



# **Marco Integrado de control interno**



**Ministerio  
de Economía  
y Finanzas**

# MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO

## Índice

<b>Introducción</b> .....	<b>3</b>
<b>Capítulo I. Marco Integrado. Generalidades</b> .....	<b>6</b>
<b>Capítulo II. Marco Integrado. Objetivos y Componentes</b> .....	<b>8</b>
I. Objetivos .....	8
II. Componentes del sistema de control interno .....	9
<b>Capítulo III. Marco Integrado. Principios y puntos de enfoque</b> .....	<b>14</b>
Principio 1: La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos .....	14
Principio 2: El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno. ....	15
Principio 3: La dirección establece las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos. ....	15
Principio 4: La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización.....	16
Principio 5: La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos. ....	17
Principio 6. La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.....	17
Principio 7: La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base para la gestión.....	18
Principio 8: La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.....	18
Principio 9: La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno. ....	18
Principio 10: La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyan a mitigar los riesgos para la consecución de los objetivos institucionales.....	19
Principio 11: La organización define y desarrolla actividades de control relativas al uso y aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y Comunicación.....	19
Principio 12: La organización establece las actividades de control sobre los procedimientos implementados para llevar adelante los cometidos.....	20
Principio 13: La organización obtiene, genera y utiliza información confiable, de calidad, pertinente, veraz y oportuna para apoyar el funcionamiento del control interno institucional. ....	20
Principio 14: La organización establece los medios adecuados para comunicar la información hacia el interior, en especial los objetivos y responsabilidades necesarias para apoyar el funcionamiento del control interno institucional. ....	20
Principio 15: La organización establece los mecanismos adecuados para comunicar y atender las peticiones de información de grupos de interés externos, observando las disposiciones normativas en materia de transparencia, protección de datos personales y rendición de cuentas. ....	21
Principio 16: La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas, para determinar si los componentes del control interno institucional están presentes y funcionando adecuadamente. ....	21
Principio 17: La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a los niveles facultados para aplicar las medidas correctivas inmediatas; tratándose de deficiencias relevantes de control interno, se deben comunicar oportunamente a los niveles superiores para su tratamiento. ....	22
<b>Capítulo IV. Marco Integrado. Responsabilidades en el Sistema</b> .....	<b>22</b>
<b>Capítulo V. Marco Integrado. Implementación y Herramientas de evaluación</b> .....	<b>24</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>25</b>

## Introducción

En el camino hacia una gestión pública eficiente y transparente, la Auditoría Interna de la Nación como organismo que encabeza el sistema de control interno de los actos y gestión económico-financiera de los órganos y reparticiones comprendidos en la persona pública Estado y de los Entes Autónomos y Servicios Descentralizados comprendidos en el artículo 220 y 221 de la Constitución de la República, así como las personas públicas no estatales, conforme a las atribuciones otorgadas por el artículo 48 de la Ley 16.736 de fecha 5 de enero de 1996 y sus modificativas, en ejercicio de su potestad normativa, adopta y promueve el Marco Integrado de Control Interno - COSO III, según Resolución del 12 de junio 2023

Este Marco, reconocido internacionalmente, no solo establece estándares para el control interno, sino que también se erige como un pilar esencial para el aseguramiento de la calidad, la integridad y la efectividad en el ejercicio de la función de auditoría interna. Proporciona un conjunto estructurado de principios y componentes que, cuando se aplican de manera integral, fortalecen la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos y salvaguardar sus activos.

Representa un compromiso con la excelencia en auditoría interna, así como un paso decidido hacia la consolidación de una administración pública que responde eficazmente a las demandas de la sociedad promoviendo la mejora continua y la rendición de cuentas, en pos de un sector público más robusto y responsable

Operativamente, la importancia radica en la creación de un entorno de control sólido que mitiga riesgos, promueve la integridad de la información financiera y operativa, y facilita el cumplimiento normativo. La identificación, evaluación y gestión de riesgos son fundamentales para asegurar que los recursos se utilicen eficientemente y se minimice la posibilidad de errores o irregularidades.

