III  
Manual del Participante  
Autor: C. P. Rafael González Martínez

Contenido

Capítulo	Página
Introducción	2
Capítulo I. Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (COSO)	4
Capítulo II. Marco Integrado COSO III. Generalidades	8
Capítulo III. Marco Integrado COSO III. Objetivos y Componentes	12
Capítulo IV. Marco Integrado COSO III. Principios y puntos de enfoque	20
Capítulo V. Marco Integrado COSO III. Responsabilidades en el Sistema	34
Capítulo VI. Marco Integrado COSO III. Implementación y Herramientas de evaluación	36
Bibliografía	39

## Introducción

El Comité de organizaciones patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO, por sus siglas en inglés) presentó en 1992 la primera versión del Marco Integrado de Control Interno, que ha sido aceptado alrededor del mundo y se ha convertido en un marco líder en diseño, implementación y conducción de control interno y evaluación de su efectividad.

El Comité tenía como principal objetivo definir un nuevo marco conceptual capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos utilizados en el campo del control interno.

Teniendo en cuenta los grandes cambios que han tenido la industria y los avances tecnológicos, el Comité lanzó en mayo de 2013 una versión actualizada que permitirá que las empresas desarrollen y mantengan efectiva y eficientemente sistemas de control interno que ayuden en el proceso de adaptación a los cambios, cumplimiento de los objetivos de la empresa, mitigación de los riesgos a un nivel aceptable, y apoyo a la toma de decisiones y al gobierno.

Este modelo presentado por COSO ha enfocado la atención hacia el mejoramiento del control interno y del gobierno corporativo, y responde a la presión pública para un mejor manejo de los recursos públicos o privados en cualquier tipo de organización, como consecuencia de los numerosos escándalos, la crisis financiera y los fraudes presentados.

Un sistema de control interno efectivo requiere la toma de decisiones y es diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos en relación con la eficacia y la eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, y el cumplimiento de leyes y normas aplicables.

El Marco Integrado de Control Interno abarca cada una de las áreas de la empresa, y engloba cinco componentes relacionados entre sí: el entorno de control, la evaluación del riesgo, el sistema de información y comunicación, las actividades de control, y la supervisión del sistema de control.

De la misma manera, el marco apoya la administración, la dirección, los accionistas y demás partes que interactúan con la entidad, ofreciendo un entendimiento de lo que constituye un sistema de control interno efectivo.

Un sistema de control interno debe verse como un proceso integrado y dinámico y se caracteriza por las siguientes propiedades:

- Permite aplicar el control interno a cualquier tipo de entidad y de acuerdo con sus necesidades.
- Presenta un enfoque basado en principios que proporcionan flexibilidad y se pueden aplicar a nivel de entidad, a nivel operativo y a nivel funcional.
- Establece los requisitos para un sistema de control interno efectivo, considerando los componentes y principios existentes, cómo funcionan y cómo interactúan.

- Proporciona un método para identificar y analizar los riesgos, así como para desarrollar y gestionar respuestas adecuadas a dichos riesgos dentro de unos niveles aceptables y con un mayor enfoque sobre las medidas antifraude.
- Constituye una oportunidad para ampliar el alcance de control interno más allá de la información financiera, a otras formas de presentación de la información, operaciones y objetivos de cumplimiento.
- Es una oportunidad para eliminar controles ineficientes, redundantes o inefectivos que proporcionan un valor mínimo en la reducción de riesgos para la consecución de los objetivos de la entidad.
- Brinda una mayor confianza en la supervisión efectuada por el consejo sobre los sistemas de control interno.
- Ofrece mayor confianza con respecto al cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- Genera mayor confianza en la capacidad de la entidad para identificar, analizar y responder a los riesgos y a los cambios que se produzcan en el entorno operativo y de negocios.
- Permite lograr una mayor comprensión de la necesidad de un sistema de control interno efectivo.
- Facilita el entendimiento de que mediante la aplicación de un criterio profesional oportuno la dirección puede eliminar controles no efectivos, redundantes o ineficientes.

## Capítulo I. Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (COSO)

El Comité de organizaciones patrocinadoras de la Comisión Treadway fue conformado en 1985 con la finalidad de identificar los factores que originaban la presentación de información financiera falsa o fraudulenta, y emitir las recomendaciones que garantizaran la máxima transparencia informativa en ese sentido.

COSO se dedica a desarrollar marcos y orientaciones generales sobre el control interno, la gestión del riesgo empresarial y la prevención del fraude, diseñados para mejorar el desempeño organizacional y la supervisión, y reducir el riesgo de fraude en las organizaciones.

Asimismo, el Comité sustenta que una buena gestión del riesgo y un sistema de control interno son necesarios para el éxito a largo plazo de las organizaciones.

El Comité está conformado por cinco instituciones representativas en Estados Unidos en el campo de la contabilidad, las finanzas y la auditoría interna:

- American Accounting Association (AAA) – Asociación de Contadores Públicos Norteamericanos
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) – Instituto Norteamericano de Contadores Públicos Certificados (Contadores CPA que forman parte de empresas de contabilidad que hacen auditorías externas de estados financieros).
- Financial Executive Institute (FEI) – Asociación Internacional de Ejecutivos de Finanzas.
- Institute of Internal Auditors (IIA) – Instituto de Auditores Internos (Auditores encargados de la evaluación de los sistemas de control interno en el interior de las organizaciones).
- Institute of Management Accountants (IMA) – Instituto de Contadores Empresariales (Contadores que trabajan en empresas).

En septiembre de 1992, el Comité COSO emitió en los Estados Unidos el informe: Internal Control-Integrated Framework (Marco Integrado de Control Interno, COSO I), orientado a establecer una definición común de control interno y proveer una guía para la creación y el mejoramiento de la estructura de control interno de las entidades.

Este Marco fue publicado para las empresas de los Estados Unidos. Sin embargo, ha sido utilizado y aceptado a nivel mundial. Fue creado para facilitar a las empresas los procesos de evaluación y mejoramiento continuo de sus sistemas de control interno.

Además, ha sido incluido en las políticas, reglas y regulaciones, para que las empresas mejoren sus actividades de control hacia el logro de sus objetivos.

Es el caso de la Ley Sarbanes-Oxley, según la cual las empresas que cotizan en bolsa tienen que cumplir con una sección de control interno (sección 404), que solicita la implementación y evaluación de un sistema de control interno en las organizaciones.

En septiembre de 2004, el Comité COSO publicó el Enterprise Risk Management-Integrated Framework y sus aplicaciones técnicas asociadas (COSO-ERM, o COSO II), en el cual se amplía el concepto de control interno, y se proporciona un enfoque más completo y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral del riesgo.

Este nuevo enfoque no sustituye COSO I sino que lo incorpora como parte de él, y permite a las compañías mejorar sus prácticas de control interno o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo.

Adicionalmente, dado que COSO-ERM se encuentra completamente alineado con el COSO I, las mejoras en la gestión de riesgo permiten optimizar un trabajo eficaz en control interno bajo las disposiciones de la Ley Sarbanes-Oxley.

En mayo de 2013 el Comité COSO publicó la actualización del Marco Integrado de Control Interno (COSO III), cuyos objetivos son: aclarar los requerimientos del control interno; actualizar el contexto de la aplicación del control interno a muchos cambios en las empresas y ambientes operativos; y ampliar su aplicación al expandir los objetivos operativos y de emisión de informes. Este nuevo Marco Integrado permite una mayor cobertura de los riesgos a los que se enfrentan actualmente las organizaciones.

