

COSO Control interno

El Control Interno nace en respuesta a los abusos cometidos en instituciones privadas y que llevó a que un grupo de empresas conocidas como el Committee of sponsoring of the Treadway Commission en 1992, a publicar el primer informe COSO – Marco Integrado de Control Interno- dicho marco es una herramienta reconocida internacionalmente por ayuda a todo tipo de organización en cumplir sus objetivos. En mayo de 2013 fue publicada la última versión de COSO.

Como resultado de los trabajos de actualización el Comité de COSO acuerda que el control interno ayuda a las entidades a lograr sus objetivos y a mantener y mejorar su eficacia y enuncia *“El Control interno-Marco integrado (el Marco) de COSO permite a las organizaciones desarrollar, de manera eficiente y efectiva, sistemas de control interno que se adapten a los cambios del entorno operativo y de negocio, mitigando riesgos hasta niveles aceptables y apoyando en la toma de decisiones y el gobierno corporativo de la organización.”* (página1, COSO)

Aunque se trate de una entidad de gobierno, el Marco COSO está diseñado para ayudar a cualquier organización, sin importar su sector, a mejorar su desempeño. Esto es debido a que los principios de COSO se basan en los valores éticos, la prevención y planeación de cómo gestionar los eventos adversos que pueden ocurrir y que afectan a las entidades, así como en la adopción de actividades de control, reportes eficientes y supervisión continua.

El manual de coso considera que el diseño y la implantación de un sistema de control interno efectivo puede suponer todo un desafío debido a que es un cambio cultural en la forma de trabajar entre los retos actuales se mencionan *“Los nuevos modelos de negocio, el cambio acelerado de éstos, el mayor uso y dependencia de la tecnología, el aumento de los requisitos regulatorios y el mayor análisis que ello supone, la globalización y otros desafíos exigen que cualquier sistema de control interno sea ágil a la hora de adaptarse a los cambios que se produzcan en el entorno de negocio, regulatorio y operativo.”* (página 1, COSO)

Es importante destacar que un sistema de control interno efectivo requiere algo más que un riguroso cumplimiento de las políticas y procedimientos: requiere del juicio y del criterio profesional. La dirección y el consejo de administración deben utilizar su criterio profesional para determinar el nivel de control que es necesario aplicar. La dirección y el resto del personal deben utilizar su criterio profesional para seleccionar, desarrollar y desplegar controles en toda la organización. La dirección y los auditores internos, entre otros profesionales de la entidad, deben

aplicar su criterio profesional a la hora de supervisar y evaluar la efectividad del sistema de control interno.

El marco de control tiene como fin apoyar a la dirección, al consejo o cuerpos de gobierno, a los grupos de interés externos (como ciudadanos, grupos sociales y proveedores) y demás partes que interactúan con la entidad a través de sus respectivas funciones relacionadas con el control interno. Para ello, el Marco ofrece un entendimiento de lo que constituye un sistema de control interno y aporta información de valor para poder determinar si se está aplicado de manera efectiva.

El manual de coso establece que el marco de control proporciona los siguientes elementos a la dirección y cuerpos de gobierno de la entidad:

Para la dirección y el consejo, este Marco proporciona:

- *Un medio para aplicar el control interno a cualquier tipo de entidad, independientemente del sector o estructura jurídica, a nivel de entidad, división, unidad operativa o función.*
- *Un enfoque basado en principios que proporcionan flexibilidad y permite el uso del criterio profesional a la hora de diseñar, implementar y desarrollar el control interno.*
- *Se trata de principios que se pueden aplicar a nivel de entidad, a nivel operativo y a nivel funcional.*
- *Requisitos para un sistema de control interno efectivo, considerando los componentes y principios existentes, cómo funcionan y cómo interactúan dichos componentes durante su funcionamiento.*
- *Un método para identificar y analizar los riesgos, desarrollar y gestionar respuestas adecuadas a dichos riesgos dentro de unos niveles aceptables y con un mayor enfoque sobre las medidas anti-fraude.*
- *Una oportunidad para ampliar el alcance del control interno más allá de la información financiera, a otras formas de presentación de información, operaciones y objetivos de cumplimiento.*
- *Una oportunidad para eliminar controles ineficientes, redundantes o inefectivos que proporcionen un valor mínimo en la reducción de riesgos para la consecución de los objetivos de la entidad. (Página 1, COSO)*

El Marco considera que los grupos de interés también se verán beneficiados por la implementación de un sistema de control interno estimando que la aplicación del control interno proporcionará:

- *“Mayor confianza en la supervisión efectuada por el consejo sobre los sistemas de control interno.*
- *Mayor confianza respecto al cumplimiento de los objetivos de la entidad.*
- *Mayor confianza en la capacidad de la organización para identificar, analizar y responder a los riesgos y los cambios que se produzcan en el entorno operativo y de negocio.*
- *Mayor comprensión de la necesidad de un sistema de control interno efectivo.*
- *Mejor entendimiento de que, mediante la aplicación de un criterio profesional oportuno, la dirección puede eliminar controles no efectivos, redundantes o ineficientes.” (página 2, COSO)*

Como se ha mencionado el Marco es aplicable a todas las entidades: grandes, medianas, pequeñas, con ánimo de lucro y sin él, así como organismos públicos. Sin embargo, cada organización puede optar por implementar el control interno de manera distinta. Por ejemplo, el sistema de control interno de una entidad de pequeña dimensión podría ser menos formal y estructurado, y aun así ser un sistema de control interno efectivo.