Además, proporciona una estructura coherente para evaluar la efectividad de los procesos y la confiabilidad de la información generada, lo que, en última instancia, contribuye a la toma de decisiones informada y a la mejora continua de la gestión gubernamental.

Doctrinariamente el control interno en el Sector Público se sustenta en los 3 pilares que se presentan a continuación:

- Autocontrol; que implica el compromiso, la responsabilidad y la competencia de los servidores públicos para el desempeño de su actuación. Su conducta debe ajustarse a las normas éticas que rigen su función, así como a los valores de la Organización.
- Autorregulación; refiere a la capacidad de las organizaciones públicas de reglamentar su actuación conforme a la Constitución y las leyes. Les permite definir sus políticas y procedimientos, así como determinar los principios y valores, la misión y la visión.
- Autogestión; es la manera de ejercer la función administrativa con eficacia, eficiencia, economicidad y ajustada al marco normativo y a los principios de buena administración. Permite a las entidades públicas establecer políticas de gestión de riesgo y control, identificar oportunidades de mejora y ejecutar las acciones necesarias para la evaluación y monitoreo de los procesos.

El director o jerarca máximo de cada organismo es responsable por diseñar y mantener vigente un ambiente y estructura de control interno, que se convierta en una parte esencial de la cultura organizacional, acorde a las circunstancias que promuevan los objetivos institucionales y gubernamentales, velando y garantizando un proceso integral de rendición de cuentas en el sector de su competencia.

No obstante, todos los servidores públicos son responsables por la implementación y el cumplimiento del sistema de control interno dentro de su ámbito de actividad y de acuerdo con sus roles y asignación de autoridad.

Por su parte, los auditores internos son responsables de evaluar y contribuir a la mejora continua del sistema de control interno, mediante sus conclusiones y recomendaciones; sin embargo, no tienen responsabilidad sobre el diseño, ejecución, mantenimiento y documentación del sistema de control interno.

Asimismo, resulta necesario reconocer actores externos con incidencia en el sistema de control interno, que pueden contribuir a que la organización alcance sus objetivos, y brindar información útil para la mejora continua.

Es por tanto que el control interno debe ser comprendido como un proceso inherente a la gestión y no como una actividad adicional; debe ser incorporado a las actividades de la organización y es más efectivo cuando se construye dentro de la estructura organizativa

y es parte integral de la esencia de la organización es parte integral de la esencia de esta.

En conclusión, la implementación del Marco Integrado de Control Interno - COSO III en el ámbito gubernamental no solo cumple con estándares técnicos, sino que también representa un compromiso significativo con la mejora continua, la rendición de cuentas y el servicio público eficaz. Al considerar la integridad de la información financiera y operativa, se fortalece la confianza en la gestión pública, consolidando así un entorno donde los ciudadanos pueden confiar en que los recursos se utilizan eficientemente y con responsabilidad. Este enfoque técnico robusto se traduce en una administración más efectiva y responsable, alineada con los valores fundamentales de la Auditoría Interna de la Nación y su compromiso con el bienestar de la sociedad.

## Capítulo I. Marco Integrado. Generalidades

El Marco Conceptual de Control Interno sitúa al control interno como herramienta de gestión, orientada a prevenir riesgos en los procesos de la organización con vistas a promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en la gestión, así como resguardar los recursos públicos y prevenir irregularidades o actos de fraude y corrupción.

**El control interno es definido como un proceso integrado y dinámico llevado a cabo por la administración, la dirección y demás personal de una organización, 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.**

El control interno debe ser comprendido como un proceso integral dentro de la gestión y no como una actividad adicional; debe ser incorporado a las actividades de la organización y es más efectivo cuando se construye dentro de la estructura organizativa y es parte integral de la esencia de la organización. Es responsabilidad de la dirección y de la administración desarrollar un sistema de control interno que garantice el cumplimiento de los objetivos y se convierta en una parte esencial de la cultura organizacional.

