

Marco de Referencia “COSO - Control Interno”

Componente: Ambiente de Control

Miércoles 21 abril
Inicio: 6:00pm
(Horario de México)



Exponentes

Exponentes y Expertos Especiales



**Alejandro
Angeles**
ethicsbox
BTMGG



**Angelica
Mino**
Dir. Auditoría
Interna
Grupo
México
Transportes



**Andrew M.
Barker**
Consulting CFO and M&A
Advisor
Middle Market Advisory
(MMA)



**José
Antonio
Jácome**
JE Consulting



**Nancy
Alanís G.**
Finance
Director
Grupo
DEACERO



**Henry
Bautista CIA**
Accimetric, S.C.

Agenda

Agenda – COSO Control Interno

(Componente: Ambiente de Control)

- ❑ 6:00 pm a 6:10 pm – Bienvenida e Introducción por Henry Bautista (Accimetric)
- ❑ 6:11 am a 6:30 pm – Principio no. 1 por Alejandro Ángeles (BTMGG)
- ❑ 6:31 pm a 6:50 pm – Principio no. 2 por Andrew Barker (MMA)
- ❑ 6:51 pm a 7:10 pm – Principio no. 3 por Angélica Mino (Grupo México Transportes)
- ❑ 7:11 pm a 7:30 pm – Principio no. 4 por José Jacome (JE Consulting)
- ❑ 7:31 pm a 7:50 pm – Principio no. 5 por Nancy Alanís (Grupo DEACERO)
- ❑ 7:51 pm a 8:00 pm – Conclusión del webinar e invitación para el webinar no. 2 “Evaluación de Riesgos” durante el mes de mayo 2021.

Introducción a COSO Control Interno

Exponente: Henry Bautista

Marco de Referencia COSO ERM

COSO (Committee of Sponsoring Organizations) creado en 1985 por la iniciativa privada en los Estados Unidos



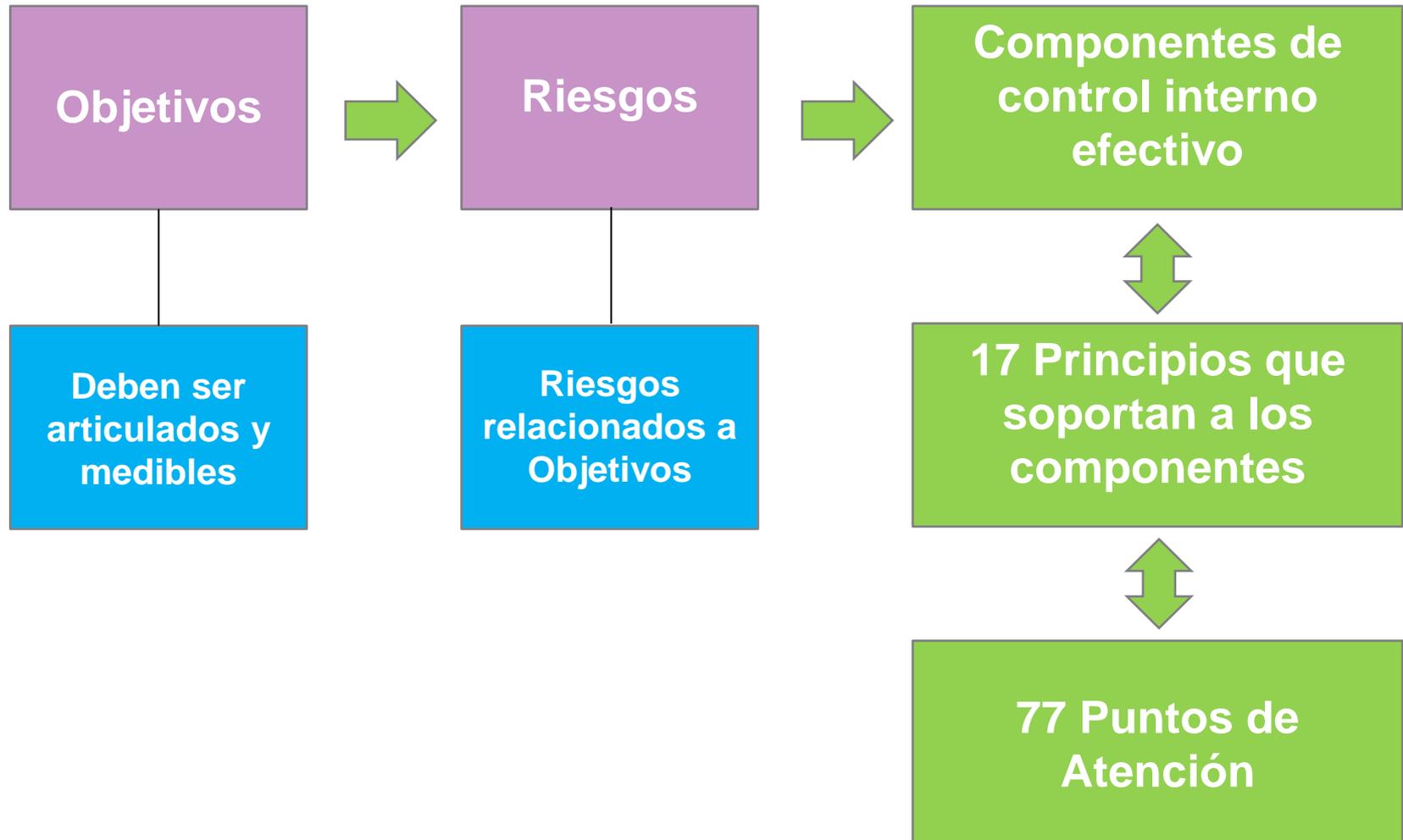
Ejemplos de algunas publicaciones por COSO:

- ❑ Mayo 2013 – COSO Control Interno – Marco de Referencia Integrado
- ❑ Septiembre 2016 – COSO Guía para la Gestión de Riesgo de Fraude
- ❑ Septiembre 2017 – COSO ERM

Marco de Referencia COSO Control Interno



Enlaces Clave en el Marco de Referencia COSO 2013



Principios y Puntos de Atención

Ambiente de Control

1. Demuestra compromiso a la integridad y ética
2. Consejo ejerce su responsabilidad de supervisión
3. Establece estructura, autoridad y responsabilidad
4. Demuestra compromiso a la competencia
5. Personal comprometido al Control Interno

Evaluación de Riesgos

6. Especificación de objetivos claros
7. Identificación y análisis de Riesgos
8. Evaluación del riesgo de fraude
9. Identificación y análisis de cambios significativo

Principios y Puntos de Atención

Actividades de Control

10. Selección y desarrollo de Actividades de control

11. Selección y desarrollo de controles generales TI

12. Implementación de políticas y procedimientos

Información y Comunicación

13. Uso de información relevante

14. Comunicación interna de objetivos/responsabilidades

15. Comunicación externa de asuntos que afecta CI

Actividades de Monitoreo

16. Evaluaciones sobre la marcha y por separado

17. Evaluación y Comunicación de deficiencias

Componente: Ambiente de Control

Principio no. 1

Exponente: Alejandro Ángeles

Principio 1 (Ambiente de Control)

La organización demuestra compromiso con la integridad y valores éticos.

Puntos de Atención:

- Establecer el “Tone at the Top”
- Establecer las normas de conducta
- Evaluar el cumplimiento de las normas de conducta
- Las desviaciones se identifican y solucionan de manera oportuna

Demostrar compromiso con la integridad y la ética

Este principio es uno de los pilares y la base del control interno en cualquier compañía.

El Consejo de Administración (Junta Directiva) y la Administración a todos los niveles, deben demostrar a través del cumplimiento de sus políticas, acciones y comportamientos la importancia de la integridad y los valores éticos para soportar el funcionamiento del sistema de control interno.

Demstrar compromiso con la integridad y valores éticos

- **Proporciona la disciplina y estructura que impactan a la calidad de todo el control interno.**
- **Influye en la definición de los objetivos y la constitución de las actividades de control.**
- **El Consejo de Administración (Junta Directiva) y la Administración deben establecer y mantener un ambiente de control en toda la Organización, que implique una actitud de respaldo hacia el control interno.**

Ambiente de Control (Integridad y Ética)

Establecer el “Tone at the Top”, normas de conducta, detección, evaluación del cumplimiento, plan de seguimiento y sanciones.

