
CURSO DE CONTROL INTERNO

CONTENIDO

I.- INTRODUCCIÓN	3
II.- OBJETIVO GENERAL	4
III.- CONTEXTO	5
IV.- INTRODUCCIÓN AL MARCO DEL CONTROL INTERNO	7
V.- MARCO LEGAL	8
VI.- OBJETIVOS	9
VII.- CONTROL INTERNO	10
VIII.- MARCO REFERENCIAL, OBJETIVOS, COMPONENTES Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN	26
IX.- RESPONSABILIDAD.	31
XI.- CONCLUSIONES	32
XII.- BIBLIOGRAFÍA	33

I.- INTRODUCCIÓN

El presente curso pretende dotar a los participantes de los elementos necesarios que les permitan entender la composición y funcionamiento del modelo de control interno con base en el modelo COSO 2013, así como, la importancia de la ética e integridad en la Institución.

El desarrollo de este curso, se apoyará con el modelo constructivista que tiende a potencializar los recursos de los participantes mediante la generación de una comunidad de aprendizaje. En otras palabras, todos aprenderemos de todos construyendo conocimiento. Para lo cual, se ha dividido en diez módulos básicos: Introducción, objetivo general, contexto, introducción al marco del control interno, marco legal, objetivos, componentes, responsabilidad y la importancia de la ética e integridad.

En el marco de las discusiones sostenidas en el Congreso de la Unión entre legisladores y funcionarios de la Auditoría Superior de la Federación (ASF), en febrero de 2014, se renovaron en la agenda pública los temas sobre rendición de cuentas de las instituciones y de los servidores públicos. Por ejemplo, nuestro sistema contiene debilidades sorprendentes como la inexistencia de un análisis de riesgos en el gasto público federal, o la ausencia de un dictamen único de la razonabilidad de las cifras incluidas en la Cuenta Pública. Asimismo, la falta de un mecanismo coordinador entre la federación y los estados ocasiona que no exista información sobre el estado de los recursos entre el momento en que son entregados a los gobiernos estatales y municipales y la publicación de la Cuenta Pública de cada entidad. Ante escenarios desafiantes para el país como son la implementación de la reforma energética o el ejercicio de 7.7 billones de pesos en gasto de infraestructura resulta urgente e impostergable la construcción de un sistema de responsabilidades.

Para nadie es una sorpresa que México se encuentre entre los países más corruptos del mundo. En perspectiva, según el Índice de Percepción de Corrupción 2013 (Transparencia Mexicana), México ocupa el lugar 106 de 177 países. El resultado es aún más vergonzoso si observamos que para 2014 nuestro país ganó apenas el lugar 79 de un total de 99 países que conforman el Índice de Estado de Derecho. Ante el panorama tan oscuro, ¿qué se requiere para poner solución a esto?; ¿seguiremos estancados en eternos diagnósticos que “rasgan las vestiduras”, pero nunca van al fondo del asunto?

Efectivamente, la corrupción es un problema de tantas facetas que resulta necesario tratarlo desde enfoques multidimensionales y coordinados que permitan la interacción de distintas entidades encargadas de atender ángulos especializados. Países como Nueva Zelanda han logrado escalar en los índices citados a través de reformar continuamente sus instituciones. Un firme propósito y mucha constancia transexenal serían los ingredientes principales para iniciar la construcción de un sistema nacional de responsabilidades (idea impulsada por el Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) que delegara en diversas instituciones –no sólo un solo órgano anticorrupción, como se plantea ya en el Congreso. Esto es crucial con el propósito de lograr metas como evaluaciones continuas basadas en datos e información objetiva; determinación de presupuestos con base en resultados; esquemas eficaces para la prevención; sistemas de control interno para minimizar fraude y corrupción en las nuevas empresas productivas estatales (PEMEX y Comisión Federal de Electricidad, principalmente); sanciones efectivas a conductas ilícitas; coordinación administrativa en los tres niveles de gobierno y en los tres poderes; y la adopción de un servicio profesional de carrera en todo el sistema que permita generar profesionales técnicos del ámbito de la rendición de cuentas.

Este último punto es fundamental si en verdad se desea contar con capital humano capaz de ocupar puestos de altísima responsabilidad bajo esquemas de alta probidad, y que puedan llegar por mérito y elección interna a los puestos más altos. Asimismo, esto es clave a fin de poder garantizar una autonomía real de las instituciones y propiciar transparencia, objetividad en el régimen de finanzas públicas, evaluación de desempeño de instituciones y funcionarios, fiscalización eficaz y aplicación independiente de sanciones y controles de responsabilidad.

II.- OBJETIVO GENERAL

Al término del curso el participante podrá:

1. Identificar la importancia y beneficios que tiene la implantación de un sistema de control interno en cuanto al logro de los objetivos institucionales.
2. Identificar los propósitos del modelo de control interno COSO, sus componentes y principios de evaluación, así como las principales características de un sistema de control interno efectivo.

PROPÓSITO

Identificar el modelo de control interno con base en COSO 2013, elementos necesarios que les permitan entender la composición y funcionamiento del modelo de control interno con base en el modelo COSO 2013, así como, la importancia de la ética e integridad para el mejor funcionamiento de la institución.

III.- CONTEXTO

Gobernanza en el sector público

La gobernanza es definida como la combinación de procesos y estructuras implantadas por el gobierno para informar, dirigir, administrar y monitorear las actividades hacia el logro de sus objetivos. En el sector público, gobernanza se relaciona con los medios (transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana) por los cuales los objetivos son establecidos y alcanzados. También incluye las actividades que aseguran la credibilidad de las entidades y el establecimiento de medios equitativos para proveer los servicios y asegurar el adecuado comportamiento de los funcionarios.

Transparencia

Transparencia es el acto que consiste en abrir la información gubernamental al público, al escrutinio de la sociedad. La transparencia no implica un acto de rendir cuentas a una persona en específico, sino la práctica democrática de colocar la información gubernamental en la vitrina pública, para que la gente pueda revisarla, analizarla y en su caso, usarla como mecanismo de sanción ciudadana.

En México se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 11 de junio del 2002 la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la información Pública Gubernamental, asimismo, la Ley creó al IFAI como un organismo independiente que cuenta con la autonomía y autoridad necesarias para vigilar el cumplimiento de la Ley, revisar los casos en que autoridades nieguen el acceso a la información y determinar si la información que solicitan las personas es pública, reservada o confidencial.

La Ley Federal de Transparencia ofrece canales para que el Derecho de Acceso a la Información sea ejercido sin restricciones por cualquiera, desde el lugar en que se encuentre -ya sea a través de Internet, correo o en persona ante las Unidades de Enlace- y para los fines que desee. La Ley y el IFAI no prejuzgan la naturaleza jurídica de las personas ni sus intenciones como solicitantes, sino que intentan definir el carácter de la información: si la información gubernamental es pública, entonces cualquiera puede tener acceso a ella.

La entrada en vigor de ésta Ley y de su marco jurídico asociado constituye un salto cualitativo en la construcción democrática del país, pues su tema esencial ya no alude a las formas de acceso al poder y a la representación nacional, sino a la calidad democrática del ejercicio del poder.

La Ley tiene como finalidad proveer lo necesario para garantizar el acceso de toda persona a la información en posesión de los Poderes de la Unión, los órganos constitucionales autónomos o con autonomía legal, y cualquier otra entidad federal.

Rendición de cuentas

En principio sabemos que rendir cuentas significa literalmente entregar o dar cuentas ante alguien, así pues, aún en la concepción más elemental de la rendición de cuentas hay siempre, al menos:

- a) Dos sujetos involucrados.
- b) Un asunto sobre el que se rinden cuentas.
- c) Un juicio y/o sanción emitida por el segundo sujeto.

Se dice que la rendición de cuentas es subsidiaria , en el sentido de que una acción o responsabilidad robustece a otra principal, y por ello carece de todo sentido si es un acto único y aislado de cualquier precedente.

También se trata de una acción transitiva, en tanto que hay al menos dos sujetos que participan en el proceso de rendición de cuentas con roles distintos, y aunque parezca obvio, es preciso tener presente que ésta relación

perdería todo sentido si aquellos que rinden cuentas no están obligados, no se someten a los juicios y no acatan los resultados de las sanciones impuestas de aquellos ante quienes rinden cuentas. De aquí que la rendición de cuentas sea, también, un antídoto contra la impunidad.

Algunas definiciones aceptables pudieran entre otras la de Andreas Schedler, quien intento situar el origen de ese concepto en la palabra inglesa *accountability*; "un término que no tiene un equivalente preciso en el castellano, ni una traducción estable. A veces se traduce como control, a veces como fiscalización, otras como responsabilidad. Sin embargo, la traducción más común y la más cercana es la *rendición de cuentas*". Empero, Schedler añadió enseguida otra palabra inglesa para redondear su definición: *answerability*, entendida como la capacidad de asegurar que los funcionarios públicos respondan por sus acciones. Y todavía sumó *enforcement*, "otro término que carece de equivalente preciso en castellano y que describe un conjunto de actividades orientadas hacia la observancia de la ley. Quiere decir, en esencia: hacer valer la ley". Son tres expresiones en inglés que aluden, a su vez, a los tres componentes que este autor identifica como pilares para la rendición de cuentas en castellano: la información, la justificación y el castigo.

Por otro lado, Guillermo O'Donnell, quien distinguió entre la rendición de cuentas horizontal y la vertical: una referida a las relaciones de control y vigilancia que establecen entre si las agencias del Estado para limitar y a la vez garantizar el ejercicio de sus facultades y la otra, la vertical, entendida como los medios que tienen sus manos la sociedad para exigir cuentas a sus gobernantes, incluyendo el acceso y el uso de la información pública.

Desde una perspectiva distinta, John Ackerman ha propuesto entender a la rendición de cuentas como "un proceso pro-activo por medio del cual los servidores públicos informan, explican y justifican sus planes de acción, su desempeño y sus logros y se sujetan a las sanciones y recompensas correspondientes". También introduce en su concepto el problema de la temporalidad de la rendición de cuentas y admite que, en principio, ésta sólo se puede dar en rigor de manera posterior o ex post; sin embargo, advierte que esto solo puede llevar a la conclusión incorrecta de que limita a actos o acciones acabados.

Finalmente Cejudo y Ríos han definido la **rendición de cuentas** como "una relación entre dos actores (A y B), en la que A está formalmente obligado a *informar, explicar y justificar* su conducta a B (con respecto a R). En ésta relación B tiene la facultad de examinar la conducta de A (con respecto a R) y cuenta con instrumentos para vigilarlo e incidir en su comportamiento - vía sanciones o incentivos". Debemos precisar que la rendición de cuentas no se agota en una relación única entre A y B, sino que en realidad supone múltiples A y B. En este sentido, podemos hablar de un "sistema de rendición de cuentas".