Algunos de los factores más relevantes que contribuyeron a la actualización del Marco Integrado de Control Interno son:

- Variación de los modelos de negocio como consecuencia de la globalización.
- Mayor necesidad de información a nivel interno debido a los entornos cambiantes.
- Incremento del número y complejidad de las normativas aplicables al mundo empresarial a nivel internacional.
- Nuevas expectativas sobre la responsabilidad y competencias de los gestores de las organizaciones.
- Incremento de las expectativas de los grupos de interés (inversores, reguladores) en la prevención y detección del fraude.
- Aumento del uso de las nuevas tecnologías, y su desarrollo constante.
- Exigencias en la fiabilidad de la información reportada.

Los siguientes cuadros presentan los cambios más significativos presentes en el Marco Integrado de Control Interno 2013, a nivel general y en cada componente:

## I. A nivel General

COSO 1992 Se mantiene:	COSO 2013 Cambia:
Definición del concepto de Control Interno	Ampliación y aclaración de conceptos con el objetivo de abarcar las actuales condiciones del mercado y la economía global
Cinco componentes del control interno	Codificación de principios y puntos de enfoque con aplicación internacional para el desarrollo y evaluación de la eficacia del Sistema de Control Interno
	Aclaración de la necesidad de establecer objetivos de negocio como condición previa a los objetivos de control interno
Criterios a utilizar en el proceso de evaluación de la eficacia del Sistema de Control Interno	Extensión de los objetivos de Reporte más allá de los informes financieros externos, a los de carácter interno y a los no financieros, tanto externos como internos
Uso del Juicio profesional para la evaluación de la eficacia del Sistema de Control Interno	Inclusión de una guía orientadora para facilitar la supervisión del Control Interno sobre las operaciones, el cumplimiento y los objetivos de reporte

## II. A nivel de Componentes

Componentes	Cambios Representativos
<b>Entorno de Control</b>	Se recogen en cinco principios la relevancia de la integridad y los valores éticos, la importancia de la filosofía de la administración y su manera de operar, la necesidad de una estructura organizativa, la adecuada asignación de responsabilidades y la importancia de las políticas de recursos humanos
	Se explican las relaciones entre los componentes del Control Interno para destacar la importancia del Entorno de Control
	Se amplía la información sobre el Gobierno Corporativo de la organización, reconociendo diferencias en las estructuras, requisitos, y retos a lo largo de diferentes jurisdicciones, sectores y tipos de entidades
	Se enfatiza la supervisión del riesgo y la relación entre el riesgo y la respuesta al mismo
<b>Evaluación de Riesgos</b>	Se amplía la categoría de objetivos de Reporte, considerando todas las tipologías de reporte internos y externos

	Se aclara que la evaluación de riesgos incluye la identificación, análisis y respuesta a los riesgos
	Se incluyen los conceptos de velocidad y persistencia de los riesgos como criterios para evaluar la criticidad de los mismos
	Se considera la tolerancia al riesgo en la evaluación de los niveles aceptables de riesgo
	Se considera el riesgo asociado a las fusiones, adquisiciones y externalizaciones
	Se amplía la consideración del riesgo al fraude
<b>Actividades de Control</b>	Se indica que las actividades de control son acciones establecidas por políticas y procedimientos
	Se considera el rápido cambio y evolución de la tecnología
	Se enfatiza la diferenciación entre controles automáticos y Controles Generales de Tecnología
<b>Información y Comunicación</b>	Se enfatiza la relevancia de la calidad de información dentro del Sistema de Control Interno
	Se profundiza en la necesidad de información y comunicación entre la entidad y terceras partes
	Se enfatiza el impacto de los requisitos regulatorios sobre la seguridad y protección de la información
	Se refleja el impacto que tiene la tecnología y otros mecanismos de comunicación en la rapidez y calidad del flujo de información
<b>Actividades de Monitoreo – Supervisión</b>	Se clarifica la terminología definiendo dos categorías de actividades de monitoreo: evaluaciones continuas y evaluaciones independientes
	Se profundiza en la relevancia del uso de la tecnología y los proveedores de servicios externos

## Capítulo II. Marco Integrado COSO III. Generalidades

Las empresas deben implementar un sistema de control interno eficiente que les permita enfrentarse a los rápidos cambios del mundo de hoy.

Es responsabilidad de la administración y de los directivos desarrollar un sistema que garantice el cumplimiento de los objetivos de la empresa y se convierta en una parte esencial de la cultura organizacional.

**El control interno es definido como un proceso integrado y dinámico llevado a cabo por la administración, la dirección y demás personal de una entidad, diseñado con el propósito de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento.**

De esta manera, el control interno se convierte en una función inherente a la administración, integrada al funcionamiento organizacional y a la dirección institucional y deja, así, de ser una función que se asigne a un área específica de una empresa.

En este sentido, el sistema de control interno debe orientarse a promover todas las condiciones necesarias para que el equipo de trabajo dé su mayor esfuerzo con el fin de lograr los resultados deseados, debido a que promueve el buen funcionamiento de la organización.

El concepto de responsabilidad toma gran importancia y se convierte en un factor clave para el gobierno de las organizaciones, teniendo en cuenta que el principal propósito del sistema de control interno es detectar oportunamente cualquier desviación significativa en el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos.

La implementación de un sistema de control interno eficiente debe proporcionar:

- Consecución de objetivos de rentabilidad y rendimiento para prevenir la pérdida de recursos.
- Operaciones eficaces y eficientes.
- Desarrollo de tareas y actividades continuas, establecidas como un medio para llegar a un fin.
- Control interno efectuado por las personas de la entidad y las acciones que estas aplican en cada nivel de la entidad.
- Producción de informes financieros confiables para la toma de decisiones.
- Seguridad razonable, no absoluta, al consejo y la alta dirección de la entidad.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones pertinentes.



- Adaptación a la estructura de la entidad.
- Promoción, evaluación y preocupación por la seguridad, calidad y mejora continua de todos los procesos de la entidad.

El modelo de control interno **COSO2013 (COSO III)** está **compuesto por los cinco componentes establecidos en el marco anterior, y 17 principios y puntos de enfoque que presentan las características fundamentales de cada componente.**

Se caracteriza por tener en cuenta los siguientes aspectos y generar diferentes beneficios:

- Mayores expectativas del gobierno corporativo.
- Globalización de mercados y operaciones.
- Cambio continuo en mayor complejidad en los negocios.
- Mayor demanda y complejidad en leyes, reglas, regulaciones y estándares.
- Expectativas de competencias y responsabilidades.
- Uso y mayor nivel de confianza en tecnologías que evolucionan rápidamente.
- Expectativas relacionadas con prevenir, desalentar y detectar el fraude.

La efectividad del sistema de control interno depende de las características de claridad, agilidad, y confianza, y de esta manera se puede obtener una certeza razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad.

Un sistema de control interno efectivo reduce a un nivel aceptable el riesgo de no alcanzar un objetivo de la entidad. Para esto es indispensable que los componentes y principios estén presentes y en funcionamiento.

Esto quiere decir que los componentes y principios relevantes existen en el diseño e implementación del sistema de control interno para alcanzar los objetivos especificados. Además, los componentes y principios deben ser aplicados en el sistema de control interno y funcionar de manera integrada.

Sin embargo, es importante aclarar que un eficaz sistema de control interno **no garantiza el éxito de una entidad.** Éste puede ayudar a la consecución de los objetivos y suministrar información sobre el progreso de la entidad, pero el desempeño de la administración y directivas, así como factores externos, como condiciones económicas, tienen gran influencia en el éxito de la entidad.

El control interno no puede evitar que se aplique un deficiente criterio profesional o se adopten malas decisiones. Además, el sistema de control interno puede garantizar sólo una seguridad razonable en relación con el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Las limitaciones siempre están presentes e impiden que el Consejo de Administración y la Dirección tengan una seguridad absoluta. Sin embargo, estas limitaciones tienen que ser tomadas en cuenta al momento de seleccionar, desarrollar y desplegar los controles, para que minimicen en lo posible dichas limitaciones.