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

- Seguridad razonable de que se alcance la consecución de la misión de la organización y sus objetivos orientando la gestión a minimizar los riesgos.
- 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 organización y las acciones que estas aplican en cada nivel.
- Producción de informes confiables para la toma de decisiones.
- Cumplimiento de las normas y regulaciones pertinentes.
- Calidad en los mecanismos de verificación o auto-evaluación, la cual dependerá del grado de desarrollo organizacional alcanzado por la organización.
- Promoción y evaluación de la seguridad, calidad y mejora continua de todos los procesos de la organización.

Asimismo, facilita la consecución de los siguientes beneficios:

- Mejora en la Gobernanza.
- Fomenta la transparencia de la organización.
- Promueve la mejora continua de los procesos de la Organización
- Contribuye al cumplimiento de normas, regulaciones y estándares.

- Mejora las competencias y la asignación de autoridad y responsabilidades.
- Aumenta el uso y la confianza en tecnologías.
- Contribuye a prevenir, desalentar y detectar el fraude y la corrupción.

El modelo de control interno **COSO 2013 (COSO III)** está **compuesto por los cinco componentes establecidos en el marco anterior (COSO II), y 17 principios y puntos de enfoque que presentan las características fundamentales de cada componente.**

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

Sin embargo, es importante aclarar que un eficaz sistema de control interno **no garantiza el éxito de una organización; puede ayudar a la consecución de los objetivos**, pero el éxito dependerá del desempeño de la administración, de las directivas, así como de los factores externos. Las limitaciones tienen que ser tomadas en cuenta al momento de seleccionar, desarrollar y desplegar los controles, para minimizar los riesgos.

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 controles relevantes asumiendo riesgos excesivos o innecesarios.
- La capacidad de la dirección y demás miembros del personal para eludir los controles.
- Acontecimientos externos que escapan al control de la organización.
- Conductas ilícitas, riesgos asociados a la probidad, fraudes, complots, etc.

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.

## Capítulo II. Marco Integrado. Objetivos y Componentes

### I. Objetivos

Es responsabilidad de la Dirección 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 proporcionar metas medibles, complementarse, estar relacionados entre sí y ser coherentes con las capacidades y expectativas de la organización.

El Marco Integrado de Control Interno establece **tres categorías de objetivos** 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 organización.

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 organización, y la selección y desarrollo de los controles necesarios para mitigar dichos riesgos.**

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

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

Los Reportes deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Relevancia
- Representación exacta
- Comparabilidad
- Verificabilidad
- Oportunidad
- Comprensibilidad

**3. Objetivos de cumplimiento:** están relacionados con el cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la organización. Por tanto, 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: **ambiente de control, evaluación de los riesgos, actividades de control, información y comunicación, y actividades de supervisión.**

Un adecuado ambiente de control, una metodología de evaluación de riesgos, un sistema de elaboración y difusión de información oportuna y fiable, y un proceso de supervisión eficiente, apoyados en actividades de control efectivas, se constituyen en poderosas herramientas gerenciales.

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



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, existiendo 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. Ambiente de control

El ambiente de control se refiere al conjunto de normas, procesos y estructuras que sirven de base para llevar a cabo el adecuado Control Interno en la organización. Un buen ambiente de control tiene un impacto sustancial en todo el sistema general de Control Interno.

Comprende los principios de integridad y valores éticos que deben regir en la organización, los parámetros que permitan las tareas de supervisión, la estructura organizativa alineada a objetivos, el proceso para atraer, desarrollar y retener a personal competente y el rigor en torno a las medidas de desempeño, incentivos y recompensas.

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

Para lograr un ambiente 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. De ser ineficaz, puede tener consecuencias graves, tales como pérdida financiera, la no consecución de los cometidos y pérdida de imagen organizacional.

### **Los principios asociados a este componente son:**

1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.
2. El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.
3. La dirección establece las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.
4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización
5. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.