EJERCICIO INDIVIDUAL 1: En este apartado describe tres ventajas y tres desventajas de la implementación de la gobernanza (Transparencia, Rendición de cuentas, Participación y escrutinio público) en el D.F. y coméntalas grupalmente:

Ventajas:

1.-

2.-

3.-

Desventajas:

1.-

2.-

3.-

IV.- INTRODUCCIÓN AL MARCO DEL CONTROL INTERNO.

En 1970 el watergate; la preponderancia de la actividad relacionada con el control interno se situó en el campo del diseño y auditoría de sistemas, centrándose en como de mejorar los sistemas de control interno para ser mejor considerados en las auditorías.

En 1974 la comisión cohen; la comisión sobre responsabilidades de los auditores fue creada por el AICPA (american institute of certified public accountant) para estudiar las responsabilidades de los auditores.

En 1977 el FCPA (foreing corrupt practices act); además de las estipulaciones anti-soborno, contiene las relacionadas con la contabilidad y el control interno.

En 1979 la securities and exchange comisión; tomó las acciones de la comisión cohen y de la fei (financias executives institute) para dar un paso adicional y propuso reglas para informes administrativos obligatorios sobre los controles contables internos de una entidad.

En 1979 comité minahan; en parte como respuesta a la legislación fcpa y a las propuestas por información sobre el control interno, formó un "special advisory comité on internal control", para proporcionar orientación respecto al establecimiento y evaluación del control interno.

En 1980, el AICPA emitió un estándar sobre la evaluación e informe sobre el control interno, por parte del auditor independiente.

En 1982, el AICPA emitió una declaración sobre la responsabilidad del auditor independiente por el estudio y evaluación del control interno en una auditoría de estados financieros.

En 1983, el institute of internal auditors (iia) publicó un estándar para la orientación a los auditores internos sobre la naturaleza del control y los roles de los participantes.

En 1984, el aicpa publicó aspectos relacionados con efectos del control interno en el procesamiento mediante computador.

En 1985 el comisión treadway; la national commission on fraudulent financial reporting, conocida como la comisión treadway, fue creada por el patrocinio conjunto del AICPA, AMERICAN ACCOUNTING ASSOCIATION, FEI, IIA Y EL INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS.

En septiembre de 1992, se publica el informe COSO, es el resultado de la investigación de un grupo de trabajo integrado por la Comisión Treadway con el objetivo de definir un nuevo marco conceptual de Control Interno capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que se utilizan sobre este tema.

En 2013, se emite el modelo COSO renovado y revisado en el que se consideran 8 componentes del marco de riesgos y control y que a su vez considera 17 principios para su adopción, implementación y evaluación.

En Estados Unidos de América, el Informe COSO ha permitido que académicos, legislativos, directores de empresas, auditores internos y externos y líderes empresariales tengan una referencia conceptual común de lo que significa el Control Interno, no obstante las diferentes definiciones y conceptos que sobre este tema existen.

El estudio ha tenido gran aceptación y difusión en los medios financieros y en los Consejos de Administración de las organizaciones, resaltando la necesidad de que los administradores y altos directores presten atención al Control Interno, enfatizando la necesidad de los Comités de Auditoría y de una calificada Auditoría Interna y Externa, recalando la necesidad de que el Control Interno forme parte de los diferentes procesos y no de mecanismos burocráticos.

V.- MARCO LEGAL:

El 27 de septiembre del 2006, entraron en vigor las Normas Generales de Control Interno (NGCI) en la Administración Pública Federal, emitidas por la Secretaría de la Función Pública (SFP), mismas que para su difusión y aplicación en el ámbito local se transformaron en el Modelo de Normas Generales de Control Interno (NGCIE), posteriormente el 12 de julio de 2010, la Secretaría de la Función Pública (SFP), emite las Disposiciones en materia de Control Interno y expide el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno.

Podemos afirmar con base en la publicación en el diario oficial de la federación en los años de 2010 y sus reformas en 2012 y 2014, el modelo de control interno COSO se ha implementado en las Dependencias y Entidades de la administración pública Federal. Observamos que el modelo tiene 23 años desde su creación y difusión a nivel mundial y en México 9 años su implementación a nivel Federal.

La secretaría de la Función Pública ha establecido Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno, el Acuerdo fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el 12 de julio de 2010 Texto vigente Última reforma publicada DOF 02 de mayo de 2014. Asimismo, se han suscrito convenció de adhesión por parte de las Entidades Federativas.

Objetivo: Dictar las disposiciones, que las dependencias y entidades paraestatales de la Administración Pública Federal y la Procuraduría General de la República deberán observar para la reducción y simplificación de la regulación administrativa en materia de control interno, con la finalidad de aprovechar y aplicar de manera eficiente los recursos y los procedimientos técnicos con que cuentan dichas instituciones.

VI.- OBJETIVOS:

Los objetivos son la columna vertebral de la organización, la alta gerencia, el puesto de mando que nos indica la salud de nuestra empresa, la brújula que nos indica si vamos en la buena dirección; sin este elemento estamos perdidos.

No existen excusas de tamaño, falta de tiempo, que nos impida su elaboración, porque sin objetivos, sencillamente no hay empresa. La elaboración de unos buenos objetivos implica una profunda reflexión sobre la marcha de nuestra organización, debemos buscar el tiempo y la dedicación necesaria para una correcta elaboración. Por experiencia, puedo afirmar que un porcentaje superior al 65 % de las pequeñas empresas no elabora ni formaliza unos objetivos escritos. Habitualmente estos se basan más en una declaración de intenciones que en una voluntad detallada y argumentada de la realidad de la empresa.

Se deben de tener estrategias y elementos centrales en todas las organizaciones que definan lo que se pretende lograr, lo que se hace y como se va a satisfacer, con la participación activa de los miembros de la misma, tenemos que estos deben considerar:

Misión: Declaración de la meta nuclear de la empresa, escrita de forma que motive a los empleados y estimule el interés de los grupos externos.

Visión: Declaración de lo que a la organización le gustaría alcanzar o lograr en el largo plazo.

Asimismo, los objetivos ayudan a dirigir, controlar, motivar y revisar el éxito de las actividades de la empresa. Para la consecución exitosa de los objetivos, debe de haber una estrategia apropiada o un plan de acción que asegure que los recursos estén debidamente dirigidos hacia la meta final. Esta estrategia debe de ser constantemente revisada para establecer si la empresa está enfocada en alcanzar los objetivos.

Los objetivos y las estrategias de la organización se adaptan a los cambios por lo que regularmente se van modificando en el tiempo.

Peter F. Drucker, señala que un objetivo debe ser cuantificable, complejo, relevante y compatible. Un objetivo es una declaración escrita, un enunciado, una frase; es un conjunto de números. Son números que orientan el desempeño de los gerentes hacia un resultado medible, complejo, importante y compatible con los demás resultados".

En la fijación de los objetivos deben considerarse los siguientes aspectos

1. La expresión "objetivo de la empresa" es realmente impropia. Los objetivos de una empresa representan, en realidad, los propósitos de los individuos que en ella ejercen el liderazgo.
2. Los objetivos son fundamentalmente necesidades por satisfacer.
3. Los subordinados y demás funcionarios tienen una serie muy grande de necesidades personales.
4. Los objetivos y las metas personales no son siempre idénticos a los objetivos y metas de la empresa.

Características estructurales de los objetivos

1. Los ejecutivos fijan propósitos a largo y a corto plazo.
2. Los objetivos y metas se expresan como resultados finales y no como tareas o actividades.
3. Los objetivos y metas deben ser coherentes, además de estar coordinados en los respectivos niveles y áreas de la organización.

Requisitos de los objetivos:

Es importante tener en cuenta los siguientes puntos:

1. Los objetivos deben ser realistas
2. Deben tener criterios útiles para establecer los objetivos.
3. Deben ser contemporáneos, pero innovadores.
4. El número de objetivos no debe ser excesivo.
5. Debes jerarquizar los objetivos de acuerdo con su importancia relativa.

Características de los objetivos S.M.A.R.T.

S: Específicos

M: Medibles

A: Alcanzables

R: Relevantes

T: Temporizados



VII.- CONTROL INTERNO:

- 1.- Establecer una definición común del CI.
- 2.- Proporcionar el “marco” para que cualquier tipo de organización pueda evaluar sus SISTEMAS DE CONTROL y decidir cómo mejorarlos.
- 3.- Ayudar a la dirección de las empresas a mejorar el control de las actividades de sus organizaciones.

Definición de Control Interno (CI), según COSO: Proceso efectuado por la Dirección, la alta gerencia y el resto del personal para proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos. Los objetivos del CI, según Coso, son los siguientes:

1. Eficacia y eficiencia en las operaciones.
2. Confiabilidad de la información financiera.
3. Cumplimiento con las leyes y normas que sean aplicables.

Componentes del Control Interno:

1. Ambiente de Control.
2. Análisis de Riesgo
3. Actividades de Control
4. Sistemas de Información y Comunicación
5. Monitoreo.

1.- AMBIENTE DE CONTROL:

Determina el estilo de una Empresa e influye en la conciencia de control de los miembros de ella y es la base de todos los otros componentes del CI Aportando disciplina y estructura. Incide en la manera como:

1. Se estructuran las actividades de la organización
2. Se asigna autoridad y responsabilidad.
3. Se organiza y desarrolla la gente.
4. Se comparten y comunican los valores y creencias.
5. El personal toma conciencia de la importancia del control.
6. Elementos o factores del Ambiente de Control:
7. Integridad y valores éticos.
8. Compromiso de competencia.
9. Políticas prácticas de Recursos Humanos.
10. Filosofía de la administración y estilo de operar.
11. Estructura organizacional.
12. Asignación de autoridad y responsabilidad.
13. Participación del Directorio y del Comité de Auditoría.

El entorno o ambiente de control aporta el ambiente en el que las personas desarrollan sus actividades y cumplen con sus responsabilidades de control, marca la pauta del funcionamiento de una organización e influye en la percepción de sus empleados respecto al control.

Es la base de todos los demás componentes del Control Interno, portando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la entidad, la filosofía de dirección y el estilo de dirección, la manera en que la dirección asigna la autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados así como la atención y orientación que proporciona el Consejo de Administración.

Con base en COSO 2013, Ambiente de Control: Es el conjunto de normas, procesos y estructuras que proveen las bases para llevar a cabo el Control Interno a través de la organización. El directorio y la alta gerencia establecen el ejemplo en relación con la importancia del Control Interno y las normas de conducta esperada.