Definición del Control Interno

El control interno se define de la siguiente manera:

“El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento.” (página 3, COSO)

Esta definición refleja ciertos conceptos fundamentales. El control interno:

- *Está orientado a la consecución de objetivos en una o más categorías; operaciones, información y cumplimiento.*
- *Es un proceso que consta de tareas y actividades continuas; es un medio para llegar a un fin, y no un fin en sí mismo.*
- *Es efectuado por las personas no se trata solamente de manuales, políticas, sistemas y formularios, sino de personas y*

las acciones que éstas aplican en cada nivel de la organización para llevar a cabo el control interno.

- *Es capaz de proporcionar una seguridad razonable—no una seguridad absoluta, al consejo y a la alta dirección de la entidad.*
- *Es adaptable a la estructura de la entidad—flexible para su aplicación al conjunto de la entidad o a una filial, división, unidad operativa o proceso de negocio en particular. (página 3, COSO)*

Objetivos

El Marco establece tres categorías de objetivos, que permiten a las organizaciones centrarse en diferentes aspectos del control interno:

- *“Objetivos operativos. Hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluidos sus objetivos de rendimiento financiero y operacional, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas.*
- *Objetivos de información. Hacen referencia a la información financiera y no financiera interna y externa y pueden abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia, u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la propia entidad.*
- *Objetivos de cumplimiento. Hacen referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad.” (Página 3, COSO)*

Entorno de Control

El Entorno de Control, también conocido como Ambiente de Control, dependiendo de la traducción, establece los principios que son la base para el desarrollo de cualquier marco de control, en él se establece cuál es la directriz o la cultura que desea la alta administración para la organización. Es necesario recalcar que la alta dirección debe ser la patrocinadora de la implementación del marco de control, y supervisar una implementación eficiente del Marco.

El resumen ejecutivo COSO cada sección (página 4, COSO) como:

“Entorno de Control

El Entorno de control debe establecer claramente los medios para lograr el control, como son los temas éticos y de conductas esperados para todo el personal. La estructura organizacional, el presupuesto, el registro contable y las políticas referentes al capital humano son partes de esta sección.

es El entorno de control es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que desarrollar el control interno de la organización. El consejo y la alta dirección son quienes marcan el “Tone at the Top” con respecto a la importancia del control interno y los estándares de conducta esperados dentro de la entidad. La dirección refuerza las expectativas sobre el control interno en los distintos niveles de la organización. El entorno de control incluye la integridad y los valores éticos de la organización; los parámetros que permiten al consejo llevar a cabo sus responsabilidades de supervisión del gobierno corporativo; la estructura organizacional y la asignación de autoridad y responsabilidad; el proceso de atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes; y el rigor aplicado a las medidas de evaluación del desempeño, los esquemas de compensación para incentivar la responsabilidad por los resultados del desempeño El entorno de control de una organización tiene una influencia muy relevante en el resto de componentes del sistema de control interno.

Evaluación de Riesgos

Cada organización se enfrenta a una gama diferente de riesgos procedentes de fuentes externas e internas. El riesgo se define como la posibilidad de que un evento ocurra y afecte negativamente la consecución de los objetivos. La evaluación de riesgos implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos cara a cara a la consecución de los objetivos. Dichos riesgos para la consecución de los objetivos a todos los niveles de la organización se tienen en cuenta con relación a unos niveles preestablecidos de tolerancia al riesgo. De este modo, la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionarán dichos riesgos. Una condición previa a la evaluación de riesgos es el establecimiento de objetivos asociados a los diferentes niveles de organización. La dirección especifica estos objetivos de acuerdo con las categorías de objetivos operacionales, de información y de cumplimiento, con suficiente claridad para permitir la identificación y

la evaluación de riesgos para dichos objetivos. La dirección también considera la idoneidad de los objetivos para la organización. La evaluación de riesgos también requiere que la dirección tome en cuenta el impacto que puedan tener posibles cambios en el entorno externo y dentro de su propio modelo de negocio y que puedan provocar que el control interno resulte infectivo.

Actividades de control

Las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos que incidan en el cumplimiento de los objetivos. Las actividades de control se llevan a cabo en todos los niveles de la organización, en las diferentes etapas de los procesos de negocio, y en el entorno tecnológico. Según su naturaleza, pueden ser preventivos o de detección y pueden abarcar una amplia gama de actividades manuales y automatizadas, tales como las autorizaciones y las aprobaciones, verificaciones, conciliaciones y revisiones del desempeño empresarial. La segregación de funciones normalmente está integrada en la selección y desarrollo de las actividades de control. En aquellas áreas en la que no es práctico llevar a cabo una segregación de funciones, la dirección selecciona y desarrolla actividades de control alternativas.