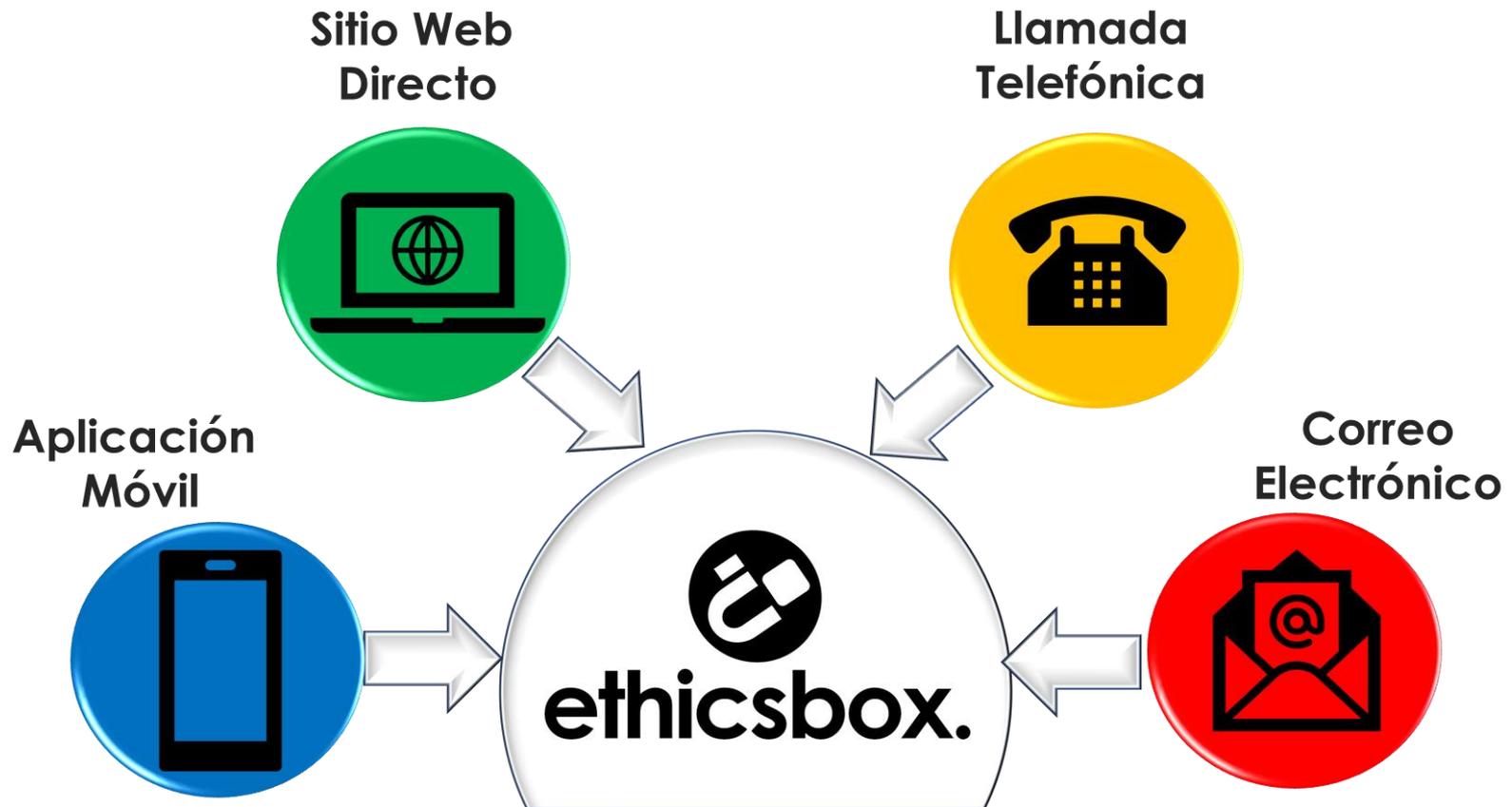


Demostrar compromiso con la integridad y la ética

- ▶ Establecer los niveles de Gobierno y la actuación de Consejo de Administración (Junta Directiva) y la Alta Dirección (Administración).
- ▶ **Definir un programa de prevención de fraude.**
 - ❑ Definir las normas de conducta y actuación, por medio de un Código de Ética y Conducta.
 - ❑ Contar con mecanismos o canales de comunicación para reportar desviaciones al Código de Ética y Conducta, “Línea Ética de Denuncias”
 - ❑ Definir políticas internas para evaluar periódicamente los incentivos o motivaciones externas que podrían desencadenar un evento irregular.
 - ❑ Establecer reconocimientos y/o recompensas ante el logro de objetivos, programas de compensación, etc.
 - ❑ Establecer política de consecuencias que sancionen las desviaciones y el incumplimiento de los valores de la compañía.