Las limitaciones pueden originarse por los siguientes factores:

- La falta de adecuación de los objetivos establecidos como condición previa para el control interno.
- El criterio profesional de las personas en la toma de decisiones puede ser erróneo y estar sujeto a sesgos.
- Fallas humanas conscientes e inconscientes.
- La capacidad de la dirección de anular el control interno.
- La capacidad de la dirección y demás miembros del personal para eludir los controles mediante confabulación entre ellos.
- Acontecimientos externos que escapan al control de la organización.
- Conspiraciones o complots.

Por esta razón, el Marco Integrado de Control Interno **requiere de un criterio profesional en el diseño, implementación, y conducción del control interno y la evaluación de su efectividad.**

**El uso del criterio profesional ayuda a la administración** a tomar mejores decisiones con respecto al sistema de control interno, teniendo en cuenta que **esto no garantiza resultados perfectos.**

La administración hace **uso del criterio profesional** en diferentes momentos:

- Aplicación de los componentes de control interno en relación con las categorías de los objetivos.
- Aplicación de los componentes y principios de control interno dentro de la estructura de la entidad.
- Especificación de objetivos generales y específicos apropiados y evaluación de riesgos para su cumplimiento.

- Selección, desarrollo y despliegue de los controles necesarios para llevar a cabo los principios.
- Evaluar si los componentes y principios están presentes, funcionando y operando de manera integrada en la entidad.
- Evaluación de la severidad de una o más deficiencias de control interno de acuerdo con las leyes, reglas, regulaciones y estándares externos pertinentes.

## Capítulo III. Marco Integrado COSO III. Objetivos y Componentes

Cada entidad tiene una misión, la cual determina los objetivos y las estrategias necesarias para cumplirla. Los objetivos pueden ser establecidos mediante un proceso estructurado o informal dependiendo de la entidad, y **junto con la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la entidad, y de las oportunidades y amenazas del entorno, define una estrategia global.**

### I. Objetivos

Es responsabilidad de la Administración y la Alta Dirección establecer los objetivos del negocio y **es necesario fijar los objetivos con carácter previo al diseño e implementación del sistema de control interno**, con el fin de controlar y mitigar de manera adecuada los riesgos que afectan a dichos objetivos.

**Los objetivos deben complementarse, estar relacionados entre sí y ser coherentes con las capacidades y expectativas de la entidad** y las unidades empresariales y sus funciones.

Establecer objetivos **es un requisito previo para un control interno eficaz**. Los objetivos **proporcionan las metas medibles** hacia las que la entidad se mueve al desarrollar sus actividades.

Esta responsabilidad está establecida en los procesos de la administración, como se presenta a continuación:

- Determinar los objetivos estratégicos y seleccionar la estrategia dentro del contexto de la entidad establecido en su misión y visión.
- Establecer los objetivos de la entidad y desarrollar la tolerancia al riesgo con base en los requerimientos de la entidad según las circunstancias.
- Alinear los objetivos con la estrategia de la entidad y el apetito general del riesgo.
- Establecer los objetivos generales y específicos para la entidad y sus niveles según sean las circunstancias.

El Marco Integrado de Control Interno establece **tres categorías de objetivos** que permiten a las organizaciones centrarse en diferentes aspectos del control interno. Estas son:

**1. Objetivos operativos:** estos objetivos se relacionan con el cumplimiento de la misión y visión de la entidad.

Hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones, incluidos sus objetivos de rendimiento financiero y operacional, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas.

Por lo tanto, **estos objetivos constituyen la base para la evaluación del riesgo en relación con la protección de los activos de la entidad, y la selección y desarrollo de los controles necesarios para mitigar dichos riesgos.**

Los objetivos operativos deben reflejar el entorno empresarial, industrial y económico en que se involucra la entidad; y **están relacionados con el mejoramiento del desempeño financiero, la productividad, la calidad, las prácticas ambientales, y la innovación y satisfacción de empleados y clientes.**

**2. Objetivos de información:** estos objetivos se refieren a la preparación de reportes para uso de la organización y los accionistas, teniendo en cuenta la veracidad, oportunidad y transparencia.

Estos reportes relacionan la **información financiera y no financiera interna y externa** y **abarcán aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia** y demás conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la entidad.

La presentación de **informes a nivel externo** da respuesta a las regulaciones y normativas establecidas y a las solicitudes de los grupos de interés, y los **informes a nivel interno** atienden a las necesidades al interior de la organización tales como: la estrategia de la entidad, plan operativo y métricas de desempeño.

<b>Reportes Financiero Externo</b>	<b>Reportes No Financiero Externo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuentas anuales</li> <li>• Estados financieros intermedios</li> <li>• Publicación de resultados</li> <li>• Distribución de utilidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de Control Interno</li> <li>• Memoria de sostenibilidad</li> <li>• Plan estratégico</li> <li>• Custodia de activos</li> </ul>
<b>Reportes Financiero Interno</b>	<b>Reportes No Financiero Interno</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estados financieros de las divisiones</li> <li>• Cash-flow / Presupuesto</li> <li>• Cálculos de Covenants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilización de activos</li> <li>• Encuestas de satisfacción del cliente</li> <li>• Indicadores clave de riesgo</li> <li>• Reportes al consejo</li> </ul>

Los Reportes <sup>9a</sup> <Zdeben cumplir con los siguientes requisitos:

- Relevancia
- Representación exacta
- Comparabilidad

- Verificabilidad
- Oportunidad, y
- Comprensibilidad

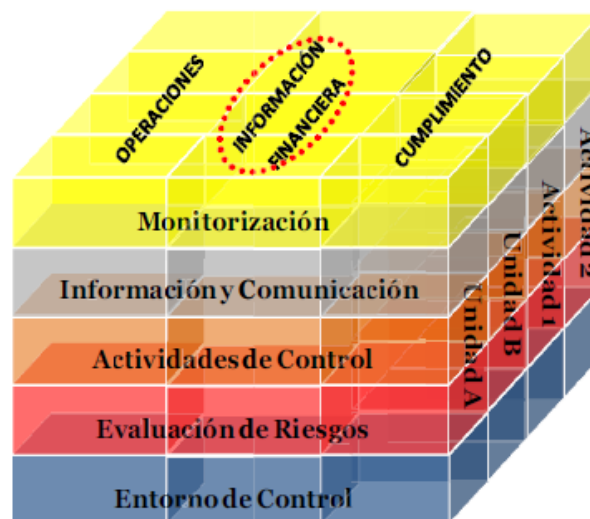
**3. Objetivos de cumplimiento:** están relacionados con el cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad. La entidad debe desarrollar sus actividades en función de las leyes y normas específicas.

## II. Componentes del sistema de control interno

El sistema de control interno está dividido en cinco componentes integrados que se relacionan con los objetivos de la empresa: **entorno de control, evaluación de los riesgos, actividades de control, sistemas de información y comunicación, y actividades de monitoreo y supervisión.**

Un adecuado entorno de control, una metodología de evaluación de riesgos, un sistema de elaboración y difusión de información oportuna y fiable por parte de la organización y un proceso de monitoreo eficiente, apoyados en actividades de control efectivas, se constituyen en poderosas herramientas gerenciales.

Existe una relación directa entre los objetivos de la entidad, los componentes y la estructura organizacional que es representada en forma de cubo de la siguiente manera:



**Figura 1. COSO 1992**



**Figura 2. COSO 2013**

Los cinco componentes deben funcionar de manera integrada para reducir a un nivel aceptable el riesgo de no alcanzar un objetivo. Los componentes son interdependientes, existe una gran cantidad de interrelaciones y vínculos entre ellos.