Información y comunicación

La información es necesaria para que la organización pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno en aras de conseguir sus objetivos. La dirección obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad, tanto de fuentes internas como externas, para apoyar el funcionamiento de control interno. La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria. La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde por toda la organización, que fluye hacia arriba, hacia abajo, y a todos los niveles de organización. Esto hace que el personal pueda recibir de la alta dirección un mensaje claro de que las responsabilidades de control se deben tomar muy en serio. La comunicación externa tiene un doble objetivo: permite

comunicar, de fuera hacia el interior, información externa relevante y proporciona información a las partes externas en respuesta a las necesidades y expectativas.

Actividades de Supervisión

Las evaluaciones continuas, las evaluaciones independientes o una combinación de ambas se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno – incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente – están presentes y funcionan adecuadamente. Las evaluaciones continuas, que están integradas en los procesos de negocio en los diferentes niveles de la organización, suministran la información oportuna. Las evaluaciones independientes, que se desarrollan periódicamente, pueden variar en el alcance y la frecuencia dependiendo de la evaluación de riesgos, la eficacia de las evaluaciones continuas y otras consideraciones de gestión. Los resultados se evalúan comparándolos con los criterios establecidos por los reguladores, los organismos reconocidos o la dirección y el consejo, según corresponda.

Componentes y Principios

A continuación, enunciaremos los 17 principios de COSO y sus puntos de interés con el fin de que sean identificados por el lector y se tenga una referencia del Marco diseñado para el Instituto. La sección siguiente corresponde al Resumen ejecutivo de COSO, página 6, enunciada en la bibliografía de este material

Entorno de Control

1. **La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.**

Puntos de Interés

Los siguientes puntos de interés ponen de manifiesto una serie de importantes características relativas a este principio:

- **Establece el “Tone at the top”**--El consejo de administración y la dirección a todos los niveles de la organización demuestran a través de sus instrucciones, medidas y comportamiento la importancia de la integridad y de los valores éticos a la hora de apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.
 - **Establece las normas de conducta**--Las expectativas del consejo de administración y de la alta dirección en relación con la integridad y los valores éticos se definen en las normas de conducta de la organización y son comprendidas a todos los niveles de la organización, así como por parte de los proveedores de servicios externalizados y socios comerciales.
 - **Evalúa el cumplimiento de las normas de conducta**--Se dispone de procesos para evaluar el desempeño de profesionales y equipos con respecto a las normas de conducta que se esperan de la organización.
 - **Aborda cualquier desviación de forma oportuna**--Las desviaciones que se puedan producir con respecto a las normas de conducta que se esperan de la organización se identifican y se solucionan de forma oportuna y sistemática.
2. **El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce supervisión del desempeño del sistema de control interno.**

Puntos de interés

Los siguientes puntos de interés ponen de manifiesta una serie de importantes características relativas a este principio:

- **Establece las responsabilidades de supervisión**--El consejo de administración identifica y acepta sus responsabilidades de supervisión en relación con los requisitos y las expectativas establecidas.
 - **Aplica los conocimientos especializados relevantes**--El consejo de administración define, mantiene y evalúa periódicamente las habilidades y los conocimientos necesarios entre sus miembros para poder formular preguntas incisivas a la alta dirección y adoptar medidas proporcionadas.
 - **Opera con independencia**--El consejo de administración cuenta con suficientes miembros independientes de la dirección, objetivos a la hora de efectuar evaluaciones y en la toma de decisiones.
 - **Proporciona supervisión para el sistema de control interno**--El consejo de administración tiene la responsabilidad de la supervisión con respecto al diseño, implementación y ejecución del control interno por parte de la dirección:
 - a) **Entorno de control**--Establece la integridad de los valores éticos, las estructuras de supervisión, las facultades y responsabilidades, las expectativas de capacidad y de responsabilidad por rendir cuentas frente al consejo de administración.
 - b) **Evaluación de riesgos**--La supervisión de la evaluación de riesgos para la consecución de los objetivos efectuados por la dirección, incluido el potencial impacto de que se produzcan cambios significativos, casos de fraude y anulaciones del control interno por parte de la dirección.
 - c) **Actividades de control**--Proporcionan supervisión a la alta dirección en el desarrollo y ejecución de la actividad de control.
 - d) **Información y comunicación**--Analizan y comentan la información relacionada con la consecución de los objetivos por parte de la organización.
 - e) **Actividades de supervisión**--La evaluación y supervisión de la naturaleza y el alcance de las actividades de supervisión, así como de la evaluación efectuada por la dirección y de la solución de deficiencias.
3. **La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.**