## 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 en todos los niveles considerando su impacto potencial.

La organización debe prever, conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta, de modo tal de que pueda desarrollar y establecer mecanismos que los identifiquen, analicen

y disminuyan. Este es un proceso dinámico e iterativo que constituye la base para determinar cómo se van a gestionar los riesgos.

Los mecanismos utilizados para identificar riesgos tienen en cuenta los siguientes factores:

- Futuros recortes de Presupuesto
- Modificación de procedimientos
- Dificultades en los sistemas de información
- Falta de competencia y capacitación del personal
- Modificación de autoridades
- Falta de financiamiento

**Los principios asociados a este componente son:**

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

7. La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles y los analiza como base para la gestión.

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

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

## 3. Actividades de control

Las actividades de control se definen como las acciones establecidas mediante políticas y procedimientos, que contribuyen a disminuir los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos de la organización.

Se ejecutan en todos los procesos, operaciones, niveles y funciones; todo el personal dentro de la organización deberá conocer cuáles son las tareas de control que debe ejecutar. Según su naturaleza, las actividades de control pueden ser preventivas o de detección y conforman una parte fundamental de los elementos de control interno junto con las acciones correctivas que se deban implementar.

Cada control que se realice debe estar de acuerdo con el riesgo que previene, teniendo en cuenta que hay que lograr un equilibrio entre riesgo y control.

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.

Los principios asociados a este componente son:

10. La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyan a mitigar los riesgos para la consecución de los objetivos institucionales.
11. La organización define y desarrolla actividades de control relativas al uso y aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y Comunicación.
12. La organización establece las actividades de control sobre los procedimientos implementados para llevar adelante los cometidos.

## 4. Información y comunicación

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. Está compuesta por los datos que se combinan y sintetizan con base en la relevancia para la gestión.

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 externa, con el fin de lograr los objetivos organizacionales.

**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. Esto hace posible que el personal pueda recibir de las autoridades 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 debe:

- Integrar la información con las operaciones, analizando si ésta es apropiada, oportuna, fiable, accesible y de calidad.
- Comunicar la información institucional eficaz y multidireccionalmente.
- Disponer de información útil para la toma de decisiones.
- Tener canales de información que presenten un grado de apertura y eficacia acorde con las necesidades de información internas y externas.

**Los principios asociados a este componente son:**

13. La organización obtiene, genera y utiliza información confiable, de calidad, pertinente, veraz y oportuna para apoyar el funcionamiento del control interno institucional.

14. La organización establece los medios adecuados para comunicar la información hacia el interior, en especial los objetivos y responsabilidades necesarias para apoyar el funcionamiento del control interno institucional.

15. La organización establece los mecanismos adecuados para comunicar y atender las peticiones de información de grupos de interés externos, observando las disposiciones normativas en materia de transparencia, protección de datos personales y rendición de cuentas.

## 5. Supervisión del sistema de control – Monitoreo

Las actividades de supervisión y monitoreo del Control Interno se refieren al conjunto de actividades de autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones de supervisión, con fines de mejora continua y evaluación. Estas actividades deben evaluar si los componentes y principios están presentes y funcionando en la organización.

El sistema de Control Interno cambia constantemente, debido a que los procedimientos que eran eficaces en un momento dado pueden perder su eficacia por diferentes motivos, por tanto, debe ser objeto de supervisión para valorar la eficacia y calidad de su funcionamiento en el tiempo y permitir su retroalimentación.

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.
- Evaluaciones periódicas.
- Eventos que deban reportarse.
- Rol asumido por cada miembro de la organización en los niveles de control.

Los principios asociados a este componente son:

16. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas para determinar si los componentes del control interno institucional están presentes y funcionando adecuadamente.
17. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a los niveles facultados para aplicar las medidas correctivas inmediatas; tratándose de deficiencias relevantes de control interno, se deben comunicar oportunamente a los niveles superiores para su tratamiento.

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

Debe existir una 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 a la entidad evaluar que éstos últimos estén presentes y funcionando en su sistema de control interno.