1. Enmarca el tono de la organización, influenciando la conciencia del riesgo en su personal.
2. Es la base del resto de los componentes y provee disciplina y estructura

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

1. Se da el ejemplo.
2. Se establecen estándar de conducta.
3. Se evalúa la adhesión a los estándares de conducta.
4. Se tratan los desvíos a los estándares en forma oportuna.

El directorio y la administración, a todos los niveles de la entidad demuestran a través de sus directivas, acciones y comportamiento la importancia de la integridad y valores éticos para soportar el funcionamiento del sistema de control interno. Se establecen estándar de conducta. Las expectativas del directorio y la administración sobre la integridad y los valores éticos están definidas en las normas de conducta de la entidad y son entendidos a todos los niveles de la organización y por los proveedores de servicios externos y socios de negocio.

1. Se evalúa la adhesión al estándar de conducta.
2. Hay procesos establecidos para evaluar el desempeño de individuos y grupos de trabajo en función del estándar de conducta esperados de la organización.
3. Se tratan los desvíos al estándar en forma oportuna.
4. Las desviaciones del estándar de conductas de la organización son identificadas y remediadas

Principio 2: El directorio demuestra independencia de la gerencia y vigila el desarrollo y funcionamiento del Control Interno

1. El directorio establece sus responsabilidades de supervisión.
2. Aplica los conocimientos especializados pertinentes.
3. Opera independientemente.
4. Supervisa el funcionamiento del sistema de Control Interno.

El directorio establece sus responsabilidades de supervisión.

1. El directorio identifica y acepta sus responsabilidades de supervisión en relación con el establecimiento de requerimientos y expectativas.
2. Aplica los conocimientos especializados pertinentes.
3. El directorio define, mantiene y periódicamente evalúa las habilidades y experiencia necesarias entre sus miembros para permitirle sondear a la administración y tomar medidas acordes.
4. Opera independientemente.
5. El directorio tiene suficientes miembros que son independientes de la administración y objetivos en la evaluación y toma de decisiones.
6. Supervisa el funcionamiento del sistema de Control Interno.
7. El directorio retiene responsabilidad de supervisión sobre el diseño, la implementación y ejecución del control interno realizado por la administración.

Principio 3: La gerencia establece, con la vigilancia del directorio, estructuras, líneas de reporte y una apropiada asignación de autoridad y responsabilidad para la consecución de los objetivos

1. Considera todas las estructuras de la entidad.
2. Establece líneas de reporte.
3. Define, asigna y fija los límites de las autoridades y responsabilidades.

Considera todas las estructuras de la entidad.

1. El directorio y la administración consideran las múltiples estructuras utilizadas para soportar el logro de objetivos (incluidas operativas, jurídicas, distribución geográfica y de proveedores de servicios externos).
2. Establece líneas de reporte.
3. La administración diseña y evalúa líneas de reporte para cada estructura de la entidad para permitir la ejecución de la autoridad y responsabilidad y flujo de la información para gestionar las actividades de la entidad.
4. Define, asigna y fija los límites de las autoridades y responsabilidades.
5. El directorio y la administración delegan autoridad, definen responsabilidades, y uso de procesos y tecnología apropiados para asignar responsabilidad y segregación de funciones como sea necesario a diferentes niveles de la organización.
6. Directorio: Retiene autoridad ante decisiones significativas y revisa la asignación y limitación de autoridad y responsabilidad a la administración.
7. Administración Superior: Establece directivas, guías y control para permitir a la administración y otro personal comprender y llevar a cabo las responsabilidades de control interno.
8. Administración: Guía y facilita la ejecución de las directivas en la entidad y subunidades.
9. Personal: Comprende las normas de conducta de la entidad, evalúa riesgos y las actividades de control correspondientes a sus respectivos niveles de la entidad, la información esperada y el flujo de información y comunicación, y monitorea las actividades relevantes para el logro de sus objetivos.
10. Terceros Proveedores de Servicios: Adhieren la definición del alcance de autoridad y responsabilidad para todo no empleado involucrado.

Principio 4: La organización demuestra compromiso para reclutar, desarrollar y retener individuos competentes en función de los objetivos

1. Establece políticas y prácticas.
2. Evalúa competencias y encara las deficiencias detectadas.
3. Recluta, desarrolla y retiene capacidades suficientes y competentes.
4. Planifica y prepara la sucesión.

Establece políticas y prácticas.

1. Políticas y prácticas reflejan las expectativas de competencia necesaria para soportar el logro de objetivos. Evalúa competencias y encara las deficiencias detectadas.
2. El directorio y la administración evalúan la competencia a través de la organización y de los proveedores de servicios tercerizados en relación a las políticas y prácticas establecidas, y actúan si es necesario para resolver las deficiencias.
3. Recluta, desarrolla y retiene capacidades suficientes y competentes.
4. La organización proporciona el apoyo y el entrenamiento necesario para atraer, desarrollar y retener personal y proveedores de servicios tercerizados suficiente y competente para apoyar el logro de los objetivos.
5. Planifica y prepara la sucesión.
6. El directorio y la alta administración desarrollan planes de contingencia para las asignaciones de responsabilidad importantes en el control interno.

Principio 5: La organización tiene personas responsables por las responsabilidades de Control Interno en función de los objetivos.

1. Exige el cumplimiento de la rendición de cuentas a través de las estructuras, autoridades y responsabilidades. Establece medidas de rendimiento, incentivos y recompensas.

2. Evalúa las medidas del rendimiento, los incentivos y recompensas de acuerdo a la pertinencia de las mismas. Considera la presión sobre el logro de objetivos.
3. Evalúa el rendimiento y recompensas o la aplicación de medidas disciplinarias.
4. Exige el cumplimiento de la rendición de cuentas a través de las estructuras, autoridades y responsabilidades.
5. El directorio y la administración establecen los mecanismos para comunicar y mantener individuos responsables por el desempeño de las responsabilidades de control interno de la organización y aplicar medidas correctivas cuando sea necesario.
6. Establece medidas de rendimiento, incentivos y recompensas.
7. El directorio y la administración establecen medidas de desempeño, incentivos y otros beneficios apropiados para responsabilidades en todos los niveles de la entidad, reflejando las dimensiones apropiadas de desempeño y normas de conducta esperadas, y teniendo en cuenta la consecución de los objetivos de corto y largo plazo.
8. Evalúa las medidas del rendimiento, los incentivos y recompensas de acuerdo a la pertinencia de las mismas.
9. El directorio y la administración alinean los incentivos y las recompensas con el cumplimiento de las responsabilidades de control interno en el logro de los objetivos.
10. Considera la presión sobre el logro de objetivos.
11. El directorio y la administración evalúan y ajustan las presiones asociadas con el logro de los objetivos al asignar responsabilidades, desarrollar medidas de desempeño y evaluar el desempeño.
12. Evalúa el rendimiento y recompensas o la aplicación de medidas disciplinarias.
13. El directorio y la administración evalúan el desempeño de las responsabilidades de control interno, incluida la observancia de las normas de conducta y los niveles esperados de competencia y ofrecen recompensas o ejercen acción disciplinaria, según proceda.

2. EVALUACIÓN DE RIESGOS

Toda entidad debe hacer frente a una serie de riesgos tanto de origen interno como externo que deben evaluarse. Una condición previa a la evaluación de los riesgos es el establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización que sean coherentes entre sí. La evaluación del riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos y, en base a dicho análisis, determinar la forma en que los riesgos deben ser administrados y controlados, debido a que las condiciones económicas, industriales, normativas continuarán cambiando, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

A nivel de empresa los riesgos pueden ser la consecuencia de factores externos como internos, se presentan algunos ejemplos:

Factores externos:

1. Los avances tecnológicos.
2. Las necesidades o expectativas cambiantes de los clientes pueden influir en el desarrollo de productos, el proceso de producción, el servicio a cliente, la fijación de precios etc.
3. Los cambios económicos pueden repercutir en las decisiones sobre financiamiento, inversiones y desarrollo.

Factores internos:

1. Problemas con los sistemas informáticos pueden perjudicar las operaciones de la entidad.
2. Los cambios de responsabilidades de los directivos pueden afectar la forma de realizar determinados controles.
3. Un Consejo de Administración o un Comité de Auditoría débil o ineficaz pueden dar lugar a que se produzcan fugas de información.

Se han desarrollado muchas técnicas para identificar riesgos, la mayoría desarrolladas por auditores internos y externos en el momento de determinar el alcance de sus actividades, comprenden métodos cualitativos o cuantitativos para identificar y establecer el orden de prioridad de las actividades de alto riesgo.

Además, de identificar los riesgos a nivel de empresa debe hacerse a nivel de cada actividad de la empresa, esto ayuda a enfocar la evaluación de los riesgos en las unidades o funciones mas importantes del negocio, como ventas, producción y desarrollo tecnológico. La correcta evaluación de los riesgos a nivel de actividad contribuye también a que se mantenga un nivel aceptable de riesgo para el conjunto de la entidad.

Análisis de riesgos: Una vez identificados los riesgos a nivel de entidad y por actividad deben llevarse a cabo un análisis de riesgos que puede ser:

1. Una estimación de la importancia del riesgo.
2. Una evaluación de la probabilidad o frecuencia de que se materialice el riesgo.
3. Qué medidas deben adoptarse.

Existe una diferencia entre el análisis de los riesgos, que forman parte del Control Interno, y los planes, programas y acciones resultantes que la dirección considere necesarios para afrontar dichos riesgos, estas acciones son parte del proceso de gestión, pero no son un elemento del Sistema de Control Interno.

Administración del cambio: Los cambios en la economía, nuevos empleados, sistemas de información nuevos, crecimiento rápido o cambios en la reglamentación pueden hacer que un sistema de control eficaz ya no lo sea, en el contexto del análisis de riesgos resulta fundamental que exista un proceso para identificar las condiciones que hayan cambiado y tomar las acciones pertinentes.

Deben existir mecanismos para identificar los cambios ocurridos, o susceptibles de ocurrir a corto plazo, en la medida de lo posible, los mecanismos deben estar orientados hacia el futuro, de manera que la entidad pueda prever los cambios significativos y elaborar los planes correspondientes.

Con base en COSO 2013, Evaluación de Riesgos: La evaluación de riesgos involucra un proceso dinámico e interactivo para identificar y analizar riesgos que afectan el logro de objetivos de la entidad, dando la base para determinar cómo los riesgos deben ser administrados. La gerencia considera posibles cambios en el contexto y en el propio modelo de negocio que impidan su posibilidad de alcanzar sus objetivos. Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos tanto externos como internos que deben ser evaluados.