- **Puntos de interés**
- *Los siguientes puntos de interés ponen de manifiesto una serie de importantes características relativas a este principio:*
- **Tiene en cuenta todas las estructuras de la organización**--La dirección y el consejo de administración tienen en cuenta las múltiples estructuras utilizadas (incluidas sus unidades operativas, organizacionales jurídicas, distribución geográfica y proveedores de servicios externalizados) para respaldar la consecución de los objetivos.
- **Establece líneas de comunicación de información**--La dirección designa y evalúa líneas de comunicación de información para cada estructura de la organización, haciendo posible la ejecución de las facultades y responsabilidades correspondientes y el flujo de información para gestionar las actividades de la organización.
- **Define, asigna y limita facultades y responsabilidades**--La dirección y el consejo de administración delegan facultades, definen responsabilidades y utilizan tecnologías y procesos apropiados para asignar responsabilidades y segregar funciones en caso necesario a los distintos niveles de la organización:
- **Consejo de administración**--Mantiene la autoridad sobre las decisiones más significativas y revisa las asignaciones encomendadas a la dirección y las limitaciones de facultades y responsabilidades.
- **Alta dirección**--Establece instrucciones, orientaciones y control para permitir a la dirección y al resto del personal comprender y llevar a cabo sus responsabilidades de control interno.
- **Dirección**--Guía y facilita la ejecución de las instrucciones proporcionadas por la alta dirección dentro de la organización y sus unidades de negocio.
- **Personal**--Comprende las normas de conducta de la organización, los riesgos evaluados asociados a los objetivos y las actividades de control relacionadas en su respectivo nivel de la organización, el flujo de información y comunicación que se espera de ellos y las actividades de supervisión relevantes para su cumplimiento de objetivos.
- **Proveedores de servicios externalizados**--Cumplen la definición adoptada por la dirección sobre el alcance de las facultades y responsabilidades asignadas a terceros involucrados con la organización que no son empleados de la misma.

4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos de la organización.

Puntos de interés

Los siguientes puntos de interés ponen de manifiesto una serie de importantes características relativas a este principio:

- **Establece políticas y prácticas**--Las políticas y prácticas reflejan las expectativas y competencias necesarias para respaldar la consecución de los objetivos.
- **Evalúa las competencias disponibles y aborda la falta de estas**--El consejo de administración y la dirección evalúan las competencias existentes en la organización y en los proveedores de servicios externalizados en relación con las políticas y prácticas establecidas, y actúan según sea necesario para abordar la falta de competencias identificadas.
- **Atrae, desarrolla y retiene a profesionales**--La organización proporciona mentores y formación a sus profesionales para atraer, desarrollar y retener a personal y proveedores de servicios externalizados competentes y suficientes para respaldar la consecución de los objetivos.
- **Planifica y prepara la sucesión**--La alta dirección y el consejo de administración desarrollan planes de contingencia en la asignación de responsabilidades importantes para el control interno.

5. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos

Puntos de interés

Los siguientes puntos de interés ponen de manifiesto una serie de importantes características relativas a este principio:

- **Aplica la responsabilidad por la rendición de cuentas a través de estructuras, autoridad y responsabilidad**--La dirección y el consejo de administración establecen mecanismos para favorecer la comunicación y la responsabilidad por la rendición de cuentas por parte de los profesionales correspondientes con respecto al desempeño de sus responsabilidades de control interno a todos los niveles de la organización e implementan medidas correctivas en caso de ser necesario.

- **Establece parámetros de desempeño, incentivos y recompensas**--La dirección y el consejo de administración establecen parámetros de desempeño, incentivos y otras recompensas oportunas con respecto a las responsabilidades adoptadas a todos los niveles de la organización, reflejando las dimensiones adecuadas de desempeño y las normas de conducta esperadas, y tomando en cuenta las consecuencias de los objetos a corto y largo plazo.
- **Evalúa los parámetros de desempeño, incentivos y recompensas para mantener su relevancia**--La dirección y el consejo de administración alinean los incentivos y recompensas con el desempeño de las responsabilidades de control interno de cara a la consecución de los objetivos.
- **Tiene en cuenta las presiones excesivas**--La dirección y el consejo de administración evalúan y ajustan las presiones asociadas a la consecución de los objetivos a medida que asignan responsabilidades, desarrollan parámetros de desempeño y evalúan el desempeño.
- **Evalúan el desempeño y recompensa o aplica medidas disciplinarias a los profesionales oportunos**--La dirección y el consejo de administración evalúan el desempeño de las responsabilidades de control interno, incluido el cumplimiento de las normas de conducta y los niveles de competencias esperados y proporcionan recompensas o aplican medidas disciplinarias según se requiera.

Evaluación de Riesgos

La evaluación de riesgos implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y analizar los riesgos asociados a la consecución de los objetivos de la organización, constituyendo así la base sobre la que determinar cómo se deben gestionar dichos riesgos. La dirección considera los posibles cambios que se puedan producir en el entorno externo, así como aquellos dentro de su propio modelo de negocio y que puedan impedir su capacidad para lograr objetivos.