Así mismo, dentro de cada componente el marco establece 17 principios que representan los conceptos fundamentales y son aplicables a los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. Los principios permiten evaluar la efectividad del sistema de control interno.

### **1. Entorno de control**

Es el ambiente donde se desarrollan todas las actividades organizacionales bajo la gestión de la administración.

El entorno de control es influenciado por factores tanto internos como externos, tales como la historia de la entidad, los valores, el mercado, y el ambiente competitivo y regulatorio.

Comprende las normas, procesos y estructuras que constituyen la base para desarrollar el control interno de la organización.

Este componente crea la disciplina que apoya la evaluación del riesgo para el cumplimiento de los objetivos de la entidad, el rendimiento de las actividades de control, uso de la información y sistemas de comunicación, y conducción de actividades de supervisión.

Para lograr un entorno de control apropiado deben tenerse en cuenta aspectos como la estructura organizacional, la división del trabajo y asignación de responsabilidades, el estilo de gerencia y el compromiso.

Un entorno de control ineficaz puede tener consecuencias graves, tales como pérdida financiera, pérdida de imagen o un fracaso empresarial.

Por esta razón, este componente tiene una influencia muy relevante en los demás componentes del sistema de control interno, y se convierte en el cimiento de los demás proporcionando disciplina y estructura.

Una organización que establece y mantiene un adecuado entorno de control es más fuerte a la hora de afrontar riesgos y lograr sus objetivos. Esto se puede obtener si se cuenta con:

- Actitudes congruentes con su integridad y valores éticos.
- Procesos y conductas adecuados para la evaluación de conductas.
- Asignación adecuada de responsabilidades.
- Un elevado grado de competencia y un fuerte sentido de la responsabilidad para la consecución de los objetivos.

Por esta razón, el Entorno de control está compuesto por el comportamiento que se mantiene dentro de la organización, e incluye aspectos como:

- La integridad y los valores éticos de los recursos humanos,
- La competencia profesional,
- La delegación de responsabilidades,
- El compromiso con la excelencia y la transparencia,
- La atmosfera de confianza mutua,
- La filosofía y estilo de dirección,
- La estructura y plan organizacional,
- Los reglamentos y manuales de procedimientos,
- Las políticas en materia de recursos humanos y
- El Comité de Control.

## **2. Evaluación de riesgos**

Este componente identifica los posibles riesgos asociados con el logro de los objetivos de la organización. Toda organización debe hacer frente a una serie de riesgos de origen tanto interno como externo, que deben ser evaluados.

Estos riesgos afectan a las entidades en diferentes sentidos, como en su habilidad para competir con éxito, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva. Por ende, se entiende por riesgo cualquier causa probable de que no se cumplan los objetivos de la organización.



De esta manera, la organización debe prever, conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta, para establecer mecanismos que los identifiquen, analicen y disminuyan. Este es un proceso dinámico e iterativo que constituye la base para determinar cómo se gestionaran los riesgos.

### **3. Actividades de control**

En el diseño organizacional deben establecerse las políticas y procedimientos que ayuden a que las normas de la organización se ejecuten con una seguridad razonable para enfrentar de forma eficaz los riesgos.

Las actividades de control se definen como las **acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos** con impacto potencial en los objetivos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocio y en el entorno tecnológico, y sirven como mecanismos para asegurar el cumplimiento de los objetivos.

Según su naturaleza pueden ser preventivas o de detección y pueden abarcar una amplia gama de actividades manuales y automatizadas. Las actividades de control conforman una parte fundamental de los elementos de control interno.

Estas actividades están orientadas a minimizar los riesgos que dificultan la realización de los objetivos generales de la organización. Cada control que se realice debe estar de acuerdo con el riesgo que previene, teniendo en cuenta que demasiados controles son tan peligrosos como lo es tomar riesgos excesivos. Estos controles permiten:

- Prevenir la ocurrencia de riesgos innecesarios.
- Minimizar el impacto de las consecuencias de los mismos.
- Restablecer el sistema en el menor tiempo posible.

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades en las actividades de control, debido a esto es necesario que todo el personal dentro de la organización conozca cuáles son las tareas de control que debe ejecutar. Para esto se debe explicitar cuáles son las funciones de control que le corresponden a cada individuo.

### **4. Información y comunicación**

El personal debe no solo captar una información sino también intercambiarla para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones. Por lo tanto, este componente hace referencia a la forma en que las áreas operativas, administrativas y financieras de la organización identifican, capturan e intercambian información.

La información es necesaria para que la entidad lleve a cabo las responsabilidades de control interno que apoyan el cumplimiento de los objetivos. La gestión de la empresa y el progreso

hacia los objetivos establecidos implican que la información es necesaria en todos los niveles de la empresa.

En este sentido, la información financiera no se utiliza solo para los estados financieros, sino también en la toma de decisiones.

Por ejemplo, toda la información presentada a la Dirección con relación a medidas monetarias facilita el seguimiento de la rentabilidad de los productos, la evolución de deudores, las cuotas en el mercado, las tendencias en reclamaciones, etc.

La información está compuesta por los datos que se combinan y sintetizan con base en la relevancia para los requerimientos de información.

Es importante que la dirección disponga de datos fiables a la hora de efectuar la planificación, preparar presupuestos, y demás actividades.

Es por esto que la información debe ser de calidad y tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ **Contenido:** ¿presenta toda la información necesaria?
- ✓ **Oportunidad:** ¿se facilita en el tiempo adecuado?
- ✓ **Actualidad:** ¿está disponible la información más reciente?
- ✓ **Exactitud:** ¿los datos son correctos y fiables?
- ✓ **Accesibilidad:** ¿la información puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas?

**La comunicación es el proceso continuo e iterativo** de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria, relevante y de calidad, tanto interna como externamente.

**La comunicación interna** es el medio por el cual la información se difunde a través de toda la organización, que fluye en sentido ascendente, descendente y a todos los niveles de la entidad. Esto hace posible que el personal pueda recibir de la Alta Dirección un mensaje claro de las responsabilidades de control.

La comunicación externa tiene dos finalidades: **comunicar de afuera hacia el interior** de la organización información externa relevante, y **proporcionar información interna relevante de adentro hacia afuera**, en respuesta a las necesidades y expectativas de grupos de interés externos.

**Para esto se tiene en cuenta:**

- ✓ Integración de la información con las operaciones y calidad de la información, analizando si ésta es apropiada, oportuna, fiable y accesible.

- ✓ Comunicación de la información institucional eficaz y multidireccional.
- ✓ Disposición de la información útil para la toma de decisiones.
- ✓ Los canales de información deben presentar un grado de apertura y eficacia acorde con las necesidades de información internas y externas.

La comunicación puede ser materializada en manuales de políticas, memorias, avisos o mensajes de video.

Cuando se hace verbalmente la entonación y el lenguaje corporal le dan un énfasis al mensaje. La actuación de la Dirección debe ser ejemplo para el personal de la entidad.

Un sistema de información comprende un conjunto de actividades, y involucra personal, procesos, datos y/o tecnología, que permite que la organización obtenga, genere, use y comunique transacciones de información para mantener la responsabilidad y medir y revisar el desempeño o progreso de la entidad hacia el cumplimiento de los objetivos.

## **5. Supervisión del sistema de control – Monitoreo**

Todo el proceso ha de ser monitoreado con el fin de incorporar el concepto de mejoramiento continuo; así mismo, el Sistema de Control Interno debe ser flexible para reaccionar ágilmente y adaptarse a las circunstancias.

Las actividades de monitoreo y supervisión deben evaluar si los componentes y principios están presentes y funcionando en la entidad.

Es importante **determinar, supervisar y medir la calidad** del desempeño de la estructura de control interno, **teniendo en cuenta:**

- ✓ Las actividades de monitoreo durante el curso ordinario de las operaciones de la entidad.
- ✓ Evaluaciones separadas.
- ✓ Condiciones reportables.
- ✓ Papel asumido por cada miembro de la organización en los niveles de control.