Una precondition para la evaluación de riesgos es el establecimiento de objetivos asociados a los diferentes niveles de la organización e internamente consistentes. La evaluación de riesgos es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para el logro de los objetivos, como base para determinar la forma de administrarlos. Se requieren mecanismos particulares para identificar y administrar los riesgos asociados al cambio.

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

1. Objetivos Operacionales
2. Objetivos de Reporte Financiero externo
3. Objetivos de Reporte no Financiero externo
4. Objetivos de Reporte Interno
5. Objetivos de Cumplimiento

Fijación de Objetivos:

1. Alinear los objetivos con las prioridades de la estrategia.

2. Articular la tolerancia al riesgo con los objetivos.
3. Alinear los objetivos con las leyes, regulaciones, reglas y normas aplicables a la actividad.
4. Articular los objetivos en términos que sean específicos, medibles u observables, atendibles, relevantes y con una duración determinada.
5. Cascada de objetivos a través de la entidad y sus subunidades.
6. Alinear los objetivos con toda otra circunstancia que requiera atención por parte de la entidad.
7. Confirmación que los objetivos son adecuados dentro del proceso de establecimiento de objetivos antes de que esos objetivos sean utilizados como base para la evaluación de riesgos.
8. Objetivos Operacionales: Reflejan la elección de la gerencia, Consideran la Tolerancia al Riesgo, Incluyen Metas operativas y financieras y Forman una base para la asignación de recursos.
9. Objetivos de Reporte Financiero externo: Cumplen con las normas contables aplicables, Consideran la materialidad-significatividad y Reflejan las actividades de la entidad.
10. Objetivos de Reporte no Financiero externo: Cumplen con normas externas a la entidad o marcos reconocidos, Consideran el nivel de precisión requerido y Reflejan las actividades de la entidad.
11. Objetivos de Reporte Interno: Reflejan las elecciones de la gerencia, Consideran el nivel de precisión requerido y Reflejan las actividades de la entidad.
12. Objetivos de Cumplimiento: Reflejan las leyes y regulaciones aplicables y Consideran la Tolerancia al Riesgo.

Principio 7: La organización identifica riesgos para el logro de sus objetivos a través de la entidad y los analiza como base para determinar cómo deben ser administrados

1. Incluye entidad, subsidiaria, división, unidad operativa y funcional.
2. Analiza factores internos y externos.
3. Involucra a los niveles adecuados de gestión.
4. Estima la importancia de los riesgos identificados.
5. Determina cómo responder a los riesgos.

Incluye entidad, subsidiaria, división, unidad operativa y funcional.

1. La organización identifica y evalúa riesgos a nivel de entidad, subsidiaria, división, unidad operativa y funcional, relevantes para el logro de los objetivos.
2. Analiza factores internos y externos.
3. La identificación de riesgos considera tanto factores internos como externos y su impacto en el logro de los objetivos.
4. Involucra a los niveles adecuados de gestión.
5. La organización pone en su lugar mecanismos de evaluación de riesgos efectivos que involucran a los niveles adecuados de la administración.
6. Estima la importancia de los riesgos identificados.
7. Los riesgos identificados son analizados a través de un proceso que incluye la estimación de la potencial significatividad de los riesgos.
8. Determina cómo responder a los riesgos.
9. La evaluación de riesgos incluye considerar cómo los riesgos deben ser manejados y si deben ser aceptados, evitados, reducidos o compartidos.

Evaluación de Riesgos,

1. Factores Externos: Económicos, Medio Ambientales Regulatorios Extranjero, Sociales, Tecnológicos.
2. Factores Internos: Infraestructura, Estructura administrativa, Personal. Acceso a activos, Tecnología.

Principio 8: La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de objetivos

1. Considera distintos tipos de fraude.

2. Evalúa incentivos y presiones para cometer fraude.
3. Evalúa oportunidades para cometer fraude.
4. Evalúa actitudes y racionalizaciones.

Considera distintos tipos de fraude.

1. La evaluación de fraude considera reporte fraudulento, posible pérdida de activos y corrupción resultantes de las diversas formas en que el fraude puede ocurrir.
2. Evalúa incentivos y presiones para cometer fraude.
3. La evaluación de riesgos de fraude considera incentivos y presiones.
4. Evalúa oportunidades para cometer fraude.
5. La evaluación de riesgos de fraude considera oportunidades para adquisición, uso o disposición no autorizada de activos, alteración de los registros de la entidad o comisión de otros actos inapropiados.
6. Evalúa actitudes y racionalizaciones.
7. La evaluación de riesgos de fraude considera como la administración y otro personal puede involucrarse en o justificarse actos inapropiados.

Principio 9: La organización identifica y evalúa cambios que pueden impactar significativamente el sistema de Control Interno.

1. Evalúa cambios en el contexto.
2. Evalúa cambios en el modelo de negocio.
3. Evalúa cambios en el liderazgo.

Evalúa cambios en el contexto.

1. El proceso de identificación de riesgos considera cambios en el ambiente regulatorio, económico y físico en que opera.
2. Evalúa cambios en el modelo de negocio.
3. La organización considera el impacto potencial en el control interno producidos por cambios en el modelo de negocio, por nuevas actividades o variación significativa de las existentes, fusiones y escisiones, operaciones en el exterior, rápido crecimiento o nuevas tecnologías, entre otras.
4. Evalúa cambios en el liderazgo.
5. La organización considera cambios en la administración y las respectivas actitudes y filosofías sobre el sistema de control interno.

3.- ACTIVIDADES DE CONTROL:

Son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices de la administración son ejecutadas. Las actividades de control pueden ser: automatizadas, manuales, semi-automáticas. Son aplicadas a diversos niveles de organizacionales y funcionales.

Las actividades de control relevantes son:

1. Revisión de cumplimiento de controles.
2. Procesamiento de información.
3. Controles físicos.
4. Segregación de funciones.

Son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las instrucciones de la dirección, ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la entidad.

Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones, incluyen una gama de actividades tan diversa como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de rentabilidad operativa, salvaguarda de activos y segregación de funciones.

Las actividades de control pueden dividirse en tres categorías, según el tipo de objetivo de la entidad con el que están relacionadas: las operacionales, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de la legislación aplicable.

Existen muchas descripciones de tipos de actividades de control, que incluyen desde controles preventivos a controles detectivos y correctivos, controles manuales, controles informáticos y controles de dirección.

Algunos ejemplos:

1. **Análisis efectuados por la dirección.-** Los resultados obtenidos se analizan comparándolos con los presupuestos, las previsiones, los resultados de ejercicios anteriores y de los competidores, con el fin de evaluar en qué medida se están alcanzando los objetivos.
2. **Gestión directa de funciones por actividades.-** Los responsables de las diversas funciones o actividades revisan los informes sobre resultados alcanzados.
3. **Proceso de información.-** Se aplican una serie de controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones. Se controla el desarrollo de nuevos sistemas y la modificación de los existentes, al igual que el acceso a los datos, archivos y programas informáticos.
4. **Controles físicos.-** Los equipos de fabricación, las inversiones financieras, la tesorería y otros activos son objeto de protección y periódicamente se someten a recuentos físicos cuyos resultados se comparan con las cifras que figuran en los registros de control.
5. **Indicadores de rendimiento.-** El análisis combinado de diferentes conjuntos de datos (operativos o financieros) junto con la puesta en marcha de acciones correctivas, constituyen actividades de control.
6. **Segregación de funciones.-** Con el fin de reducir el riesgo de que se cometan errores o irregularidades, las tareas se reparten entre los empleados.

Integración de las actividades de control con la evaluación de riesgos: De forma paralela a la evaluación de los riesgos, la dirección deberá establecer y aplicar el plan de acción necesario para afrontarlos.

Una vez identificadas, estas acciones también serán útiles para definir las operaciones de control que se aplicarán para garantizar su ejecución de forma correcta y en el tiempo deseado.

Necesidades específicas: Dado que cada entidad tiene sus propios objetivos y estrategias de implantación, surgen diferencias en la jerarquía de objetivos y en las actividades de control correspondientes, incluso en el caso de que dos entidades tuvieran los mismos objetivos y jerarquía, sus actividades de control serían diferentes; en efecto, cada una está dirigida por personas diferentes que aplican sus propias ideas sobre el Control Interno, además, los controles reflejan el entorno de la entidad y el sector en el que opera, así como la complejidad de su organización, su historia y su cultura.

El entorno en el que una entidad opera influye en los riesgos a los que está expuesta, en particular, puede estar sujeta a requerimientos de información a terceros particulares o a cumplir exigencias legales o normativas específicas. La complejidad de una entidad, así como el tipo y el alcance de sus actividades, repercuten en sus actividades de control. Hay otros factores que influyen como la complejidad de una organización, la localización y dispersión geográfica, la importancia y la complejidad de las operaciones o los métodos de proceso de datos entre otros.

Con base en COSO 2013, Actividades de Control: Actividades de Control son las acciones establecidas por políticas y procedimientos para ayudar asegurar que las directivas de la administración para mitigar riesgos al logro de objetivos son llevadas a cabo. La Actividades de Control son realizadas a todos los niveles de la entidad y en varias etapas del proceso de negocio, y sobre el ambiente de tecnología.

Principio 10: La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen en la mitigación de riesgos al logro de objetivos, a un nivel aceptable.

1. Integradas con la Evaluación de Riesgos.
2. Consideran factores específicos de la entidad determinados por los procesos de negocio relevantes.
3. Considera una combinación de distintos tipos de actividades de control. (preventivos y/o detectivos)
4. Considera a que nivel aplicar las actividades de control.
5. Aborda la separación de funciones.(Registro, autorización, aprobación)

Integradas con la Evaluación de Riesgos.

1. Las actividades de control ayudan asegurar que las respuesta al riesgo que encaran y reducen los riesgos se llevan a cabo.
2. Consideran factores específicos de la entidad.
3. La administración considera como el contexto, complejidad, naturaleza y alcance de sus operaciones, como las características específicas de la organización, afectan la selección y desarrollo de las actividades de control determinadas por los procesos de negocio relevantes.
4. La administración determina cuáles procesos de negocio relevantes requieren actividades de control.
5. Considera una combinación de distintos tipos de actividades de control (preventivos y/o detectivos).
6. Las actividades de control incluyen un rango y variedad de controles y pueden incluir un conjunto de enfoques para mitigar los riesgos, considerando tanto controles manuales como automatizados, preventivos como detectivos.

Considera a qué nivel aplicar las actividades de control.