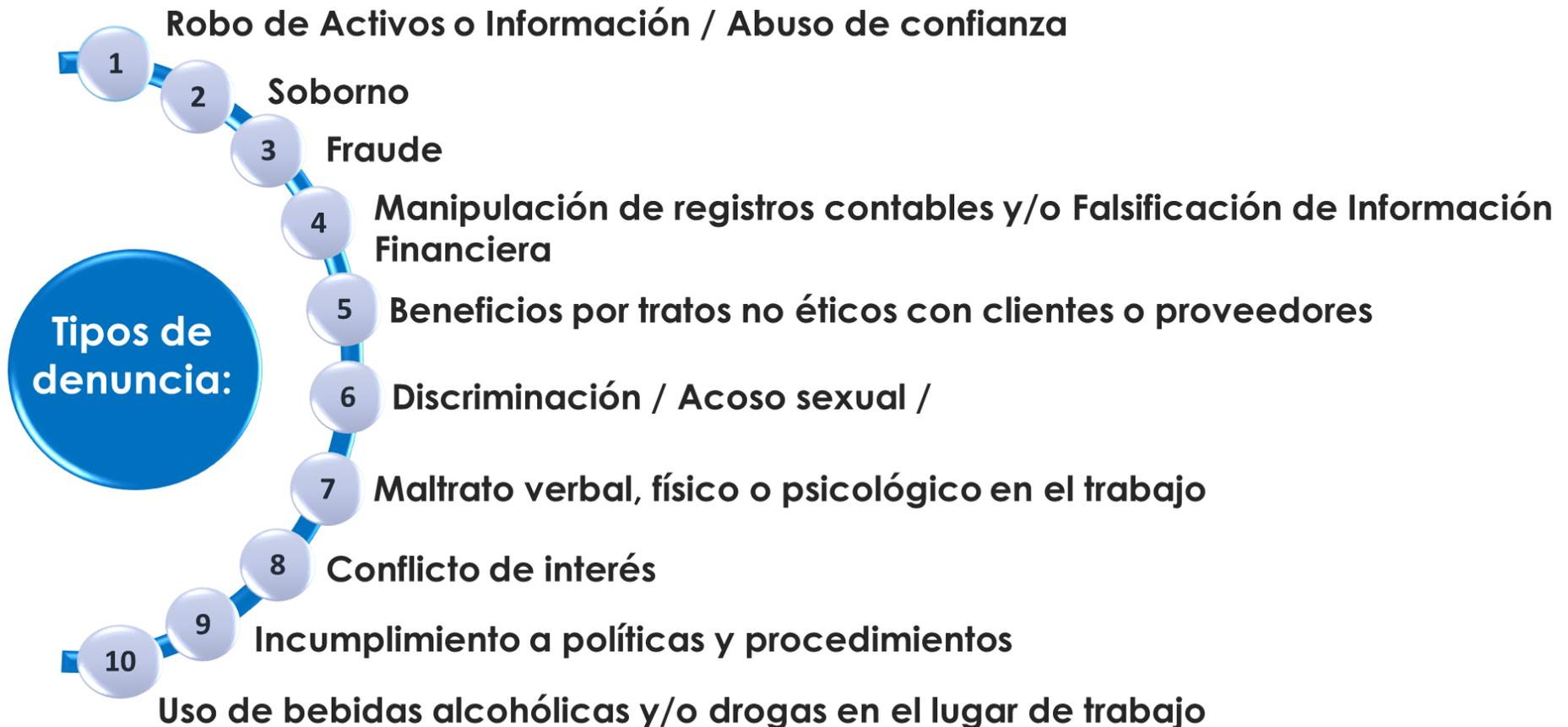
Línea Ética de Denuncias

Canales de Denuncias



Línea Ética de Denuncias

Tipos de Denuncia



DETECTION
EFECTIVIDAD DE LAS LÍNEAS ÉTICAS

72% OF
Organizaciones
Victimas que
contaban con una
Línea Ética

**MEDIAN
DURATION**

18 MESES
con Línea Ética

24 MESES
sin Línea Ética

LA DETECCIÓN
POR DENUNCIA
FUE
MAYOR EN
ORGANIZACIONES
CON LÍNEA ÉTICA

63%
OF CASES
DETECTED
BY TIP

Con Línea
Ética

37%
OF CASES
DETECTED
BY TIP

Sin Línea
Ética

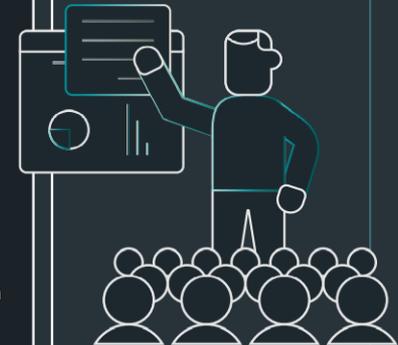


**Efecto del fraude con empleados capacitados
para utilizar Líneas Éticas de Denuncias**

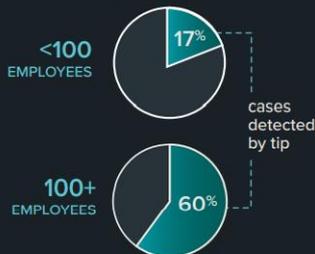
Las Denuncias enviadas a través de una línea ética o canales de denuncia formales aumentaron con la capacitación de los empleados

60% Denuncias con
Capacitación

53% Denuncias sin
Capacitación



**La Detección por Denuncia fue
más común en las Grandes
Organizaciones**



Denunciantes
Que utilizaron varios
Canales de Denuncia
(Los TRES más utilizados)

Web-based/online form	49%
Email	40%
Telephone hotline	23%

Nota: El factor más importante para el buen funcionamiento de una Línea Ética de Denuncias de Incidencias es la “CAPACITACIÓN”

Principio no. 2
Exponente: Andrew Barker

Principio 2

(Ambiente de Control)

El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce su responsabilidad de vigilancia del control interno.

Puntos de Atención:

- ❑ Establece las responsabilidades de vigilancia
- ❑ Aplica los conocimientos especializados relevantes
- ❑ Opera con independencia
- ❑ Provee vigilancia para el sistema de control interno

Principio no. 3
Exponente: Angélica Mino

Principio 3 (Ambiente de Control)

La dirección establece (con la supervisión del consejo de administración) estructuras, líneas de reporte y la apropiada asignación de autoridades y responsabilidades.

Puntos de Atención:

- ❑ Considera todas las estructuras de la Organización
- ❑ Establece líneas de reporte
- ❑ Define, asigna y limita autoridad y responsabilidades

Estructura organizacional