Es importante establecer procedimientos que aseguren que cualquier deficiencia detectada que pueda afectar al Sistema de Control Interno sea informada oportunamente para tomar las decisiones pertinentes. Los sistemas de control interno cambian constantemente, debido a que los procedimientos que eran eficaces en un momento dado, pueden perder su eficacia por diferentes motivos, como la incorporación de nuevos empleados, restricciones de recursos, entre otros.

## Capítulo IV. Marco Integrado COSO III. Principios y puntos de enfoque

En el próximo cuadro se presenta la relación entre los componentes, los principios y los puntos de enfoque para cada uno. Los puntos de enfoque representan las características importantes de cada principio, lo que permite que sean más fáciles de entender y que la entidad pueda evaluar si el principio está presente y funcionando en su sistema de control interno.

Para determinar que el Sistema de Control Interno es efectivo se requiere que los cinco **componentes** y los **principios** estén presentes y funcionando:

- **Presente:** la determinación de que los componentes y los principios relevantes existen en el diseño y la implementación del sistema de control interno para lograr los objetivos especificados.
- **Funcionando:** la determinación de que los componentes y los principios relevantes continúan existiendo en la dirección del sistema de control interno para lograr los objetivos especificados.

No todos los **puntos de enfoque** son requeridos para valorar la efectividad del sistema de control. La administración puede determinar que algunos de estos no son relevantes y puede identificar y considerar otros.

De esta manera, el Marco Integrado de Control Interno **facilita la labor de diseño y supervisión del Sistema de Control Interno** y permite comprender con más claridad el contenido, significado y el impacto que los Sistemas de Control Interno implementados tienen al momento de mitigar los riesgos de la organización.

<b>Componente</b>	<b>Principios</b>	<b>Puntos de enfoque-Atributos</b>
<b>I. Entorno de control</b>	1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos	<b>Establece el tono de la gerencia.</b> La Junta Directiva, la Alta Gerencia y el personal supervisor están comprometidos con los valores y principios éticos y los refuerzan en sus actuaciones.
		<b>Establece estándares de conducta.</b> La integridad y los valores éticos son definidos en los estándares de conducta de la entidad y entendidos en todos los niveles de la organización y por los proveedores de servicio externos y socios de negocios.
		<b>Evalúa la adherencia a estándares de conducta.</b> Los procesos están en su lugar para evaluar el desempeño de los individuos y equipos en relación con los estándares de conducta esperados.

		<p><b>Aborda y decide sobre desviaciones en forma oportuna.</b> Las desviaciones de los estándares de conducta esperados en la entidad son identificadas y corregidas oportuna y adecuadamente.</p>
	<p><b>2.</b> El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.</p>	<p><b>Establece las responsabilidades de supervisión de la dirección.</b> La Junta Directiva identifica y acepta su responsabilidad de supervisión con respecto a establecer requerimientos y expectativas.</p> <p><b>Aplica experiencia relevante.</b> La Junta directiva define, mantiene y periódicamente evalúa las habilidades y experiencia necesaria entre sus miembros.</p> <p><b>Conserva o delega responsabilidades de supervisión.</b></p> <p><b>Opera de manera independiente.</b> La Junta Directiva tiene suficientes miembros, quienes son independientes de la Administración y objetivos en evaluaciones y toma de decisiones.</p> <p><b>Brinda supervisión sobre el Sistema de Control Interno.</b> La Junta Directiva conserva la responsabilidad de supervisión del diseño, implementación y conducción del Control Interno de la Administración:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Entorno de Control:</b> establece integridad y valores éticos, estructuras de supervisión, autoridad y responsabilidad, expectativas de competencia, y rendición de cuentas a la Junta.</li> <li>▪ <b>Evaluación de Riesgos:</b> monitorea las evaluaciones de riesgos de la administración para el cumplimiento de los objetivos, incluyendo el impacto potencial de los cambios significativos, fraude, y la evasión del control interno</li> </ul>

		<p>por parte de la administración.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Actividades de Control:</b> provee supervisión a la Alta Dirección en el desarrollo y cumplimiento de las actividades de control.</li> <li>▪ <b>Información y Comunicación:</b> analiza y discute la información relacionada con el cumplimiento de los objetivos de la entidad.</li> <li>▪ <b>Actividades de Supervisión:</b> evalúa y supervisa la naturaleza y alcance de las actividades de monitoreo y la evaluación y mejoramiento de la administración de las deficiencias.</li> </ul>
	<p><b>3.</b> La dirección establece con la supervisión del Consejo, las estructuras, líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.</p>	<p><b>Considera todas las estructuras de la entidad.</b> La Administración y la Junta Directiva consideran las estructuras múltiples utilizadas (incluyendo unidades operativas, entidades legales, distribución geográfica, y proveedores de servicios externos) para apoyar la consecución de los objetivos</p> <p><b>Establece líneas de reporte.</b> La Administración diseña y evalúa las líneas de reporte para cada estructura de la entidad, para permitir la ejecución de autoridades y responsabilidades, y el flujo de información para gestionar las actividades de la entidad</p> <p><b>Define, asigna y delimita autoridades y responsabilidades.</b> La Administración y la Junta Directiva delegan autoridad, definen responsabilidades, y utilizan procesos y tecnologías adecuadas para asignar responsabilidad, segregar funciones según sea necesario en varios niveles de la organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Junta directiva:</b> conserva autoridad sobre las decisiones significativas y revisa las evaluaciones de la administración y las limitaciones de autoridades y responsabilidades.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Alta Dirección:</b> establece instrucciones, guías, y control habilitando a la administración y otro personal para entender y llevar a cabo sus responsabilidades de control interno.</li> <li>▪ <b>Administración:</b> guía y facilita la ejecución de las instrucciones de la Alta Dirección dentro de la entidad y sus sub-unidades.</li> <li>▪ <b>Personal:</b> entiende los estándares de conducta de la entidad, los riesgos evaluados para los objetivos, y las actividades de control relacionadas con sus respectivos niveles de la entidad, la información esperada y los flujos de comunicación, así como las actividades de monitoreo relevantes para el cumplimiento de los objetivos.</li> <li>▪ <b>Proveedores de servicios externos:</b> cumple con la definición de la administración del alcance de la autoridad y la responsabilidad para todos los que no sean empleados comprometidos.</li> </ul>
	<p><b>4.</b> La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en concordancia con los objetivos de la organización</p>	<p><b>Establece políticas y prácticas.</b> Las políticas y prácticas reflejan las expectativas de competencia necesarias para apoyar el cumplimiento de los objetivos.</p> <p><b>Evalúa la competencia y direcciona las deficiencias.</b> La Junta Directiva y la Administración evalúan la competencia a través de la organización y en los proveedores de servicios externos, de acuerdo con las políticas y prácticas establecidas, y actúa cuando es necesario direccionando las deficiencias.</p>
		<p><b>Atrae, desarrolla y retiene profesionales.</b> La organización provee la orientación y la capacitación necesaria para atraer, desarrollar y retener</p>