1. La administración considera actividades de control a distintos niveles de la organización.
2. Aborda la separación de funciones.(Registro, autorización, aprobación).
3. La administración segrega funciones incompatibles entre sí, y, donde dicha segregación no es práctica selecciona y desarrolla controles alternativos.

Principio 11: La organización selecciona y desarrolla actividades generales de control sobre la tecnología para soportar el logro de objetivos.

1. Determina la vinculación entre el uso de la tecnología en los procesos de negocio y los controles generales de tecnología.
2. Establece las actividades de control de infraestructura de tecnología pertinentes.
3. Establece actividades de control pertinentes sobre los procesos de administración de seguridad.
4. Establece actividades de control pertinentes sobre la adquisición, desarrollo y mantenimiento de tecnología.

Determina la vinculación entre el uso de la tecnología en los procesos de negocio y los controles generales de tecnología.

1. La administración comprende y determina la dependencia y vinculación entre los procesos de negocios, las actividades de control automatizadas y los controles generales de tecnología.
2. Establece las actividades de control de infraestructura de tecnología pertinentes.
3. La administración selecciona y desarrolla actividades de control sobre la infraestructura de tecnología, las que son diseñadas e implementadas para ayudar a asegurar la integridad, exactitud y disponibilidad de la tecnología de procesamiento.
4. Establece actividades de control pertinentes sobre los procesos de administración de seguridad.
5. La administración selecciona y desarrolla actividades de control que son diseñadas e implementadas para restringir el acceso a la tecnología a usuarios autorizados, adecuados a sus responsabilidades y para proteger los activos de la entidad de amenazas externas.
6. Establece actividades de control pertinentes sobre la adquisición, desarrollo y mantenimiento de tecnología.
7. La administración selecciona y desarrolla actividades de control sobre la adquisición, desarrollo y mantenimiento de tecnología y su infraestructura para alcanzar los objetivos.

Principio 12: La organización implementa actividades de control a través de políticas que establezcan que es esperado y procedimientos que pongan estas políticas en acción.

1. Establece políticas y procedimientos para soportar la implementación de las directivas de la gerencia
2. Establece responsabilidad y rendición de cuentas por la ejecución de las políticas y procedimientos.
3. Desarrolla las actividades de control en forma oportuna.
4. Toma acciones correctivas.
5. Desarrolla las actividades de control utilizando personal competente.
6. Reevalúa las políticas y los procedimientos.

Establece políticas y procedimientos para soportar la implementación de las directivas de la gerencia.

1. La administración establece actividades de control que son parte integrante de los procesos de negocio y actividades diarias del personal, a través de políticas que establecen que es lo esperado y procedimientos pertinentes que especifican las acciones a realizar.
2. Establece responsabilidad y rendición de cuentas por la ejecución de las políticas y procedimientos.
3. La administración establece responsabilidad y rendición de cuentas por las actividades de control con la administración (u otro personal designado) de la unidad de negocio o función en la que los riesgos relevantes residen.
4. Desarrolla las actividades de control en forma oportuna.
5. El personal responsable desarrolla las actividades de control en forma oportuna y como es definido por las políticas y procedimientos.
6. Toma acciones correctivas.

El personal responsable investiga y actúa en las cuestiones identificadas como resultado de la ejecución de las actividades de control.

1. Desarrolla las actividades de control utilizando personal competente.
2. Personal competente, con suficiente autoridad desarrolla las actividades de control con diligencia y enfoque continuo.
3. Reevalúa las políticas y los procedimientos.
4. La administración periódicamente revisa las actividades de control para determinar su continua relevancia, y las actualiza de ser necesario.

4.- SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Su objetivo es identificar, recopilar y comunicar información pertinente para que cada empleado cumpla con sus responsabilidades. Los sistemas de información generan informes que contienen información operativa y Financiera. La calidad de la información es muy importante porque afecta la capacidad de la dirección de tomar decisiones adecuadas al gestionar y controlar las actividades de la empresa. Para obtener información de calidad nos debemos preguntar:

1. ¿Contiene toda la información necesaria?
2. ¿Facilita el tiempo para la toma de decisiones?
3. ¿Es la más reciente disponible?
4. ¿Los datos son correctos?
5. ¿Puede ser obtenida fácilmente?

Comunicación interna: Cada función concreta ha de especificarse con claridad. Cada Trabajador tiene que entender los aspectos relevantes del sistema CI, es decir, cómo funcionan los controles de su área, con qué otras áreas se relaciona, cuál es su papel y responsabilidad en el sistema de control implementado, saber cómo sus actividades están relacionadas con el trabajo de los demás. Con esto se logra eficiencia, calidad, y logro de los objetivos.

Comunicación Externa: Los clientes y proveedores pueden aportar información de gran valor sobre el diseño y la calidad de los productos o servicios de la Empresa, permitiendo que la empresa responda a los cambios y preferencias de los clientes.

Hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en tiempo y forma que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas de información generan informes, que contienen información operativa, financiera y la correspondiente al cumplimiento, que posibilitan la dirección y el control del negocio. Dichos informes contemplan, no sólo, los datos generados internamente, sino también información sobre incidencias, actividades y condiciones externas, necesaria para la toma de decisiones y para formular informes financieros. Debe haber una comunicación eficaz en un sentido amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa. Las responsabilidades de control han de tomarse en serio. Los empleados tienen que comprender cuál es su papel en el sistema de Control Interno y cómo las actividades individuales están relacionadas con el trabajo de los demás. Asimismo, tiene que haber una comunicación eficaz con terceros, como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas.

Calidad de la información: La calidad de la información generada por los diferentes sistemas afecta la capacidad de la dirección de tomar decisiones adecuadas al gestionar y controlar las actividades de la entidad. Resulta imprescindible que los informes ofrezcan suficientes datos relevantes para posibilitar un control eficaz.

1. **Contenido** ¿Contiene toda la información necesaria?
2. **Oportunidad** ¿Se facilita en el tiempo adecuado?
3. **Actualidad** ¿Es la más reciente disponible?
4. **Exactitud** ¿Los datos son correctos?
5. **Accesibilidad** ¿Puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas?

Comunicación interna: Además, de recibir la información necesaria para llevar a cabo sus actividades, todo el personal, especialmente los empleados con responsabilidades importantes deben tomar en serio sus funciones comprometidas al Control Interno.

Cada función concreta ha de especificarse con claridad, cada persona tiene que entender los aspectos relevantes del sistema de Control Interno, cómo funcionan los mismos, saber cuál es su papel y responsabilidad en el sistema. Al llevar a cabo sus funciones, el personal de la empresa debe saber que cuando se produzca una incidencia conviene prestar atención no sólo al propio acontecimiento, sino también a su causa. De esta forma, se podrán identificar la deficiencia potencial en el sistema tomando las medidas necesarias para evitar que se repita. Asimismo, el personal tiene que saber cómo sus actividades están relacionadas con el trabajo de los demás, esto es necesario para conocer los problemas y determinar sus causas y la medida correctiva adecuada, el personal debe saber los comportamientos esperados, aceptables y no aceptables.

Los empleados también necesitan disponer de un mecanismo para comunicar información relevante a los niveles superiores de la organización, los empleados de primera línea, que manejan aspectos claves de las actividades todos los días, generalmente son los más capacitados para reconocer los problemas en el momento que se presentan. Deben haber líneas directas de comunicación para que esta información llegue a niveles superiores, y por otra parte debe haber **disposición de los directivos para escuchar**.

Comunicación externa: Además de una comunicación interna, ha de existir una eficaz comunicación externa. Los clientes y proveedores podrán aportar información de gran valor sobre el diseño y la calidad de los productos o servicios de la empresa, permitiendo que la empresa responda a los cambios y preferencias de los clientes. Por otra parte toda persona deberá entender que no se tolerarán actos indebidos, tales como sobornos o pagos indebidos.

Con base en COSO 2013, Información y Comunicación: La Información es necesaria en la entidad para ejercer las responsabilidades de Control Interno en soporte del logro de objetivos. La Comunicación ocurre tanto

interna como externamente y provee a la organización con la información necesaria para la realización de los controles diariamente. La Comunicación permite al personal comprender las responsabilidades del Control Interno y su importancia para el logro de los objetivos.

Principio 13: La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para soportar el funcionamiento del Control Interno

1. Identifica los requerimientos de información.
2. Captura fuentes internas y externas de datos.
3. Transforma datos relevantes en información.
4. Mantiene la calidad en todo el procesamiento.
5. Considera la relación costo beneficio.
6. Identifica los requerimientos de información.

Existe un proceso para identificar la información requerida y esperada para soportar el funcionamiento de los demás componentes del Control Interno y el logro de los objetivos.

1. Captura fuentes internas y externas de datos: Los sistemas de información utilizan fuentes de datos internas y externas.
2. Transforma datos en información relevante: Los sistemas de información procesan y transforman datos en información relevante, Mantiene la calidad en todo el procesamiento.
3. Considera la relación costo beneficio: La naturaleza, cantidad y precisión de la información comunicada se conmensura con y para soportar el logro de los objetivos.
4. Calidad de la información: Accesible, Correcta, Actualizada, Protegida, Retenida, Suficiente, Oportuna, Valida, Verificable.

Principio 14: La organización comunica internamente información, incluido objetivos y responsabilidades sobre el Control Interno, necesaria para soportar el funcionamiento del Control Interno.

1. Comunica la información de Control Interno.
2. Comunica entre la administración y el directorio.
3. Provee líneas de comunicación separadas.
4. Selecciona los métodos de comunicación relevantes.
5. Comunica la información de Control Interno.

Existe un proceso para comunicar la información requerida para permitir a todo el personal comprender y ejecutar sus responsabilidades de Control Interno.

1. Políticas y procedimientos.
2. Objetivos específicos: Importancia, relevancia y beneficios de un Control Interno efectivo.
3. Roles y responsabilidades de la administración y otro personal en la ejecución del Control Interno.
4. Expectativas de la organización para comunicar en forma ascendente, descendente y horizontalmente cualquier asunto significativo relativo con el Control Interno, incluido debilidades, deterioro o incumplimientos.

Comunica entre la administración y el directorio.

1. Existe una comunicación entre la conducción superior y la administración de tal manera que ambos cuenten con la información necesaria para cumplir sus roles en relación con el logro de los objetivos de la entidad.
2. Provee líneas de comunicación separadas.
3. Canales de comunicación separados, como líneas de denuncia, existen como mecanismos de salvaguarda para permitir comunicaciones anónimas o confidenciales, cuando los canales normales son inoperantes o inefectivos Selecciona los métodos de comunicación relevantes.
4. Los métodos de comunicación consideran la oportunidad, audiencia y naturaleza de la información

Cuadros de control, Mails, Entrenamiento personal o en línea, Memorandos, Discusiones personales, Evaluaciones de rendimiento, Políticas y procedimientos, Presentaciones, Medios de comunicación social, Publicaciones, Mensajes de texto, Presentaciones en video, webcast o Sitios web o colaborativos.