- ▶ La Dirección y el Consejo de Administración establecen la estructura organizacional adecuada para planear, ejecutar, controlar y evaluar periódicamente las operaciones de la Compañía.
- ▶ La estructura organizacional puede definirse en función a:
 - ▶ Diferentes líneas de producto o servicio para facilitar el desarrollo de nuevos productos, optimizar actividades de mercado, optimizar producción y mejorar el servicio al cliente.
 - ▶ Entidades legales para gestionar sus riesgos de negocio, estructuras fiscales favorables y empoderamiento de gerentes en operaciones extranjeras.
 - ▶ Mercados geográficos los cuales pueden generar subdivisiones.
 - ▶ Relaciones con proveedores de servicios de outsourcing para ayudar al cumplimiento de los objetivos.

Estructura organizacional

- ▶ Para cada tipo de estructura la dirección diseña y evalúa las líneas de reporte para que los flujos de información sean llevados de acuerdo a las responsabilidades de cada individuo. Las variables a considerar al establecer la estructura incluyen:
 - ▶ Naturaleza, tamaño y distribución geográfica de la organización.
 - ▶ Riesgos relacionados con los objetivos y procesos del negocio.
 - ▶ Naturaleza de la asignación de autoridad y responsabilidad ya sea por línea de negocio, funcional, y gestión geográfica.
 - ▶ Definición de líneas de reporte y canales de comunicación
 - ▶ Requerimientos financieros, impositivos y regulatorios.

Estructura organizacional

- ▶ El “Modelo de las 3 líneas” enmarca las responsabilidades de la Dirección y el Consejo de Administración:

Gobierno

El gobierno de una organización requiere estructuras y procesos apropiados que permitan la rendición de cuentas, la acción y aseguramiento.

Roles del órgano de gobierno

Los roles del órgano de gobierno aseguran que existan estructuras y procesos adecuados para una gobernanza efectiva.

Dirección y roles de primera y segunda línea

La responsabilidad de la Administración de alcanzar los objetivos organizacionales comprende roles de primera y segunda línea.



Fuente: FLAI (Traducción al español del modelo de las tres líneas del IIA).