		<p>personal suficiente y competente y proveedores de servicios externos para apoyar el cumplimiento de los objetivos.</p>
	<p>5. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos</p>	<p><b>Planea y se prepara para sucesiones.</b> La Alta Dirección y la Junta Directiva desarrollan planes de contingencia para la asignación de la responsabilidad importante para el control interno.</p> <p><b>Hace cumplir la responsabilidad a través de estructuras, autoridades y responsabilidades.</b> La Administración y la Junta Directiva establecen los mecanismos para comunicar y mantener profesionales responsables para el desempeño de las responsabilidades de control interno a través de la organización, e implementan acciones correctivas cuando es necesario.</p> <p><b>Establece medidas de desempeño, incentivos y premios.</b> La Administración y la Junta Directiva establecen medidas de desempeño, incentivos, y otros premios apropiados para las responsabilidades en todos los niveles de la entidad, reflejando dimensiones de desempeño apropiadas y estándares de conducta esperados, y considerando el cumplimiento de objetivos a corto y largo plazo.</p> <p><b>Evalúa medidas de desempeño, incentivos y premios para la relevancia en curso.</b> La Administración y la Junta Directiva alinean incentivos y premios con el cumplimiento de las responsabilidades de control interno para la consecución de los objetivos.</p>
		<p><b>Considera presiones excesivas.</b> La administración y la Junta Directiva evalúan y ajustan las presiones asociadas con el cumplimiento de los objetivos; asimismo asignan responsabilidades, desarrollan medidas de desempeño y evalúan el desempeño</p>



		<p><b>Evalúa desempeño y premios o disciplina los individuos.</b> La Administración y la Junta Directiva evalúan el desempeño de las responsabilidades de control interno, incluyendo la adherencia a los estándares de conducta y los niveles de competencia esperados, y proporciona premios o ejerce acciones disciplinarias cuando es apropiado</p>
<p><b>II. Evaluación de riesgos</b></p>	<p><b>6.</b> La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados</p>	<p><b>Objetivos Operativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Refleja las elecciones de la administración.</li> <li>▪ Considera la tolerancia al riesgo.</li> <li>▪ Incluye las metas de desempeño operativo y financiero.</li> <li>▪ Constituye una base para administrar los recursos.</li> </ul>
		<p><b>Objetivos de Reporte Financiero Externo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cumple con los estándares contables aplicables.</li> <li>▪ Considera la materialidad.</li> <li>▪ Refleja las actividades de la entidad.</li> </ul>
		<p><b>Objetivos de Reporte no Financiero Externo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cumple con los estándares y marcos externos establecidos.</li> <li>▪ Considera los niveles de precisión requeridos.</li> <li>▪ Refleja las actividades de la entidad.</li> </ul>
		<p><b>Objetivos de Reporte interno:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Refleja las elecciones de la administración.</li> <li>▪ Considera el nivel requerido de precisión.</li> <li>▪ Refleja las actividades de la entidad.</li> </ul>
<p><b>Objetivos de Cumplimiento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Refleja las leyes y regulaciones externas.</li> <li>▪ Considera la tolerancia al riesgo.</li> </ul>		

	<p><b>7.</b> La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determina cómo se deben gestionar</p>	<p>Incluye la entidad, sucursales, divisiones, unidad operativa y niveles funcionales. La organización identifica y evalúa los riesgos a nivel de la entidad, sucursales, divisiones, unidad operativa y niveles funcionales relevantes para la consecución de los objetivos.</p>
		<p>Evalúa la consideración de factores externos e internos en la identificación de los riesgos que puedan afectar a los objetivos.</p>
		<p>Involucra niveles apropiados de administración. La dirección evalúa si existen mecanismos adecuados para la identificación y análisis de riesgos.</p>
		<p>Analiza la relevancia potencial de los riesgos identificados y entiende la tolerancia al riesgo de la organización.</p>
		<p>Determina la respuesta a los riesgos. La evaluación de riesgos incluye la consideración de cómo el riesgo debería ser gestionado y si aceptar, evitar, reducir o compartir el riesgo.</p>
	<p><b>8.</b> La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos</p>	<p>Considera varios tipos de fraude: La evaluación del fraude considera el Reporte fraudulento, posible pérdida de activos y corrupción.</p>
		<p>La evaluación del riesgo de fraude evalúa incentivos y presiones</p>
		<p>La evaluación del riesgo de fraude tiene en consideración el riesgo de fraude por adquisiciones no autorizadas, uso o enajenación de activos, alteración de los registros de información, u otros actos inapropiados.</p>
		<p>La evaluación del riesgo de fraude considera cómo la dirección u otros empleados participan en, o justifican, acciones inapropiadas.</p>

<b>III. Actividades de control</b>	<p><b>9.</b> La organización idéntica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno</p>	<p><b>Evalúa cambios en el ambiente externo.</b> El proceso de identificación de riesgos considera cambios en los ambientes regulatorio, económico, y físico en los que la entidad opera.</p>
		<p><b>Evalúa cambios en el modelo de negocios.</b> La organización considera impactos potenciales de las nuevas líneas del negocio, composiciones alteradas dramáticamente de las líneas existentes de negocios, operaciones de negocios adquiridas o de liquidación en el sistema de control interno, rápido crecimiento, el cambio de dependencia en geografías extranjeras y nuevas tecnologías.</p>
		<p><b>Evalúa cambios en liderazgo.</b> La organización considera cambios en administración y respectivas actitudes y filosofías en el sistema de control interno.</p>
	<p><b>10.</b> La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos</p>	<p><b>Se integra con la evaluación de riesgos.</b> Las actividades de control ayudan a asegurar que las respuestas a los riesgos que direccionan y mitigan los riesgos son llevadas a cabo.</p>
		<p><b>Considera factores específicos de la entidad.</b> La administración considera cómo el ambiente, complejidad, naturaleza y alcance de sus operaciones, así como las características específicas de la organización, afectan la selección y desarrollo de las actividades de control.</p>
		<p><b>Determina la importancia de los procesos del negocio.</b> La administración determina la importancia de los procesos del negocio en las actividades de control.</p>
<p><b>Evalúa una mezcla de tipos de actividades de control.</b> Las actividades de control incluyen un rango y una variedad de controles que pueden incluir un equilibrio de enfoques para mitigar los riesgos teniendo en cuenta controles manuales y automatizados, y controles</p>		

		preventivos y de detección.
		<p><b>Considera en qué nivel las actividades son aplicadas.</b> La administración considera las actividades de control en varios niveles de la entidad.</p>
		<p><b>Direcciona la segregación de funciones.</b> La administración segrega funciones incompatibles, y donde dicha segregación no es práctica, la administración selecciona y desarrolla actividades de control alternativas.</p>
	<p><b>11.</b> La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos</p>	<p><b>Determina la relación entre el uso de la tecnología en los procesos del negocio y los controles generales de tecnología:</b> La dirección entiende y determina la dependencia y la vinculación entre los procesos de negocios, las actividades de control automatizadas y los Controles Generales de tecnología.</p> <p><b>Establece actividades de control para la infraestructura tecnológica relevante:</b> la Dirección selecciona y desarrolla actividades de control diseñadas e implementadas para ayudar a asegurar la completitud, precisión y disponibilidad de la tecnología.</p> <p><b>Establece las actividades de control para la administración de procesos relevantes de seguridad:</b> la dirección selecciona y desarrolla actividades de control diseñadas e implementadas para restringir los derechos de acceso, con el fin de proteger los activos de la organización de amenazas externas.</p> <p><b>Establece actividades de control relevantes para los procesos de adquisición, desarrollo y mantenimiento de la tecnología:</b> la dirección selecciona y desarrolla actividades de control sobre la adquisición, desarrollo y mantenimiento de la tecnología y su infraestructura.</p>