Principio 15: La organización comunica a terceros con respecto a asuntos que afectan el funcionamiento del Control Interno.

1. Comunica a terceras partes.
2. Permite canales de comunicación entrantes.
3. Comunica con el directorio.
4. Provee líneas de comunicación separadas.
5. Selecciona los métodos de comunicación relevantes.

Comunica a terceras partes.

1. Existen procesos para comunicar información relevante y oportuna a terceros incluidos accionistas, socios, dueños, reguladores, clientes, analistas financieros y otros terceros.
2. Permite canales de comunicación entrantes.
3. Canales de comunicación abiertos permiten obtener información de clientes, consumidores, proveedores, auditores externos, reguladores, analistas financieros y otros brindando a la administración y el directorio información relevante.
4. Comunica con el directorio.

La información relevante resultante de evaluaciones externas es comunicada al directorio.

1. Provee líneas de comunicación separadas.
2. Canales de comunicación separados, como líneas de denuncia, existen como mecanismos de salvaguarda para permitir comunicaciones anónimas o confidenciales, cuando los canales normales son inoperantes o inefectivos Selecciona los métodos de comunicación relevantes.
3. Los métodos de comunicación consideran la oportunidad, audiencia y naturaleza de la comunicación y los requerimientos y expectativas legales, regulatorias y fiduciarias.

5.- MONITOREO Y SUPERVISIÓN

Es un proceso que comprueba, evalúa, realiza seguimiento al funcionamiento correcto del sistema de C.I. a lo largo del tiempo. Esto se consigue:

1. Mediante actividades de supervisión continua.
2. Evaluaciones periódicas o
3. Una combinación de ambas.

Es la Alta administración quien monitorea los controles en una empresa. La evaluación del Control Interno forma parte de las funciones normales de A. Interna. El evaluador debe analizar el diseño del sistema de C.I. de acuerdo a los criterios establecidos y los resultados de las pruebas realizadas, con el objeto de determinar si el sistema ofrece una seguridad razonable respecto de los objetivos establecidos.

Los Sistemas de Control Interno requieren supervisión, es decir, un proceso que compruebe que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continua, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continua se da en el transcurso de las operaciones, incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y frecuencia de las evaluaciones dependerá de la evaluación de riesgos y de la eficiencia de los procesos de supervisión.

Los Sistemas de Control Interno y en ocasiones, la forma en que los controles se aplican, evolucionan con el tiempo, por lo que procedimientos que eran eficaces en un momento dado, pueden perder su eficacia o dejar de

aplicarse. Las causas pueden ser la incorporación de nuevos empleados, defectos en la formación y supervisión, restricciones de tiempo y recursos y presiones adicionales.

Asimismo, las circunstancias en base a las cuales se configuró el Sistema de Control Interno en un principio también pueden cambiar, reduciendo su capacidad de advertir de los riesgos originados por las nuevas circunstancias. En consecuencia, la dirección tendrá que determinar si el Sistema de Control Interno es en todo momento adecuado y su capacidad de asimilar los nuevos riesgos.

Existe una gran variedad de actividades que permiten efectuar un seguimiento de la eficacia del Control Interno, como comparaciones, conciliaciones, actividades corrientes de gestión y supervisión así como otras actividades rutinarias.

El alcance y la frecuencia de la evaluación del Control Interno variarán según la magnitud de los riesgos objeto de control y la importancia de los controles para la reducción de aquellos. Así los controles actuarán sobre los riesgos de mayor prioridad y los más críticos para la reducción de un determinado riesgo serán objeto de evaluación más frecuente.

La evaluación del Control Interno forma parte de las funciones normales de auditoría interna y también resulta de peticiones especiales por parte del Consejo de Administración, la dirección general y los directores de filial o de división. Por otra parte, el trabajo realizado por los auditores externos constituye un elemento de análisis a la hora de determinar la eficacia del Control Interno. Una combinación del trabajo de las dos auditorías, la interna y la externa, posibilita la realización de los procedimientos de evaluación que la dirección considere necesarios.

Limitaciones del Control Interno:

Establecimiento de adecuados objetivos, como precondition para el control interno:

1. Mala Comunicación organizacional
2. Falta de definición de objetivos claros
3. El juicio humano en la toma de decisiones puede ser equivocado o sujeto a parcialidades.
4. Errores producto del error humano.
5. Posibilidad de anulación de controles por la gerencia.
6. Posibilidad de burlar controles por la colusión entre distintos actores.
7. Factores externos más allá del control de la entidad.

Ningún sistema de control interno puede garantizar el cumplimiento de los objetivos ampliamente, de acuerdo a esto, el control interno brinda una seguridad razonable en función de:

1. Costo beneficio
2. El control no puede superar el valor de lo que se quiere controlar.
3. La mayoría de los controles hacia transacciones o tareas ordinarias.
4. Debe establecerse bajo las operaciones repetitivas y en cuanto a las extraordinarias, existe la posibilidad que el sistema no sepa responder
5. El factor de error humano
6. Posibilidad de conclusiones que pueda evadir los controles.
7. Fraude por acuerdo entre dos o más personas.

Con base en COSO 2013, Monitoreo: Evaluaciones concurrentes o separadas, o una combinación de ambas es utilizada para determinar si cada uno de los componentes del Control Interno, incluidos los controles para efectivizar los principios dentro de cada componente, está presente y funcionando. Los hallazgos son evaluados y las deficiencias son comunicadas oportunamente, las significativas son comunicadas a la alta gerencia y al directorio.

Principio 16: La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones concurrentes o separadas para determinar si los componentes de control interno están presentes y funcionando.

1. Considera una combinación de evaluaciones concurrentes y separadas.
2. Considera la tasa de cambio.
3. Establece una base de entendimiento.
4. Usa personal con conocimiento de lo evaluado.
5. Integrada a los procesos de negocio.
6. Ajusta el alcance y la frecuencia.
7. Evaluaciones objetivas.

Considera una combinación de evaluaciones concurrentes y separadas.

1. La administración incluye un balance de evaluaciones concurrentes y separadas.
2. Considera la tasa de cambio.
3. La administración considera la velocidad del cambio en la actividad y en los procesos al seleccionar evaluaciones concurrentes o separadas.
4. Establece una base de entendimiento.
5. El diseño y estado actual del sistema de Control Interno es utilizado como base de las evaluaciones concurrentes y separadas.
6. Usa personal con conocimiento de lo evaluado.
7. El personal que efectúa evaluaciones concurrentes o separadas debe tener suficiente conocimiento para comprender qué es evaluado.

Integrada a los procesos de negocio.

1. Las evaluaciones concurrentes están integradas en los procesos de negocio y se ajustan a las condiciones cambiantes.
2. Ajusta el alcance y la frecuencia.
3. La administración varía el alcance y frecuencia de las evaluaciones separadas dependiendo del riesgo.
Evaluaciones objetivas: Las evaluaciones separadas se realizan periódicamente para proveer una retroalimentación objetiva

Evaluaciones separadas: Evaluaciones de Auditoría Interna, Otras evaluaciones objetivas (Cumplimiento, Riesgo, Seguridad TI, etc.), Evaluaciones funcionales inter áreas, Benchmarks, evaluaciones de pares, Autoevaluaciones, Evaluaciones de proveedores de servicios externos.

Principio 17: La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de manera oportuna a los responsables de tomar acción correctiva, incluida la alta gerencia y el directorio si correspondiese.

1. Evalúa los resultados de las evaluaciones.
2. Comunica las deficiencias.
3. Monitorea las acciones correctivas.

Evalúa los resultados de las evaluaciones.

1. La administración y el directorio, según corresponda, evalúan los resultados de las evaluaciones concurrentes y separadas.
2. Comunica las deficiencias.
3. Las deficiencias son comunicadas a los responsables de tomar acciones correctivas y a la administración superior y el directorio según corresponda.
4. Monitorea las acciones correctivas.
5. La administración sigue la remediación de las deficiencias en forma oportuna.

EJERCICIO INDIVIDUAL 2: En este apartado describe tres fortalezas y tres debilidades de la implementación del modelo COSO y coméntalas grupalmente:

Fortalezas:

1.-

2.-

3.-

Debilidades:

1.-

2.-

3.-

VIII.- MARCO REFERENCIAL, OBJETIVOS, COMPONENTES Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN.

La secretaría de la Función Pública ha establecido Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno, el Acuerdo fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el 12 de julio de 2010 Texto vigente Última reforma publicada DOF 02 de mayo de 2014. Asimismo, se han suscrito convención de adhesión por parte de las Entidades Federativas.

Objetivo: Dictar las disposiciones, que las dependencias y entidades paraestatales de la Administración Pública Federal y la Procuraduría General de la República deberán observar para la reducción y simplificación de la regulación administrativa en materia de control interno, con la finalidad de aprovechar y aplicar de manera eficiente los recursos y los procedimientos técnicos con que cuentan dichas instituciones.

Aplicación: Son de aplicación general en las dependencias y entidades de la APF.

El Control Interno **consta de cinco componentes relacionados entre sí**, se derivan de la manera en que la dirección dirige la empresa y están integrados en el proceso de dirección, los componentes del Control son:

1. **Ambiente de control** — El núcleo de cualquier empresa es su gente, sus atributos individuales, entre los cuales se incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia, así como el entorno en el que operan. Son el motor que impulsa la entidad y la base sobre la que yace todo.
2. **Evaluación de riesgos** — La entidad deberá estar consciente y encargarse de los riesgos a los que se enfrenta. Deberá establecer objetivos, que estén integrados con las actividades de ventas, producción, marketing, de finanzas y de otro tipo para que la organización opere en armonía. También deberá establecer mecanismos para identificar, analizar y administrar los riesgos relacionados.
3. **Actividades de control** — Se deberá establecer y ejecutar políticas, procedimientos de control para ayudar a asegurar que se lleven a cabo y con eficacia las acciones identificadas por la dirección como necesarias para abordar los riesgos para el logro de los objetivos de la entidad.
4. **Información y comunicación** — En torno a éstas actividades se encuentran los sistemas de información y comunicación. Éstos permiten que la gente de la entidad capture e intercambie la información que se necesita para realizar, administrar y controlar sus operaciones.
5. **Supervisión/Monitoreo** — Debe supervisarse todo el proceso y deben realizar modificaciones según corresponda. De ésta manera, el sistema puede reaccionar de manera dinámica, cambiando conforme lo justifiquen las condiciones.