Existe un total de cuatro principios relativos a la evaluación de riesgos:

6. La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.

Puntos de interés

Los siguientes puntos de interés ponen en manifiesto una serie de importantes características relativas a los objetivos operacionales, de información y de cumplimiento:

Objetivos Operacionales

- **Reflejan las decisiones de la dirección**--Los objetivos operacionales reflejan las opciones efectuadas por la dirección en relación con la estructura, consideraciones sectoriales y el desempeño de la organización.
- **Considera las tolerancias al riesgo**--La dirección tiene en cuenta los niveles aceptables de variación en relación con la consecución de los objetivos operacionales.
- **Incluyen metas de desempeño financiero y de operaciones**--La organización refleja el nivel deseado de desempeño financiero y de operaciones para la organización dentro de los objetivos operacionales.
- **Forman una base sobre la cual se asignan recursos**--La dirección utiliza los objetivos operacionales como base sobre la que asignar los recursos necesarios para lograr el desempeño financiero y operacional deseado.

Objetivos de Información Financiera Externa

- **Cumple las normas contables aplicables**--Los objetivos de información financiera son coherentes con principios contables que sean adecuados y estén a disposición de la organización. Los principios contables seleccionados son adecuados para las circunstancias.
- **Considera la materialidad**--La dirección tiene en cuenta la materialidad en la presentación de los estados financieros.
- **Refleja las actividades de la organización**--La información externa refleja las transacciones y eventos correspondientes para mostrar las características cualitativas y las afirmaciones contables realizadas.

Objetivos de Información No Financiera Externa

- **Cumple las normas y marcos establecidos externamente**--La dirección establece objetivos coherentes con las leyes y regulaciones, o normas y marcos de organizaciones externas reconocidas.
- **Considera el nivel necesario de precisión**--La dirección refleja el nivel requerido de precisión y exactitud adecuado para las necesidades de los usuarios y de acuerdo con los criterios establecidos por terceras partes en la información no financiera.
- **Refleja las actividades de la organización**--La información externa refleja las transacciones y eventos correspondientes dentro de un rango de límites aceptables.

Objetivo de la Información Interna

- **Refleja las decisiones de la dirección**--La información interna proporciona a la dirección información completa y precisa con relación a las opciones elegidas por la dirección y la información necesaria en la gestión de la organización.
- **Considera el nivel necesario de precisión**--La dirección refleja el nivel requerido de precisión y exactitud adecuado para las necesidades de los usuarios en los objetivos de información no financiera, y la materialidad dentro de los objetivos de información financiera.
- **Refleja las actividades de la organización**--La información interna refleja las transacciones y eventos correspondientes dentro de un rango de límites aceptables.

Objetivos de Cumplimiento

- **Refleja las leyes y regulaciones externas**--Las leyes y regulaciones establecen normas mínimas de conducta que la organización ingresa en sus objetivos de cumplimiento.
- **Tiene en cuenta las tolerancias al riesgo**--La dirección tiene en cuenta los niveles aceptables de variación en relación con la consecución de los objetivos de cumplimiento.

7. **La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la organización y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.**

Puntos de interés

Los siguientes puntos de interés ponen de manifiesto una serie de importantes características relativas a este principio:

- **Incluye los niveles de organización, filial, división, unidad operativa y función**--La organización identifica y evalúa los riesgos a nivel organización, filial, división, unidad operativa y función relevantes para la consecución de los objetivos.
- **Analiza factores internos y externos**--La identificación de riesgos tiene en cuenta factores internos y externos y su impacto en la consecución de los objetivos.
- **Involucra a los niveles apropiados de la dirección**--La organización dispone de mecanismos de evaluación de riesgos efectivos que implican a los niveles oportunos de la dirección.
- **Estima la importancia de los riesgos identificados**--Los riesgos identificados son analizados a través de un proceso que incluyen la estimación de la importancia potencial del riesgo
- **Determina cómo responder a los riesgos**--La evaluación de los riesgos incluye la consideración de cómo debe gestionarse el riesgo y si se debe aceptar, evitar, reducir o compartir el riesgo.

8. La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.**Puntos de interés**

Los siguientes puntos de interés ponen de manifiesto una serie de importantes características relativas a este principio:

- **Tiene en cuenta distintos tipos de fraude**--La evaluación del fraude tiene en cuenta posibles informaciones fraudulentas, pérdidas de activos y casos de corrupción que se deriven de las distintas maneras en que se pueden producir casos de fraude y conductas irregulares.
- **Evalúa los incentivos y las presiones**--La evaluación del riesgo de fraude tiene en cuenta los incentivos y las presiones.
- **Evalúa las oportunidades**--La evaluación del riesgo de fraude tendrá en cuenta oportunidades de adquisiciones, uso o venta de activos no autorizados, alteración de registros contables de la organización o realización de otros actos irregulares.
- **Evalúa las actitudes y justificaciones**--La evaluación del riesgo de fraude tiene en cuenta cómo la dirección y otro miembro del

personal, podrían verse motivados a participar o justificar actuaciones irregulares.

9. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.

Puntos de interés

Los siguientes puntos de interés ponen de manifiesto una serie de importantes características relativas a este principio:

- **Evalúa los cambios en el entorno externo**--El proceso de identificación de riesgos tiene en cuenta los cambios que se producen en el entorno regulatorio, económico y físico en el que opera la organización.
- **Evalúa los cambios en el modelo de negocio**--La organización tiene en cuenta los impactos potenciales en las nuevas líneas de negocio, los grandes cambios efectuados en las líneas de negocio existentes, las operaciones de negocio adquiridas o vendidas relativas al sistema de control interno, el rápido crecimiento, los grandes cambios con respecto a la dependencia de una organización de distintas geografías extranjeras y de nuevas tecnologías.
- **Evalúa cambios en la alta dirección**--La organización tiene en cuenta los grandes cambios en la dirección y las respectivas actitudes y filosofías con respecto al sistema de control interno.

Actividades de control

Las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos que incidan en la consecución de los objetivos. Las actividades de control se llevan a efecto a los niveles de la organización, en las diferentes etapas de los procesos de negocio y sobre el entorno tecnológico.

Existen tres principios relativos a las actividades de control:

10. 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.

Puntos de interés

Los siguientes puntos de interés ponen de manifiesto una serie de importantes características relativas a este principio:

- **Se integra con la evaluación de riesgos**--Las actividades de control contribuyen a garantizar que las respuestas dadas para abordar y mitigar riesgos específicos se llevan a cabo de manera eficaz.
- **Tiene en cuenta factores específicos de la organización en cuestión**--La dirección tendrá en cuenta cómo afectan a la selección y al desarrollo de las actividades de control factores tales como el entorno, la complejidad, la naturaleza y el alcance de sus operaciones, así como las características específicas de su organización.
- **Determina los procesos de negocio relevantes**--La dirección determina qué procesos de negocio relevantes requieren la implementación de actividades de control.
- **Evalúa distintos tipos de actividades de control**--Entre las actividades de control se incluyen una amplia variedad de controles, entre los cuales se pueden aplicar un equilibrio de enfoques y metodologías para mitigar los riesgos, teniendo en cuenta tanto controles manuales como automatizados y controles preventivos y de detección.
- **Tiene en cuenta a qué nivel se aplican las actividades**--La dirección tiene en cuenta las actividades de control a los distintos niveles de la organización.
- **Aborda la segregación de funciones**--La dirección distribuye aquellas responsabilidades que sean incompatibles y en caso de que no sea práctico llevar a cabo una segregación de funciones, la dirección seleccionada y desarrolla actividades de control alternativo.

11. La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de organización sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.

Puntos de interés

Los siguientes puntos de interés ponen de manifiesto una serie de importantes características relativas a este principio:

- **Establece la dependencia existente entre el uso de la tecnología en los procesos de negocio y los controles generales sobre la tecnología**—La dirección comprende y establece la dependencia y la vinculación existente entre los procesos de negocio, las actividades de control automatizadas y los controles generales sobre la tecnología.
- **Establece actividades de control relevantes sobre las infraestructuras tecnológicas**—La dirección selecciona y desarrolla actividades de control sobre la infraestructura tecnológica, que ha sido diseñada e implementada para garantizar la integridad, precisión y disponibilidad del procesamiento de las tecnologías.
- **Establece actividades de control relevantes sobre los procesos de gestión de la seguridad**—La dirección selecciona y desarrolla actividades de control que han sido diseñadas e implementadas para restringir los derechos de acceso a las tecnologías a usuarios autorizados en proporción con sus responsabilidades profesionales y para proteger los bienes y activos de la organización de amenazas externas.
- **Establece actividades de control relevantes sobre los procesos de adquisición, desarrollo y mantenimiento de tecnologías**—La dirección selecciona y desarrolla actividades de control sobre la adquisición, desarrollo y mantenimiento de las tecnologías y sus infraestructuras para lograr los objetivos de la dirección.

12. La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.

Puntos de interés

Los siguientes puntos de interés ponen de manifiesto una serie de importantes características relativas a este principio:

- **Establece políticas y procedimientos para respaldar la implantación de las instrucciones adoptadas por la dirección**—La dirección establece actividades de control que se incorporan en los procesos de negocio y en el día a día de las

actividades de los empleados a través de políticas que establecen lo que se espera de ellos, así como procedimientos relevantes que especifican las actuaciones a realizar.

- **Establece responsabilidades sobre la ejecución de las políticas y procedimientos**--La dirección establece las responsabilidades oportunas sobre las actividades de control por parte de la dirección (u otro personal designado) de la unidad de negocio o función en la que residan los riesgos correspondientes.
- **Se efectúan en el momento oportuno**--El personal responsable lleva a cabo las actividades de control en el momento oportuno según lo definido en las políticas en los procedimientos.
- **Adopta medidas correctivas**--Se define el personal responsable de investigar y actuar con respecto a los asuntos identificados como resultado de la ejecución de las actividades de control.
- **Se pone en práctica a través de personal competente**--El personal competente que dispone de las facultades apropiadas lleva a cabo las actividades de control con diligencia y con una continua atención.
- **Revisa las políticas y procedimientos**--La dirección revisa periódicamente las actividades de control para determinar que siguen siendo relevantes y las actualiza cuando es necesario.