La determinación de que los componentes y los principios relevantes se encuentran **presentes** si existen en el diseño y la implementación del sistema de control interno para lograr los objetivos especificados y **funcionando** si continúan existiendo.

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 el Sistema de Control Interno implementado tiene al momento de mitigar los riesgos de la organización.

### **Puntos de enfoque-Atributos**

#### Principio 1: La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos

- **Establece el compromiso de la Dirección.** Las jerarquías y el personal supervisor están comprometidos con los valores y principios éticos y los refuerzan en sus actuaciones.
- **Establece estándares de conducta.** La integridad y los valores éticos son definidos en los estándares de conducta de la entidad que conforman la Cultura Organizacional y son entendidos por todos los niveles de la organización y por los interesados externos.
- **Evalúa la adherencia a estándares de conducta.** Existen mecanismos para evaluar la adhesión y el desempeño de los individuos y equipos en relación con

los estándares de conducta esperados.

- **Identifica y decide sobre las desviaciones.** Las desviaciones de los estándares de conducta esperados en la entidad son identificadas y corregidas oportuna y adecuadamente.

## Principio 2: El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.

- **Establece las responsabilidades de supervisión de la dirección.** Está identificada y aceptada la responsabilidad de supervisión, respecto a sus requerimientos y expectativas.
- **Aplica experiencia relevante.** Están definidas, se mantienen y periódicamente evalúan las habilidades y experiencia necesaria entre sus miembros.
- **Conserva o delega responsabilidades de supervisión.**
- **Opera de manera independiente.** Es independiente de la Administración, actúa con objetividad en las evaluaciones y en la toma de decisiones.
- **Ejerce la supervisión del diseño, implementación y conducción del Control Interno de la Administración:**

**Entorno de Control:** supervisa la integridad y valores éticos, estructuras de supervisión, autoridad y responsabilidad, expectativas de competencia, y la rendición de cuentas.

**Evaluación de Riesgos:** 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 por parte de la administración.

**Actividades de Control:** provee supervisión a la Dirección en el desarrollo y cumplimiento de las actividades de control.

**Información y Comunicación:** analiza y discute la información relacionada con el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

**Actividades de Supervisión:** evalúa y supervisa la naturaleza y alcance de las actividades de monitoreo y la evaluación y mejoramiento de la administración de las deficiencias.

## Principio 3: La dirección establece las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.

- **Considera todas las estructuras de la entidad.** La Administración considera las múltiples estructuras existentes (incluyendo unidades operativas, entidades legales,

distribución geográfica, y proveedores de servicios externos) para apoyar la consecución de los objetivos.

- **Establece líneas de reporte.** 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.
- **Define, asigna y delimita autoridades y responsabilidades.** La Administración delega autoridad, definen responsabilidades, y utilizan procesos y tecnologías adecuadas para asignar responsabilidad y segregar varios niveles de la organización:

**Dirección:** posee autoridad sobre las decisiones significativas y revisa las evaluaciones de la administración y las limitaciones de autoridades y responsabilidades. Asimismo, establece instrucciones, guías, y control habilitando a la administración y otro personal para entender y llevar a cabo sus responsabilidades de control interno. En las entidades que hay Junta directiva, ésta conserva los atributos mencionados en el primer párrafo.

**Administración:** guía y facilita la ejecución de las instrucciones de la Dirección dentro de la entidad y sus sub-unidades.

**Personal:** entiende los estándares de conducta de la entidad, los riesgos identificados 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.

**Proveedores de servicios externos:** cumple con la definición de la administración del alcance de la autoridad y la responsabilidad para todos los que no sean empleados comprometidos.