La autoevaluación del sistema de control interno institucional (SCII) se articula en el proceso para la Aplicación del Modelo Estándar de Control Interno (MECI) establecido, utiliza como base una metodología estandarizada que comprende la autoevaluación de 50 elementos de control, en su versión de 2012, con una escala de evaluación de seis grados o rangos establecidos.

NIVEL ESTRATÉGICO:

Ambiente de control

1. La misión, visión, objetivos y metas institucionales, están alineados al Plan Nacional de Desarrollo y a los programas sectoriales, institucionales y especiales.
2. El personal de la institución conoce y comprende la misión, visión, objetivos y metas institucionales.
3. Se tiene, actualiza y difunde un código de conducta, con base en el código de ética de la APF.
4. Se diseñan, establecen y operan los controles con base en el código de ética y al código de conducta.
5. Se promueve e impulsa la capacitación y sensibilización de la cultura de autocontrol y administración de riesgos y se evalúa el grado de compromiso institucional en esta materia.
6. Se efectúa la planeación estratégica institucional como un proceso sistemático con mecanismos de control y seguimiento, que proporcionen periódicamente información relevante y confiable para la toma oportuna de decisiones.

7. Se tienen, actualizan y difunden políticas de operación que orientan los procesos al logro de resultados.
8. Se utilizan TIC para simplificar y hacer más efectivo el control.
9. Se tiene un sistema de información integral y preferentemente automatizado que, de manera oportuna, económica, suficiente y confiable, resuelve las necesidades de seguimiento y toma de decisiones
10. Los servidores públicos conocen y aplican las presentes disposiciones y el manual

Administración de riesgos

11. Existe y se realiza la administración de riesgos en apego a las etapas mínimas del proceso.

Actividades de control

12. Los comités institucionales funcionan en los términos de la normatividad
13. El COCODI o, en su caso, el órgano de gobierno analiza y da seguimiento a los temas relevantes relacionados con el logro de objetivos y metas institucionales, el Sistema de Control Interno Institucional, la administración de riesgos, la auditoría interna y externa.
14. Se establecen los instrumentos y mecanismos que miden los avances y resultados del cumplimiento de los objetivos y metas institucionales y analizan las variaciones.
15. Se establecen los instrumentos y mecanismos para identificar y atender la causa raíz de las observaciones determinadas por las diversas instancias de fiscalización, a efecto de abatir su recurrencia.

Informar y comunicar.

16. Se tiene información periódica y relevante de los avances en la atención de los acuerdos y compromisos de las reuniones del órgano de gobierno, de comités institucionales, del COCODI y de grupos de alta dirección, a fin de impulsar su cumplimiento oportuno y obtener los resultados esperados.

Supervisión y mejora continúa

17. Las operaciones y actividades de control se ejecutan con supervisión permanente y mejora continua a fin de mantener y elevar su eficiencia y eficacia.
18. El sistema de control interno institucional periódicamente se verifica y evalúa por los servidores públicos responsables de cada grado de control interno y por los diversos órganos de fiscalización y evaluación.
19. Se atiende con diligencia la causa raíz de las debilidades de control interno identificadas, con prioridad en las de mayor importancia, a efecto de evitar su recurrencia. Su atención y seguimiento se efectúa en el PTCL.

NIVEL DIRECTIVO:

Ambiente de control

20. La estructura organizacional define la autoridad y responsabilidad, segrega y delega funciones, delimita facultades entre el personal que autoriza, ejecuta, vigila, evalúa, registra o contabiliza las transacciones; evitando que dos o más de éstas se concentren en una misma persona y además, establece las adecuadas líneas de comunicación e información.
21. Los perfiles y descripciones de puestos están definidos, alineados a las funciones y actualizados. Se tienen procesos para la contratación, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, estímulos y, en su caso, promoción de los servidores públicos.
22. Aplica al menos una vez al año encuestas de clima organizacional, identifica áreas de oportunidad, determina acciones, da seguimiento y evalúa resultados.
23. Los manuales de organización son acordes a la estructura organizacional autorizada y a las atribuciones y responsabilidades establecidas en las leyes, reglamentos, y demás ordenamientos aplicables, así como, a los objetivos institucionales.
24. Los manuales de organización y de procedimientos, así como sus modificaciones, están autorizados, actualizados y publicados.

Actividades de control

25. Las actividades relevantes y operaciones están autorizadas y ejecutadas por el servidor público facultado para ello conforme a la normatividad; dichas autorizaciones están comunicadas al personal. En todos los casos, se cancelan oportunamente los accesos autorizados, tanto a espacios físicos como a TIC, del personal que causó baja.
26. Se encuentran claramente definidas las actividades, para cumplir con las metas comprometidas con base en el presupuesto asignado del ejercicio fiscal.
27. Están en operación los instrumentos y mecanismos que miden los avances y resultados del cumplimiento de los objetivos y metas institucionales y se analizan las variaciones por unidad administrativa.
28. Hay controles para que los servicios se brinden con estándares de calidad

Informar y comunicar.

29. El Sistema de Información permite conocer si se cumplen los objetivos y metas institucionales con uso eficiente de los recursos y de conformidad con las leyes, reglamentos y demás disposiciones aplicables
30. El Sistema de Información proporciona información contable y programático-presupuestal oportuna, suficiente y confiable.
31. Se establecen medidas a fin de que la información generada cumpla con las disposiciones legales y administrativas aplicables.
32. Hay y opera un registro de acuerdos y compromisos de las reuniones del órgano de gobierno, de comités institucionales, incluyendo al COCODI y de grupos de alta dirección, así como de su seguimiento, a fin de que se cumplan en tiempo y forma.
33. Hay y opera un mecanismo para el registro, análisis y atención oportuna de quejas y denuncias.

Supervisión y mejora continúa

34. Realiza la supervisión permanente y mejora continua de las operaciones y actividades de control.
35. Se identifica la causa raíz de las debilidades de control interno determinadas, con prioridad en las de mayor importancia, a efecto de evitar su recurrencia e integrarlas al PTCI para su atención.

NIVEL OPERATIVO:

Ambiente de control

36. Las funciones se realizan en cumplimiento al manual de organización.
37. Las operaciones se realicen conforme a los manuales de procedimientos autorizados y publicados

Actividades de control.

38. Hay y operan mecanismos efectivos de control para las distintas actividades que se realizan en su ámbito de competencia, entre otras, registro, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones, resguardo de archivos, bitácoras de control, alertas y bloqueos de sistemas y distribución de funciones.
39. Las operaciones relevantes están debidamente registradas y soportadas con documentación clasificada, organizada y resguardada para su consulta y en cumplimiento de las leyes que le aplican.
40. Las operaciones de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, están soportadas con la documentación pertinente y suficiente; y aquellas con omisiones, errores, desviaciones o insuficiente soporte documental, se aclaran o corrigen con oportunidad.
41. Haya los espacios y medios necesarios para asegurar y salvaguardar los bienes, incluyendo el acceso restringido al efectivo, títulos valor, inventarios, mobiliario y equipo u otros que pueden ser vulnerables al riesgo de pérdida, uso no autorizado, actos de corrupción, errores, fraudes, malversación de recursos o cambios no autorizados; y que son oportunamente registrados y periódicamente comparados físicamente con los registros contables.
42. Se operan controles para garantizar que los servicios se brindan con estándares de calidad, y
 - a. Hay y operan controles necesarios en materia de TIC's para:

43. Asegurar la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información electrónica de forma oportuna y confiable.
44. Instalación apropiada y con licencia de software adquirido
45. Plan de contingencias que dé continuidad a la operación de las TIC y de la institución
46. Programas de seguridad, adquisición, desarrollo y mantenimiento de las TIC
47. Procedimientos de respaldo y recuperación de información, datos, imágenes, voz y video, en los servidores y centros de operación, y programas de trabajo de los operadores en dichos centros.
48. Desarrollo de nuevos sistemas informáticos y modificaciones a los existentes, que sean compatibles, escalables e interoperables y
49. Seguridad de accesos a personal autorizado, que comprenda registros de altas, actualización y bajas de usuarios.

Informar y Comunicar

50. La información que genera y registra en el ámbito de su competencia, es oportuna, confiable, suficiente y pertinente

Evaluación de los sistemas de control interno: El menor grado de establecimiento y actualización para la evaluación de un determinado elemento de control es el “0.” o “Inexistente” y el de mayor grado, el “5” o “Mejora continua”. Cada grado especifica un criterio general del estado en que se encuentra un elemento de control particular; y como se menciona, estos criterios son generales por lo que la institución y su personal debe analizar bajo qué condiciones se ejecutan los elementos de control con que cuenta, conforme a la siguiente tabla. En caso de que la institución no cuente con alguno se ha eliminado el concepto de no aplica y se sustituye por el de no existe el cual deberá elegir si es su situación. A continuación se presentan los elementos de control que son evaluados para determinar el grado de madurez de control interno de las entidades públicas.

ETAPA	Diseño e implantación			Efectividad	Eficiencia	Mejor práctica
GRADO	0. Inexistente	1. Inicial	2. Intermedio	3. Avanzado	4. Óptimo	5. Mejora continua
CRITERIO	Las condiciones del elemento del control no existen.	Las condiciones del elemento de control están definidas o autorizadas.	Las condiciones del elemento de control están documentadas o autorizadas.	Las condiciones del elemento de control están operando. Hay evidencia documental de su cumplimiento.	Las condiciones del elemento de control están operando. Hay evidencia documental de su eficiencia y eficacia.	Están en proceso institucionalizado de mejora continua. Existe participación de instancias internas y externas
Ejecución de los elementos de control	No está definido el elemento de control.	Se ha definido el elemento de control.	Se ha definido el elemento de control.	Se ha definido el elemento de control.	Se ha definido el elemento de control.	Se ha definido el elemento de control.