Información y comunicación

La información es necesaria para que la organización pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno en aras de conseguir sus objetivos. La comunicación ocurre tanto interna como externamente y proporciona a la organización la información necesaria para llevar a cabo los controles necesarios en su día a día. La comunicación permite a las personas comprender sus responsabilidades dentro del sistema de control interno y su importancia con respecto a la consecución de los objetivos.

Existen un total de tres principios relativos a la información y comunicación:

13. La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.

Puntos de interés

Los siguientes puntos de interés ponen de manifiesto una serie de importantes características relativas a este principio:

- **Identifica requisitos de información**--Se dispone de un proceso para identificar información necesaria y que se espera

para respaldar el funcionamiento de los otros componentes del control interno y la consecución de los objetivos de la organización.

- **Capta fuentes de datos internos y externos**--Los sistemas de información captan fuentes de datos internas como externas.
- **Procesa datos relevantes y los transforma en información**--Los sistemas de información procesan y transforman datos relevantes en información de utilidad.
- **Mantiene la calidad a lo largo de todo el proceso**--Los sistemas de información generan información actualizada en el momento oportuno, la cual es precisa, íntegra, accesible, protegida, verificable y que se custodia de forma oportuna. Se revisa la información para evaluar su relevancia a la hora de soportar los componentes del control interno.
- **Evalúa costes y beneficios**--La naturaleza, cantidad y precisión de la información comunicada es proporcional y soporta la consecución de los objetivos.

14. La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.

Puntos de interés

Los siguientes puntos de interés ponen de manifiesto una serie de importantes características relativas a este principio:

- **Comunica la información de control interno**--Existe un proceso destinado a comunicar la información necesaria para posibilitar que todo el personal comprenda y desempeñe sus responsabilidades de control interno.
- **Se comunica con el consejo de administración**--Hay una comunicación entre la dirección y el consejo de administración de forma que ambas partes dispongan de la información necesaria para cumplir sus funciones en línea con los objetivos de la organización.
- **Facilita líneas de comunicación independientes**--Existen canales de comunicación independientes --como canales de denuncias- que actúan como mecanismos seguros, de forma que la comunicación de información se haga de manera anónima o confidencial en aquellos casos en los que los canales habituales se encuentren inoperativos o carecen de eficiencia.

- **Define el método de comunicación relevante**--El método de comunicación tiene en cuenta el marco temporal, el público y la naturaleza de la información.

15. La organización se comunica con las partes interesadas externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno.

Puntos de interés

Los siguientes puntos de interés ponen de manifiesto una serie de importantes características relativas a este principio:

- **Se comunica con las partes interesadas externas**--Existen procesos destinados a comunicar información relevante y oportuna a las partes interesadas externas, incluidos accionistas, socios, propietarios, organismos reguladores, clientes y analistas financieros, entre otras.
- **Permite la recepción de comunicaciones**--La existencia de canales de comunicación abiertos permite que los clientes, consumidores, proveedores, auditores externos, reguladores, analistas financieros y demás terceros realicen contribuciones, lo cual permite que la dirección y el consejo de administración reciban información relevante.
- **Se comunica con el consejo de administración**--La información relevante que se obtiene de las evaluaciones que llevan a cabo terceros externos se comunica al consejo de administración.
- **Facilita líneas de comunicación independientes**--Existen canales de comunicación independientes --como los canales de denuncia- que actúan como mecanismos seguros que permiten la comunicación de información de manera anónima o confidencial en aquellos casos en los que los canales habituales se encuentran inoperativos o carecen de eficacia.
- **Define el método de comunicación pertinente**--El método de comunicación tiene en cuenta el marco temporal, el público al que se dirige y la naturaleza de la comunicación, así como los requisitos y asuntos de carácter jurídico, normativo y fiduciario.

Actividades de supervisión

Las evaluaciones continuas, las evaluaciones separadas o una combinación de ambas son utilizadas para determinar si cada uno de los cinco componentes del sistema de control interno --incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente- están presentes y funcionan adecuadamente.

Los hallazgos se evalúan y las deficiencias se comunican de forma oportuna, al tiempo que los asuntos más graves se reportan a la alta dirección y al consejo.

Existe un total de dos principios relativos a las actividades de supervisión:

16. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.