Autoridad y Responsabilidad

- ▶ El Consejo de Administración delega autoridad, define y asigna responsabilidades a la Dirección. A su vez la Dirección delega autoridad, define y asigna responsabilidades en toda la Organización.
- ▶ Los principales roles y responsabilidades que se asignan en la Organización normalmente incluyen:
 - ▶ Consejo de Administración
 - ▶ Dirección
 - ▶ Gerencia
 - ▶ Personal
 - ▶ Dirección y personal con responsabilidades sobre procesos realizados por proveedores externos (outsourcing)

Límites de autoridad

- ▶ La autoridad empodera al personal para actuar de acuerdo a las responsabilidades de cada posición, pero también es necesario definir los límites de autoridad para cada puesto de tal manera que:
 - ▶ Se delegue autoridad hasta el nivel requerido.
 - ▶ No se acepten riesgos inapropiados.
 - ▶ Se segregan las obligaciones para reducir el riesgo de conductas inapropiadas.
 - ▶ Se utiliza la tecnología para definir limitaciones.
 - ▶ Proveedores de servicios (outsourcing) entienden el proceso de decisión.

Principio no. 4
Exponente: José Jácome

Principio 4 (Ambiente de Control)

La organización demuestra compromiso de atraer, desarrollar y retener individuos competentes y alineados con los objetivos de control interno.

Puntos de Atención:

- ❑ Establece políticas y prácticas
- ❑ Evalúa las competencias disponibles y toma medidas ante la falta de las mismas
- ❑ Atrae, desarrolla y retiene a individuos
- ❑ Planifica y prepara para la sucesión

Principio 4 (Ambiente de Control)

Desempeño

- **Objetivos anuales establecidos** con base en la estrategia de la organización
- **Medición del desempeño** tanto por competencias como por resultados
- **Retroalimentación** significativa y frecuente
- **Herramientas** para identificar las brechas de desempeño (brechas de competencias)

Principio 4 (Ambiente de Control)

Desempeño

- **Objetivos anuales establecidos** con base en la estrategia de la organización
- **Medición del desempeño** tanto por competencias como por resultados
- **Retroalimentación** significativa y frecuente
- **Herramientas** para identificar las brechas de desempeño (brechas de competencias)

Desarrollo

- **Objetivos de desarrollo** documentados y monitoreados a través del **Plan de Desarrollo Individual**
- **Plan de carrera estructurado**

Potencial

- **Mesa de talento** para la identificación de potenciales
- **Plan de Desarrollo Acelerado** para los altos potenciales
- **Proyección de carrera** con base en potencial

Principio 4 (Ambiente de Control)

Estructura organizacional



Diseñada para la operación de la organización según los requerimientos regulatorios (cuando aplique) y necesidades propias de la organización.

Sistemas de evaluación de desempeño



Definición de objetivos del puesto
Sistema de evaluación y compensación.
Programas de retención.

Programas de capacitación



Relativos a:

- Gestionar la operación y características de los servicios o productos.
- Servicio a cliente

Principio 4 (Ambiente de Control)

Ejemplo: Prepara para la sucesión las competencias necesarias para soportar el crecimiento y asegurar la continuidad y permanencia de la compañía.



Evaluación Gerencial y de mandos medios a través de varios criterios Incluyendo competencias, estableciendo Rangos y obteniendo lugares. Herramientas de evaluación: 360°, Objetivos, Jefe colaborador, Trayectoria y Escolaridad Psicometría con base competencias

Principio no. 5
Exponente: Nancy Alanís

Principio 5 (Ambiente de Control)

La organización tiene colaboradores comprometidos con sus responsabilidades de control interno con el propósito de alcanzar los objetivos.

Puntos de Atención:

- ❑ Impone responsabilidad por la rendición de cuentas a través de estructuras, autoridad y responsabilidad.
- ❑ Establece parámetros de desempeño, incentivos y recompensas.
- ❑ Evalúa los parámetros de desempeño, incentivos y recompensas para mantener su relevancia.
- ❑ Considera presiones excesivas.
- ❑ Evalúa el desempeño y recompensa ó aplica medidas disciplinarias profesionales oportunas.

Principio 5

Reforzar la Responsabilidad



Recomendación para el Diseño, Implementación y Eficacia Operativa del Principio 5



Material de Referencia y Consulta

Material de Referencia COSO 2013

- ❑ COSO Internal Control – Integrated Framework “Turning principles into positive action” por Larry Rittenberg, PhD, CIA, CPA y Chair Emeritus COSO
- ❑ Documentos y materiales de referencia de COSO (www.coso.org)
- ❑ The Wall Street Journal - The Morning Risk Report: Companies Adopting Updated COSO Framework

Webinar auspiciado por

Auspiciadores de la serie de Webinars COSO Control Interno por componentes

ACCIMETRIC



Allinial
GLOBAL™