	<p><b>12.</b> La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos.</p>	<p><b>Establece políticas y procedimientos para apoyar el despliegue de las directivas de la administración:</b> la administración establece actividades de control que están construidas dentro de los procesos del negocio y las actividades del día a día de los empleados a través de políticas estableciendo lo que se espera y los procedimientos relevantes especificando acciones.</p> <p><b>Establece responsabilidad y rendición de cuentas para ejecutar las políticas y procedimientos:</b> la administración establece la responsabilidad y rendición de cuentas para las actividades de control con la administración (u otro personal asignado) de la unidad de negocios o función en el cual los riesgos relevantes residen.</p> <p><b>Funciona oportunamente:</b> el personal responsable desarrolla las actividades de control oportunamente, como es definido en las políticas y procedimientos.</p> <p><b>Toma acciones correctivas:</b> el personal responsable investiga y actúa sobre temas identificados como resultado de la ejecución de actividades de control.</p> <p><b>Trabaja con personal competente:</b> personal competente con la suficiente autoridad desarrolla actividades de control con diligencia y continúa atención.</p> <p><b>Reevalúa políticas y procedimientos:</b> la administración revisa periódicamente las actividades de control para determinar su continua relevancia, y las actualiza cuando es necesario.</p>
<p><b>IV. Información y comunicación</b></p>	<p><b>13.</b> La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del</p>	<p><b>Identifica los requerimientos de información:</b> un proceso está en ejecución para identificar la información requerida y esperada para apoyar el funcionamiento de los otros</p>

	control interno	<p>componentes del control interno y el cumplimiento de los objetivos de la entidad.</p> <p><b>Captura fuentes internas y externas de información:</b> los sistemas de información capturan fuentes internas y externas de información.</p> <p><b>Procesa datos relevantes dentro de la información:</b> los sistemas de información procesan datos relevantes y los transforman en información.</p> <p><b>Mantiene la calidad a través de procesamiento:</b> los sistemas de información producen información que es oportuna, actual, precisa, completa, accesible, protegida, verificable y retenida. La información es revisada para evaluar su relevancia en el soporte de los componentes de control interno.</p> <p><b>Considera costos y beneficios:</b> la naturaleza, cantidad y precisión de la información comunicada están acorde con, y apoyan, el cumplimiento de los objetivos.</p>
	<p><b>14.</b> La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno</p>	<p><b>Comunica la información de control interno:</b> un proceso está en ejecución para comunicar la información requerida para permitir que todo el personal entienda y lleve a cabo sus responsabilidades de control interno.</p> <p><b>Se comunica con la Junta directiva:</b> existe comunicación entre la administración y la Junta Directiva; por lo tanto, ambas partes tienen la información necesaria para cumplir con sus roles con respecto a los objetivos de la entidad.</p> <p><b>Proporciona líneas de comunicación separadas:</b> separa canales de comunicación, como líneas directas de denuncia de irregularidades, las cuales sirven como mecanismos a prueba de fallos para permitir la comunicación</p>

		<p>anónima o confidencial cuando los canales normales son inoperantes o ineficientes.</p>
<p><b>15.</b> La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno</p>		<p><b>Selecciona métodos de comunicación relevantes:</b> los métodos de comunicación consideran tiempo, público y la naturaleza de la información.</p>
		<p><b>Se comunica con grupos de interés externos:</b> los procesos están en funcionamiento para comunicar información relevante y oportuna a grupos de interés externos, incluyendo accionistas, socios, propietarios, reguladores, clientes, analistas financieros y demás partes externas.</p>
		<p><b>Permite comunicaciones de entrada:</b> canales de comunicación abiertos permiten los aportes de clientes, consumidores, proveedores, auditores externos, reguladores, analistas financieros, entre otros, y proporcionan a la administración y Junta Directiva información relevante.</p>
		<p><b>Se comunica con la Junta Directiva:</b> la información relevante resultante de evaluaciones conducidas por partes externas es comunicada a la Junta Directiva.</p>
		<p><b>Proporciona líneas de comunicación separadas:</b> separa canales de comunicación, como líneas directas de denuncia de irregularidades, las cuales sirven como mecanismos a prueba de fallos para permitir la comunicación anónima o confidencial cuando los canales normales son inoperantes o ineficientes.</p>
<p><b>Selecciona métodos de comunicación relevantes:</b> los métodos de comunicación consideran el tiempo, público, y la naturaleza de la comunicación y los requerimientos y expectativas legales, regulatorias y fiduciarias.</p>		

<b>V. Actividades de supervisión – monitoreo</b>	<b>16.</b> La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema están presentes y funcionando	<b>Considera una combinación de evaluaciones continuas e independientes:</b> la administración incluye un balance de evaluaciones continuas e independientes.
		<b>Considera tasa de cambio:</b> la administración considera la tasa de cambio en el negocio y los procesos del negocio cuando selecciona y desarrolla evaluaciones continuas e independientes
		<b>Establece un punto de referencia para el entendimiento:</b> el diseño y estado actual del sistema de control interno son usados para establecer un punto de referencia para las evaluaciones continuas e independientes.
		<b>Uso de personal capacitado:</b> los evaluadores que desarrollan evaluaciones continuas e independientes tienen suficiente conocimiento para entender lo que está siendo evaluado.
		<b>Se integra con los procesos del negocio:</b> las evaluaciones continuas son construidas dentro de los procesos del negocio y se ajustan a las condiciones cambiantes.
		<b>Ajusta el alcance y la frecuencia:</b> la administración cambia el alcance y la frecuencia de las evaluaciones independientes dependiendo el riesgo.
		<b>Evalúa objetivamente:</b> las evaluaciones independientes son desarrolladas periódicamente para proporcionar una retroalimentación objetiva.
	<b>17.</b> La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda	<b>Evalúa resultados:</b> la Administración o la Junta Directiva, según corresponda, evalúa los resultados de las evaluaciones continuas e independientes.
		<b>Comunica deficiencias:</b> las deficiencias son comunicadas a las partes responsables para tomar las acciones correctivas y a la Alta Dirección y la Junta Directiva, según corresponda.



		<b>Supervisa acciones correctivas:</b> la administración monitorea si las deficiencias son corregidas oportunamente.
--	--	--

## Capítulo V. Marco Integrado COSO III. Responsabilidades en el Sistema

Diversos son los roles y responsabilidades que asumen los participantes internos y externos en un Sistema de Control Interno. Los participantes internos asumen responsabilidades, mientras que los externos realizan aportaciones valiosas, tanto para su eficaz funcionamiento como para su actualización.

### **El Consejo de Administración**

Los miembros del Consejo junto con la Alta dirección deben analizar el Sistema de Control Interno de la entidad y efectuar su supervisión.

La Alta Dirección rinde cuentas por el control interno al Consejo de Administración, y este debe establecer las políticas y expectativas sobre cómo deben supervisar los miembros del Consejo el control interno.

El Consejo debe conocer los riesgos para la consecución de los objetivos de la entidad, las evaluaciones de las deficiencias del control interno, las medidas adoptadas por la Dirección para mitigar dichos riesgos y deficiencias, y cómo la Dirección evalúa el sistema de Control Interno.

Así mismo, el Consejo de Administración asume un rol fundamental en la definición de las expectativas en cuanto a la integridad y los valores éticos, la transparencia y las responsabilidades, en el marco del funcionamiento del Sistema de Control Interno.

Usualmente, el Consejo de Administración actúa a través de comités o comisiones delegadas. Esto depende de la jurisdicción y naturaleza de la organización.

### **Alta Dirección**

Debe evaluar el Sistema de Control Interno en relación con el Marco Integrado de Control Interno, centrándose en la manera como la entidad aplica los diecisiete principios para respaldar los componentes del control interno. Asimismo, debe dar consejo y dirección a la Administración, realizar una gestión constructiva y exigente, aprobar políticas y transacciones y supervisar las actividades de la Administración.

**La Dirección tiene un papel fundamental en el control interno** de la organización, pues establece la importancia del Sistema de Control Interno y los estándares de conducta a través de la organización.

#### **Los miembros de la Alta Dirección son:**

- Director administrativo
- Director ejecutivo de auditoría
- Director de cumplimiento
- Director financiero

- Director de información
- Director legal
- Director de operaciones
- Director de riesgos

### **Otros miembros de la dirección y del personal**

Los directivos y demás personal de la entidad deben revisar los cambios de la nueva versión del Marco Integrado de Control Interno 2013, y evaluar las implicaciones en el actual Sistema de Control Interno de la entidad.