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

- **Establece políticas y prácticas.** Las políticas y prácticas reflejan las expectativas de competencia necesarias para apoyar el cumplimiento de los objetivos.
- **Evalúa la competencia y direcciona las deficiencias.** Se evalúan las competencias de acuerdo con las políticas y prácticas establecidas, y actúa cuando es necesario direccionando las deficiencias.
- **Capta, desarrolla y retiene profesionales.** La organización provee la orientación y la capacitación necesaria para captar, desarrollar y retener personal suficiente y competente y proveedores de servicios externos para apoyar el cumplimiento de los objetivos.
- **Planea y se prepara para contingencias.** Se desarrollan planes de contingencia para la reasignación de la responsabilidad clave para el control interno.

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

- **Hace cumplir la responsabilidad a través de estructuras, autoridades y responsabilidades.** Se establecen los mecanismos para comunicar y mantener las responsabilidades y se implementan acciones correctivas cuando es necesario.
- **Establece medidas de desempeño, incentivos y premios.** Se 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.
- **Evalúa medidas de desempeño, incentivos y premios.** Se alinean los incentivos y premios con el cumplimiento de las responsabilidades de control interno para la consecución de los objetivos.
- **Considera presiones excesivas.** Se evalúan y ajustan las presiones asociadas con el cumplimiento de los objetivos; asimismo se asignan responsabilidades y se desarrollan y evalúan las medidas de desempeño.
- **Evalúa de desempeño.** Se evalúa el desempeño de las responsabilidades de control interno, incluyendo la adherencia a los estándares de conducta y los niveles de competencia esperados, y se proporcionan premios o se ejercen acciones disciplinarias cuando es apropiado.

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

- **Objetivos Operativos:** Refleja las directivas de la administración. Considera la tolerancia al riesgo. Incluye las metas de desempeño operativo y financiero. Constituye una base para administrar los recursos.
- **Objetivos de Reporte Financiero Externo:** Cumple con los estándares y marcos establecidos. Considera la materialidad. Refleja las actividades de la entidad.
- **Objetivos de Reporte no Financiero Externo:** Cumple con los estándares y marcos externos establecidos. Considera los niveles de precisión requeridos. Refleja las actividades de la entidad.
- **Objetivos de Reporte interno:** Refleja las decisiones de la administración. Considera los niveles de precisión requeridos. Refleja las actividades de la entidad.
- **Objetivos de Cumplimiento:** Refleja las normas y regulaciones. Considera la tolerancia al riesgo.

### Principio 7: La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base para la gestión.

- **La organización identifica y evalúa los riesgos a nivel de la entidad:** Incluye sucursales, divisiones, unidades operativas y niveles funcionales relevantes para la consecución de los objetivos.
- **Evalúa la consideración de factores externos e internos en la identificación de los riesgos que puedan afectar a los objetivos.**
- **Involucra niveles apropiados de administración.** La dirección evalúa si existen mecanismos adecuados para la identificación y análisis de riesgos.
- **Analiza la relevancia potencial de los riesgos identificados y entiende la tolerancia al riesgo de la organización.**
- **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.

### Principio 8: La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.

- **Considera varios tipos de fraude:** La evaluación del fraude considera el Reporte fraudulento, posible pérdida de activos y corrupción.
- **La evaluación del riesgo de fraude considera:** los incentivos y presiones, adquisiciones no autorizadas, uso o enajenación de activos, alteración de los registros de información, u otros actos inapropiados.
- **La evaluación del riesgo de fraude considera cómo la dirección u otros empleados participan en, o justifican, acciones inapropiadas.**

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

- **Evalúa cambios en el ambiente externo.** El proceso de identificación de riesgos considera cambios en los ambientes regulatorios, económico, y físico en los que la entidad opera.
- **Evalúa cambios en el modelo de negocios.** La organización considera impactos potenciales de las nuevas líneas del negocio, alteraciones de las líneas existentes, operaciones de negocios adquiridas o de liquidación, rápido crecimiento, cambio de dependencias geográficas y nuevas tecnologías.
- **Evalúa cambios en el liderazgo.** La organización considera cambios en la administración y su filosofía.

### Principio 10: La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyan a mitigar los riesgos para la consecución de los objetivos institucionales.