Puntos de interés

Los siguientes puntos de interés ponen de manifiesto una serie de importantes características relativas a este principio:

- **Tiene en cuenta un mix o combinación de evaluaciones continuas e independientes**--La dirección incluye un conjunto equilibrado de evaluaciones continuas e independientes.
- **Tiene en cuenta el ritmo de cambio**--La dirección tiene presente el ritmo de cambio en la organización y en los procesos de negocio a la hora de definir y poner en funcionamiento evaluaciones continuas e independientes.
- **Establece referencias para las evaluaciones**--El diseño y la situación actual de un sistema de control interno se utilizan como referencia para las evaluaciones continuas e independientes.
- **Emplea personal capacitado**--Las personas que llevan a cabo las evaluaciones continuas e independientes disponen de suficientes conocimientos para comprender lo que están evaluando.
- **Se integra con los procesos de negocios**--Las evaluaciones continuas se integran en los procesos del negocio y se adaptan según la evolución de las condiciones.
- **Ajusta el alcance y la frecuencia**--La dirección modifica el alcance y la frecuencia de las evaluaciones independientes en función del riesgo.
- **Evalúa de forma objetiva**--Las evaluaciones independientes se llevan a cabo periódicamente en el fin de obtener resultados objetivos.

17. 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.

Puntos de interés

Los siguientes puntos de interés ponen de manifiesto una serie de importantes características relativas a este principio:

- **Evalúa los resultados**--*La dirección o el consejo de administración, según corresponda, analiza los resultados de las evaluaciones continuas e independientes.*
- **Comunica las deficiencias**--*Las deficiencias se comunican a aquellos responsables de adoptar medidas correctivas, así como a la alta dirección y al consejo de administración, según corresponda.*
- **Controla las medidas correctivas**--*La dirección realiza seguimientos para determinar si las deficiencias se solucionan de manera oportuna y puntual.*

Es importante destacar que no se espera que el Marco de Control COSO sea implementado con cada uno de sus principios y se espera que los principios a implementar sean adaptados para ser entendibles y manejables para cada entidad.

Efectividad del control interno

Debemos recordar que un Marco de Control Interno no es un área operativa de la entidad, es un conjunto de actividades que deben estar inmersa en los procesos y dar una seguridad razonable de que las metas y objetivos serán alcanzados. La cultura que se desea es de prevención, de tal manera que todos sean conscientes de los riesgos y eventos adversos que pueden afectar desde la estrategia hasta las tareas cotidianas. Para que el Marco de Control sea efectivo es necesario que la entidad considere los puntos descritos en la página 8, del resumen ejecutivo el cual enuncia: (página 8, COSO)

- *“Cada uno de los cinco componentes y principios relevantes esté presente y en funcionamiento. “Presente” se refiere a la determinación de que los componentes y principios relevantes existen en el diseño e implementación del sistema de control interno para alcanzar los objetivos especificados. “En funcionamiento” se refiere a la determinación de que los componentes y principios relevantes están siendo aplicados en el sistema de control interno para alcanzar los objetivos especificados.*
- *Los cinco componentes funcionan “de forma integrada”. “De forma integrada” se refiere a la determinación de que los cinco componentes reducen colectivamente, a un nivel aceptable, el riesgo de no alcanzar un objetivo. Los componentes no deben ser considerados por separado, sino que han de funcionar juntos como un sistema integrado. Los componentes son interdependientes y existe una gran cantidad de interrelaciones y vínculos entre ellos, en particular, en la manera en que los principios interactúan dentro de los componentes y entre los propios componentes.”*

Se considera que un control interno efectivo tendrá los siguientes beneficios para la alta dirección y cuerpos de gobierno. (página 8, COSO)

- *Consigue llevar a cabo operaciones efectivas y eficientes cuando es poco probable que los eventos externos asociados a los riesgos tengan un impacto relevante en la consecución de los objetivos, o cuando la organización puede prever razonablemente la naturaleza y la duración de dichos acontecimientos externos y mitigar su impacto a un nivel aceptable.*
- *Entiende en qué medida las operaciones se gestionan con efectividad y eficiencia cuando los eventos externos pueden tener*

un impacto significativo en la consecución de los objetivos o cuando la organización puede predecir razonablemente la naturaleza y la duración de los acontecimientos externos y mitigar su impacto a un nivel aceptable.

- *Prepara informes de conformidad con las reglas, regulaciones y normas aplicables o con objetivos de reportes específicos de la entidad.*
- *Cumple con las leyes, reglas, regulaciones y normas externas.*

Limitaciones

La principal limitación de cualquier marco de control interno es derivada de la dependencia del personal y de la aplicación de su criterio profesional, así como de los eventos externos que la entidad no puede gestionar, el marco describe las siguientes limitaciones: (página 9, COSO)

- *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.*
- *Fallos humanos, como puede ser la comisión de un simple error.*
- *La capacidad de la dirección de anular el control interno.*
- *La capacidad de la dirección y demás miembros del personal y/o de terceros, para eludir los controles mediante connivencia entre ellos.*
- *Acontecimientos externos que escapan al control de la organización.*

SECCIÓN

CONTROL INTERNO, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS E INTEGRIDAD”

TÍTULO

LECTURA

Bibliografía

Control Interno Marco integrado (COSO)

Resumen Ejecutivo

Mayo 2013, Traducción al español

Committee of sponsoring of the Treadway Commission (COSO)