### **Audidores internos**

Deben revisar los planes de auditoría y evaluar los cambios en el Marco para considerar las posibles consecuencias en los planes de auditoría, en las evaluaciones y cualquier información generada sobre el Sistema de Control Interno. Las actividades de auditoría deben ser llevadas a cabo por profesionales competentes y en alineación con los riesgos relevantes para la entidad.

### **Audidores externos**

Cuando un auditor externo es contratado para evaluar el Sistema de Control Interno de la entidad, puede evaluar el sistema en relación con el Marco Integrado de Control Interno, centrándose en la manera como la entidad ha seleccionado, desarrollado y desplegado los controles que incidan en los principios asociados a los componentes del control interno.

### **Partes interesadas**

Las partes interesadas desempeñan un papel muy importante en el diseño e implementación del Marco Integrado de Control Interno. El Control Interno es desarrollado por la Dirección, el Consejo de Administración y demás personal de la entidad.

## Capítulo VI. Marco Integrado COSO III. Implementación y Herramientas de evaluación

En este capítulo se comentan algunas consideraciones para el diseño, implementación y evaluación de un sistema estructurado de control interno, bajo las recomendaciones de COSO III.

### I. Implementación del Marco Integrado de Control Interno

La implementación del Marco Integrado de Control Interno debe fundamentarse en el modelo de negocios de la entidad, el cual involucra la mayoría de los procesos de administración y gobierno en una empresa.

El modelo de negocios **inicia con el gobierno**, el cual incluye la visión y misión de la organización, y la supervisión del Consejo de Administración de la planificación y las operaciones de la empresa.

También **incluye las actividades de la Dirección** para garantizar la efectividad del establecimiento de la estrategia y demás procesos de gestión de la organización.

Un gobierno efectivo **asegura la responsabilidad, la rendición de cuentas, la equidad y transparencia en las relaciones de la organización** con sus diferentes grupos de interés (accionistas, prestamistas, clientes, proveedores, empleados, gobiernos, reguladores y comunidades en la que opera la organización).

**El establecimiento de la estrategia** de la organización es el proceso en el que la administración articula un plan de alto nivel para lograr uno o más objetivos en relación con la misión de la organización. Usualmente, la estrategia es presentada en forma de objetivos generales, iniciativas y tácticas.

Juntos, **estos elementos del gobierno y el establecimiento de la estrategia**, proporcionan orientación a la empresa y claramente tienen un lugar para asegurar el éxito de la organización en el cumplimiento de las demandas y expectativas de las partes interesadas.

Dentro del modelo de negocios hay **cuatro elementos que se basan en el círculo Deming**: planear, hacer, verificar y actuar (plan, do, check, actcycle). En el modelo se presentan como **planificación del negocio, ejecución, monitoreo y adaptación**.

- **Planificación del negocio:** articula las metas específicas o planes de trabajo sobre el modo como la administración contribuye al logro de los objetivos de la estrategia general.

Explica por qué esos objetivos son alcanzables y proporciona un proceso favorable para la implementación y ejecución de la estrategia corporativa a través de la organización dentro del horizonte de planificación específica.

- **Ejecución:** consiste en las operaciones centrales de la organización, relacionadas con el diseño, construcción y operación de los procesos que hacen que el planeamiento funciones cumpla con el rendimiento esperado de acuerdo con los valores y estrategia de la organización.
- **Monitoreo:** involucra las actividades establecidas por la administración para la revisión y supervisión de la ejecución de las operaciones de la organización en relación con el plan estratégico general, incluyendo un nivel aceptable de riesgo.

Las actividades de monitoreo consideran tanto las medidas de rendimiento que demuestran el progreso hacia el logro de los objetivos del negocio como las metas estratégicas a largo plazo; así como las métricas de riesgo para asegurar que el riesgo se mantiene en niveles aceptables.

- **Adaptación:** describe los procesos organizativos, mediante los cuales los problemas identificados a través de las actividades de monitoreo exigen acciones de seguimiento y corrección de la administración, y son traducidos a cambios ejecutables en la estrategia corporativa, plan de negocios, o tácticas de ejecución.

La adaptación es esencial cuando se considera la capacidad de recuperación y agilidad de la empresa, elementos vitales para el éxito en un entorno de negocios que cambia rápidamente.

## II. Herramientas ilustrativas para evaluar la eficacia del Sistema de Control Interno

El Marco Integrado de Control Interno presenta un apartado titulado Herramientas ilustrativas para evaluar la eficacia del Sistema de Control Interno, el cual es una ayuda muy útil para evaluar la efectividad del Sistema de control Interno de una organización sobre la base de los requisitos establecidos en el Marco.

Para esto, el Marco presenta una serie de plantillas o formularios que dan una guía para la realización del trabajo a través de ejemplos de cómo desarrollar las evaluaciones.

Estos formularios pueden ser personalizados acorde con las necesidades y características de la organización y demás aspectos que la administración considere necesarios para la evaluación del Sistema de Control Interno.

Además, permiten presentar un resumen de los resultados de la evaluación por principios, componentes y sistemas de control interno en general. La administración puede utilizar estos formularios con diferentes finalidades:

- Apoyar la determinación de si los componentes y principios están presentes y funcionando correctamente.
- Apoyar la evaluación de si los cinco componentes del Sistema de Control Interno están operando al mismo tiempo de una manera integrada.

- Apoyar la evaluación de la eficacia del Sistema de Control Interno en relación con una o más categorías de objetivos.
- Documentar la evaluación general de la administración en relación con la efectividad del Sistema de Control Interno, considerando los componentes y principios.
- Documentar las deficiencias encontradas durante el proceso de evaluación.

#### **Formulario de evaluación de los principios**

Resume la decisión de la Administración sobre si cada principio está presente y funcionando. Se tienen en cuenta los puntos de enfoque para apoyar la decisión de la administración.

#### **Formulario por cada componente**

Resume la decisión de la Administración sobre si cada componente, incluyendo sus principios, están presentes y funcionando.

#### **Formulario de evaluación general**

Resume la decisión de la administración sobre si los cinco componentes están presentes, funcionando y operando de una manera integrada, incluyendo la gravedad de las deficiencias del Control Interno o una combinación de deficiencias cuando se consideran colectivamente a lo largo de los componentes.

#### **Formulario de resumen de deficiencias de control interno**

Aporta un registro de todas las deficiencias del Control Interno que se han encontrado, y que se pueden aprovechar en la evaluación de los componentes y principios.

#### **Control Interno sobre la información financiera externa: un compendio de métodos y ejemplos**

Este documento ayuda en la implementación del Marco Integrado de Control Interno sobre el reporte financiero externo, debido a que proporciona distintos enfoques y ejemplos para ilustrar cómo las entidades pueden aplicar los componentes y los principios a sus Sistemas de Control Interno.

Este compendio es una actualización del “Internal control over Financial Reporting” de 2006, y tiene en cuenta las expectativas de la supervisión del gobierno de la organización; la globalización de los mercados y las operaciones; la mayor complejidad de las leyes, regulaciones, reglas y estándares; el uso de nuevas tecnologías; y las crecientes expectativas relativas a la prevención y la detección del fraude.

## Bibliografía

1. Laski, Julián Pablo. El control interno como estrategia de aprendizaje organizacional: El Modelo COSO y sus alcances en América Latina.
2. Coopers&Lybrand. (1997). Los nuevos conceptos del control interno. España.
3. [www.coso.org](http://www.coso.org)
4. COSO. (2013). Control Interno – Marco Integrado. Resumen Ejecutivo.
5. COSO. (2013). Control Interno – Marco Integrado. Marco y anexos.