- **Se integra con la evaluación de riesgos.** Las actividades de control ayudan a asegurar que las respuestas a los riesgos los mitigan.
- **Considera factores específicos de la entidad.** 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.
- **Determina la importancia de los procesos del negocio.**
- **Evalúa una mezcla de tipos de actividades de control.** 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 preventivos y de detección.
- **Considera los niveles en que son aplicadas las actividades de control.**
- **Direcciona la segregación de funciones.** La administración segrega funciones incompatibles, y donde dicha segregación no es práctica, selecciona y desarrolla actividades de control alternativas.

### Principio 11: La organización define y desarrolla actividades de control relativas al uso y aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y Comunicación.

- **Entiende y determina la dependencia y la vinculación entre los procesos de negocios, las actividades de control automatizadas y los controles generales de tecnología.**
- **Establece actividades de control para la infraestructura tecnológica relevante:** la Dirección selecciona y desarrolla actividades de control diseñadas e implementadas para asegurar la completitud, precisión y disponibilidad de la tecnología.
- **Establece las actividades de control para la administración de procesos relevantes de seguridad:** 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.
- **Establece actividades de control relevantes para los procesos de adquisición, desarrollo y mantenimiento de la tecnología.**

### Principio 12: La organización establece las actividades de control sobre los procedimientos implementados para llevar adelante los cometidos.

- **Establece políticas, manuales y procedimientos como actividades de control para apoyar las directivas de la administración.**
- **Establece responsabilidad y rendición de cuentas para ejecutar las políticas y procedimientos.**
- **Funciona oportunamente:** el personal responsable desarrolla las actividades de control oportunamente, como es definido en las políticas y procedimientos.
- **Toma acciones correctivas:** el personal responsable investiga y actúa sobre temas identificados como resultado de la ejecución de actividades de control.
- **Trabaja con personal competente:** El personal desarrolla actividades de control con diligencia y continua atención.
- **Reevalúa políticas y procedimientos:** la administración revisa periódicamente las actividades de control para determinar su continua relevancia, y las actualiza cuando es necesario.

### Principio 13: La organización obtiene, genera y utiliza información confiable, de calidad, pertinente, veraz y oportuna para apoyar el funcionamiento del control interno institucional.

- **Identifica los requerimientos de la información:** la organización identifica la información requerida y esperada para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno y el cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- **Utiliza fuentes internas y externas de información.**
- **Los sistemas de información procesan datos relevantes y los transforman en información.**
- **Mantiene la calidad a través del Procesamiento:** los sistemas brindan información oportuna, actual, precisa, completa, accesible, protegida, verificable.
- **Considera costos y beneficios para la obtención de la información.**

### Principio 14: La organización establece los medios adecuados para comunicar la información hacia el interior, en especial los objetivos y responsabilidades necesarias para apoyar el funcionamiento del control interno institucional.

- **Comunica la información de control interno:** comunica la información requerida para permitir que todo el personal entienda y lleve a cabo sus responsabilidades.
- **Se comunica con la Junta directiva:** En las entidades que hay Junta directiva, existe comunicación entre ésta y la administración; por lo tanto, ambas partes

tienen la información necesaria para cumplir con sus roles con respecto a los objetivos de la entidad.

- **Proporciona líneas de comunicación separadas:** separa los canales de comunicación, establece 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.
- **Selecciona métodos de comunicación relevantes:** considera el tiempo, el público objetivo y la naturaleza de la información.

### Principio 15: La organización establece los mecanismos adecuados para comunicar y atender las peticiones de información de grupos de interés externos, observando las disposiciones normativas en materia de transparencia, protección de datos personales y rendición de cuentas.

- **Se comunica con grupos de interés externos:** los procesos están en funcionamiento para comunicar información relevante y oportuna a grupos de interés externos.
- **Permite comunicaciones de entrada:** existen canales de comunicación abiertos que proporcionan información relevante a la organización.
- **La información relevante resultante de evaluaciones externas se comunica a los órganos de dirección.**
- **Proporciona líneas de comunicación separadas:** separa los canales de comunicación, establece 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.
- **Selecciona métodos de comunicación relevantes:** considera el tiempo, el público objetivo, la naturaleza de la información y los requerimientos regulatorios.