La función de evaluación dentro del gobierno proporciona los siguientes beneficios:

1. Ayuda a mantener la responsabilidad de los gobiernos ante el público
2. Proporciona un aseguramiento objetivo
3. Ayuda a que la dirección gubernamental consiga sus metas y objetivos
4. Puede ayudar a proteger los activos gubernamentales
5. Puede ayudar a que los empleados mejoren su desempeño

EJERCICIO INDIVIDUAL 3: En este apartado, analiza el grado de cumplimiento con base en la evaluación de la SFP, por parte de la organización de tu elección, considerando los elementos de control (Estratégico 1 al 19, Directivo 20 al 35, u Operativo 36 al 50) y propón 3 posibles recomendaciones para su mejora, anota tus resultados y coméntelas grupalmente: (considera la siguiente escala: 0 nulo, 1 bajo, 2 medio 3 alto)

Estratégico	0 nulo, 1 bajo, 2 medio 3 alto	Directivo	0 nulo, 1 bajo, 2 medio 3 alto	Operativo	0 nulo, 1 bajo, 2 medio 3 alto
1.-		20.-		36.-	
2.-		21.-		37.-	
3.-		22.-		38.-	
4.-		23.-		39.-	
5.-		24.-		40.-	
6.-		25.-		41.-	
7.-		26.-		42.-	
8.-		27.-		43.-	
9.-		28.-		44.-	
10		29.-		45.-	
11.-		30.-		46.-	
12.-		31.-		47.-	
13.-		32.-		48.-	
14.-		33.-		49.-	
15.-		34.-		50.-	
16.-		35.-			
17.-					
18.-					
19.-					
Sumatoria total					
Nulo de 0 – 20%					
Bajo de 21 – 40%					
Medio de 41 – 65%					
Alto de 66 – 100%					

Recomendación 1:

Recomendación 2:

Recomendación 3:

IX.- RESPONSABILIDAD.

Roles y responsabilidades de las partes internas

1. Directorio y sus comités
2. Alta gerencia (CEO)
3. Funciones de soporte
4. Personal de áreas de control y riesgo
5. Personal de áreas jurídicas y cumplimiento
6. Otro personal
7. Auditores Internos

Roles y responsabilidades de las partes externas

1. Proveedores de servicios
2. Otros que interactúan con la entidad
3. Auditores externos
4. Revisores externos
5. Legisladores y reguladores
6. Analistas financieros
7. Prensa

En el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 12 de julio de 2010, considerando la última reforma publicada DOF 02 de mayo de 2014, se tienen las siguientes responsabilidades:

Es responsabilidad de los Titulares de las dependencias, de las entidades y demás servidores públicos de las mismas **la aplicación de las presentes Disposiciones y del Manual**, así como atender con oportunidad los compromisos que se generen con su implementación.

Los Titulares de las dependencias y las entidades y, cuando corresponda, los órganos de gobierno de estas últimas, **serán responsables de supervisar que se cumpla** lo establecido en estas Disposiciones y el Manual.

La Secretaría, por sí o a través de los Órganos Internos de Control, así como los Delegados y Comisarios Públicos, conforme a sus respectivas atribuciones, serán **responsables de vigilar o fiscalizar la aplicación** adecuada de las presentes Disposiciones y del Manual.

Los Delegados y Comisarios Públicos, impulsarán ante los Titulares de las dependencias y entidades, en el Comité y, en su caso, en los órganos de gobierno, la atención oportuna de los compromisos asumidos en la implementación de las presentes Disposiciones y del Manual. Los Titulares de los Órganos Internos de Control, por sí o a través del personal que designen, asesorarán en el ámbito de su competencia, a los Titulares y demás servidores públicos de las dependencias y entidades, en la implementación de lo establecido en estas Disposiciones y en el Manual.

Los Titulares de las dependencias y entidades designarán por oficio dirigido al Titular de la Secretaría, a un servidor público de nivel jerárquico inmediato inferior como Coordinador de Control Interno, para la aplicación de las presentes Disposiciones, así como al Enlace de cada uno de los procesos indicados en este instrumento, quienes tendrán nivel jerárquico inmediato inferior a este último. Se podrá designar a un servidor público como Enlace en más de un proceso, pero al menos se deberán designar dos Enlaces.

La designación del Coordinador de Control Interno recaerá, preferentemente, en el Oficial Mayor. Los cambios en las designaciones anteriores, se informarán dentro de los 10 días hábiles posteriores a éstos.

X.- CONCLUSIONES

La corrupción, la impunidad, la ineficiencia e ineficacia gubernamental, afectan directamente la calidad de vida de las personas porque incide en el desarrollo de los bienes públicos. Entre otras cosas, encarece el costo de los servicios públicos. Por ejemplo, la agilidad de los trámites y la calidad de los servicios, están subordinados a la capacidad para el pago de coimas, lo cual establece profundas desigualdades.

Impacto Social: La falta de recursos del Estado tiene consecuencias sociales muy negativas, ya que éste, al carecer de estos recursos no puede atender adecuadamente las necesidades de la ciudadanía por medio del desarrollo de políticas públicas. Todo ciudadano debe estar protegido por el Estado y acceder a los beneficios sociales que le aseguren una calidad de vida digna y lo protejan de situaciones de riesgo.

Impacto económico: La falta de empleo es un indicador de la necesidad de inversión de empresarios nacionales y extranjeros en nuestro país. La corrupción atenta contra la inversión porque nadie quiere invertir en un país en el que no existen garantías mínimas y en donde sus bienes están en riesgo.

Impacto político: La corrupción ataca directamente a la Democracia pues deteriora y pervierte todos sus principios. El descreimiento que genera la falta de soluciones a las necesidades de la ciudadanía y el incremento de los hechos corruptos, conduce a crisis políticas que afectan la legitimidad del gobierno. En otras palabras “la ciudadanía ya no cree en sus promesas”.

Impacto institucional: La corrupción genera costos a la institución debido a la pérdida de credibilidad. Además de esto, algunas consecuencias son relativamente simples de estimar, en tanto que otras son incalculables.

MEDIDAS ANTICORRUPCIÓN

Medidas Preventivas: Consiste en la implementación de acciones concretas orientadas a evitar la ocurrencia de hechos de corrupción o aminorar los riesgos de que estos sean cometidos.

A. Medidas sistémicas: Son medidas que apuntan a optimizar los factores organizacionales y funcionales en las instituciones para evitar problemas sistémico - estructurales que favorecen el desarrollo de la corrupción

B. Medidas educativas: Son medidas que se orientan a lograr la internalización de los valores y normas de integridad y la concientización sobre los perjuicios que produce la corrupción en los diversos aspectos de la sociedad (económicos, morales y sociales) y la forma en que afecta la vida de las personas.

C. Medidas disuasivas: Son medidas que se concentran en elevar los costos y los riesgos de los actos de corrupción con relación a los beneficios que se puedan obtener de tales actos, de tal manera que al hacer la ecuación costo – beneficio, el resultado arroje como conclusión una baja rentabilidad para los actos de corrupción, es decir, que la corrupción sea un negocio poco rentable.

Medidas Sancionadoras: Son medidas punitivas establecidas para penalizar a los infractores, administrativa o penalmente, con fuerza de ley, conforme a la naturaleza de la falta cometida y a lo establecido en la legislación de cada país.

A. Medidas de control concurrente: Son medidas que apuntan a favorecer la vigilancia y fiscalización por parte de la sociedad civil organizada, durante la fase de ejecución de acciones de las instituciones públicas y privadas que manejen fondos públicos

B. Medidas de control posterior: Son medidas que se orientan a garantizar el estricto cumplimiento del Presupuesto General de la República, mejorar la actividad gubernamental, proteger el patrimonio estatal.

C. Medidas punitivas: Están vinculadas a la acción jurisdiccional de investigación, denuncia, juzgamiento y sanción de los infractores que incurran en actos de corrupción propia del Ministerio Público y el Poder Judicial.

Recomendaciones

1. Concentrarse en implementar adecuadamente las normas existentes.
2. Introducir un nuevo balance entre prevención y control. Sin descuidar medidas preventivas necesarias, es importante enfatizar el desarrollo de buenas prácticas en materia de control, tanto a nivel administrativo (supervisión de contratos, revisión de procesos por la vía administrativa, etc.) como jurídico. Deficiencias profundas en estas áreas pueden hacer menos efectivas las medidas preventivas.
3. Una mayor transparencia debe facilitar también la participación de la sociedad civil en estos procesos.
4. De igual manera, involucrar a la sociedad civil es necesario, y no debe sustituir el esfuerzo de control (law enforcement) de responsabilidad esencial de los estados.
5. Deben mejorarse los controles a la contratación directa y mejorar el acceso a la información en esta clase de contratación para así facilitar procesos de monitoreo, control y accountability.

XI.- BIBLIOGRAFÍA

- Agranoff, Robert. (1997). "Las relaciones y la gestión intergubernamentales" en La nueva Administración Pública Alianza Editorial, Madrid.
- Alcántara, Manuel (1995) "Gobernabilidad, Crisis y Cambio" Fondo de Cultura Económica, México
- ANDRADE Sánchez Eduardo. Teoría General del Estado, México, Ed. Oxford, 1987.
- Baena, M., Curso de Ciencia de la Administración, Madrid, Tecnos, 1992.
- Banco Mundial, Informe sobre el Desarrollo Mundial, Washington, D.C., 2002.
- Bañón, Rafael y carrillo, Ernesto (Comps.) (1997) "La nueva Administración Pública" Alianza Editorial, Madrid.
- Brugué, Q., Gomà,R.; Subirats, J. De la Exclusión a las Exclusiones Sociales: Nuevos Retos para las Políticas Públicas. Paper del Equip d'Anàlisi Política. Universitat Autònoma de Barcelona, 2001. Castells, Manuel (2001) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Flores Zavala, Ernesto. Elementos de Finanzas Públicas Mexicanas. Editorial Porrúa, S. A. México, 1977.
- Ferris, J., Iniciativas del Gobierno Local para la Prestación de Servicios, Papeles de Trabajo, Departamento de Gobierno y Administración Pública, Madrid: IUOyG, s/f
- Gil Valdivia, Gerardo. Derecho Fiscal, Diccionario Jurídico Mexicano, Tomo III Editorial Porrúa, S. A. México, 1985.
- INAP, (2000) "Relaciones intergubernamentales y modernización" Apuntes del curso de postgrado de Administración Pública del Instituto Ortega y Gasset, Madrid.
- DUVERGER Maurice, Instituciones Políticas y Derecho Constitucional, España, Ed. Ariel, 1980.
- Olmedo, R., Iniciación a la Economía de México, México, Enlace Grijalbo, 1984,

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- <http://www.acfe.com.mx/acfe/>
- <http://www.asf.gob.mx>
- <http://www.coso.org/>
- <http://www.intosai.org/>
- <http://www.ifac.org/es>
- <http://www.imai.org.mx/>
- <https://www.kpmg.com/Ca/en/External%20Documents/Final-New-COSO-2013-Framework-WHITEPAPER-web.pdf>
- <https://na.theiia.org/Pages/IIAHome.aspx>
- <http://www.pwc.com/mx/es/publicaciones/archivo/2014-02-punto-vista.pdf>
- <http://www.sfp.gob.mx>