### Principio 16: La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas, para determinar si los componentes del control interno institucional están presentes y funcionando adecuadamente.

- **Considera una combinación de evaluaciones continuas e independientes.**
- **Considera los cambios:** la administración considera los cambios en el negocio y sus procesos cuando selecciona y desarrolla evaluaciones continuas e independientes.
- **Establece un punto de referencia:** el diseño y estado actual del sistema de control interno son usados como punto de referencia para las evaluaciones continuas e independientes.

- **Idoneidad de los evaluadores:** los evaluadores tienen suficiente conocimiento para entender lo que está siendo evaluado.
- **Se integra con los procesos del negocio:** las evaluaciones continuas son construidas dentro de los procesos del negocio y se ajustan a las condiciones cambiantes.
- **Ajusta el alcance y la frecuencia:** la administración establece el alcance y la frecuencia de las evaluaciones dependiendo del riesgo.
- **Evalúa objetivamente:** las evaluaciones son desarrolladas periódicamente para proporcionar una retroalimentación objetiva.

Principio 17: La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a los niveles facultados para aplicar las medidas correctivas inmediatas; tratándose de deficiencias relevantes de control interno, se deben comunicar oportunamente a los niveles superiores para su tratamiento.

- **Evalúa resultados:** la Administración o la Junta Directiva, según corresponda, evalúa los resultados de las evaluaciones continuas e independientes.
- **Comunica deficiencias:** las deficiencias son comunicadas a las partes responsables para tomar las acciones correctivas y a la Alta Dirección y la Junta Directiva, según corresponda.
- **Supervisa acciones correctivas:** la administración monitorea si las deficiencias son corregidas en tiempo y forma.

### Capítulo IV. Marco Integrado. 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.

#### **Junta Directiva**

En caso de existir la Junta Directiva, sus miembros junto con la Dirección deben analizar el Sistema de Control Interno de la entidad y efectuar su supervisión.

La Dirección rinde cuentas por el control interno a la Junta Directiva.

La Junta 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, la Junta 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.

## 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 brindar directivas 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.

## La Dirección puede estar integrada por:

- 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 del Marco Integrado de Control Interno, y evaluar las implicancias en su propio sistema.

## 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 estar alineadas con los riesgos relevantes para la entidad.

## Audidores externos

Cuando un auditor externo es contratado para evaluar el Sistema de Control Interno, puede evaluar el sistema en relación con el Marco Integrado de Control Interno, centrándose en cómo la entidad selecciona, desarrolla y despliega los controles que inciden 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.

## Capítulo V. Marco Integrado. 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 orientarse a los procesos sustantivos de la organización, el cual involucra la mayoría de los procesos de administración y gobierno, así como la misión y visión.

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.

**El establecimiento de la estrategia** de la organización es el proceso en el que la administración articula un plan estratégico para lograr uno o más objetivos en relación con la misión de la organización.

El marco de control interno se plantea como un ciclo que incluye las siguientes etapas:

- **Planificación:** 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 los objetivos son alcanzables y proporciona un proceso para la implementación y ejecución de la estrategia.
- **Ejecución:** consiste en las operaciones centrales de la organización, relacionadas con el diseño, construcción y operación de los procesos que hacen que el planeamiento funcione y 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 el progreso hacia el logro de los objetivos del negocio, las metas estratégicas a largo plazo, así como, las métricas de riesgo para asegurar que el riesgo se mantiene en niveles aceptables.
- **Seguimiento:** describe los procesos organizativos, mediante los cuales los problemas identificados en el 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.

## Bibliografía

1. Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III - QC Qualpro Consultores S.C. Consultores en Gestión Empresarial y Servicios Legales.
2. Marco Conceptual del Control Interno de la Contraloría General de la República de Perú.
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.