



COSO

Ambiente de Control

Business Risk

10 de junio de 2015



Recapitulando

COSO y Control Interno

Las organizaciones están siendo continuamente conducidas hacia la **aplicación de estándares más elevados de Control Interno y Administración y Gestión de Riesgos.**

La misión de COSO es:

"... Proporcionar liderazgo intelectual a través del **desarrollo de marcos generales y orientaciones sobre la Gestión del Riesgo, Control Interno y Disuasión del Fraude**, diseñado para mejorar el desempeño organizacional y reducir el alcance del fraude en las organizaciones."

www.coso.org/aboutus.htm

Principales cambios

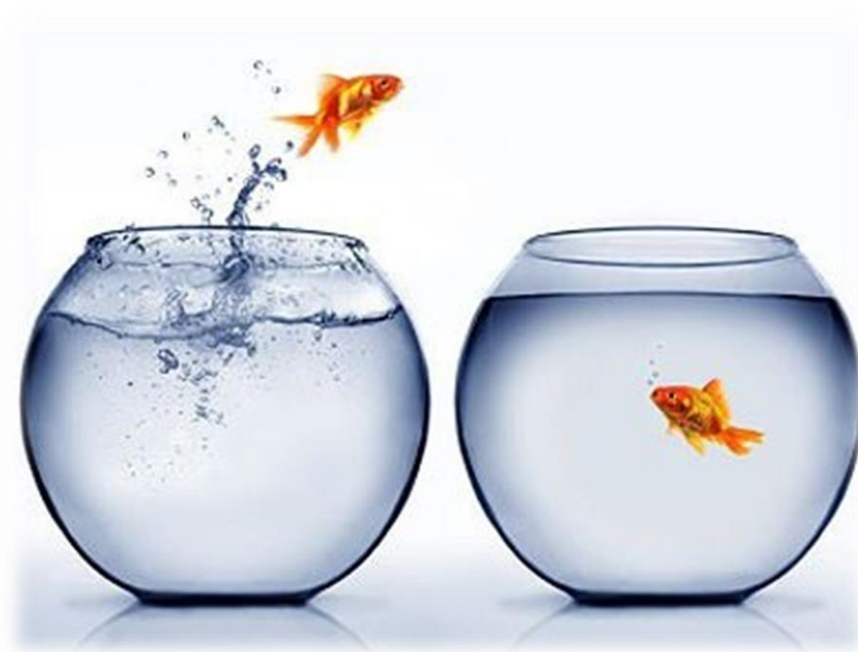
El **Marco de COSO 2013** mantiene la definición de Control Interno y los cinco componentes de control interno, pero al mismo tiempo incluye **mejoras y aclaraciones con el objetivo de facilitar el uso y su aplicación en las Entidades.**

A través de esta actualización, COSO propone desarrollar el marco original, empleando "**principios**" y "**puntos de interés**" con el objetivo de **ampliar y actualizar los conceptos de control interno** previamente planteada sin dejar de **reconocer los cambios en el entorno** empresarial y operativo a través de:

- Inclusión de **17 principios de control** que representan el elemento fundamental **asociados a cada componente del control** y que estos deben de estar operando en forma conjunta.
- Proporciona "**puntos de enfoque**", o características importantes de los principios; al tiempo que reconoce que el **diseño y la implementación de controles relevantes** para cada principio y componente, **requiere de juicio y serán diferentes de acuerdo a la organización.**

Principales cambios

- Responsabiliza a la administración quien deberá asegurar que **cada uno de los componentes y principios relevantes del control interno deben estar presente y en funcionamiento** con el fin de contar con un sistema eficaz de control interno.
- Concluyendo que **una deficiencia importante en un componente o principio de control no se puede mitigar con eficacia por la función de otros componentes y principios de control**; y



Principales cambios

Conceptos

- Inclusión de **buenas prácticas de Gobierno**
- **Fortalece la rendición de cuentas**
- **Relevancia del fraude**
- Mayor nivel de **competencia de los funcionarios**
- Integración de conceptos como **riesgo inherente, nivel de tolerancia**
- Consideraciones sobre los servicios de **out-sourcing y como la Administración los monitorea**
- Relevancia de los **Sistemas de Información**, se relaciona con 14 de los 17 principios el tema de TI



Relación entre Componentes y Principios

Ambiente de control



- 01/ La organización demuestra compromiso por la **integridad y valores éticos**.
- 02/ El Consejo de Administración demuestra una independencia de la gerencia y **ejerce una supervisión del desarrollo y el rendimiento** de los controles internos.
- 03/ La Administración establece, con la aprobación del Consejo, las **estructuras, líneas de reporte y las autoridades y responsabilidades** apropiadas en la búsqueda de objetivos.
- 04/ La organización demuestra un **compromiso a atraer, desarrollar y retener personas** competentes en alineación con los objetivos.
- 05/ La organización **retiene individuos comprometidos** con sus responsabilidades de control interno en la búsqueda de objetivos.

1. Demuestra compromiso a la integridad y valores éticos

1. Demuestra compromiso a la integridad y valores éticos

¡Consigue el cliente a como de lugar!

Consigue comprobantes falsos ¡nadie se da cuenta!

¿Quieres un aumento de sueldo? ... Muéstrame tus encantos...

... Llévate estos productos controlados en la bolsa del pantalón, total, al de seguridad le das para su refresco y ¡no vio nada!

¿Para qué reporto que me están hostigando?, si aquí... nadie respeta a las mujeres!

¡Registra gastos en el siguiente periodo, si no, no llegamos a la utilidad este mes!

Pobre Pepe, por necesidad aguanta insultos y abusos de su jefe...

Pobre... desde que se supo que está embarazada ¡ya no le dan buenos proyectos!

¡Seguro le dieron la promoción porque anda con el jefe!

1. Demuestra compromiso a la integridad y valores éticos

¿Que aspectos pueden indicar a las organizaciones la necesidad de implementar un Sistema Integral de Ética?

- Altos niveles de rotación en toda la empresa o en áreas focalizadas.
- Disminución de la reputación y la imagen a través de medios, como las redes sociales.
- Menor valor de tu acción en la Bolsa, si es que eres una empresa que cotiza.
- Caída en los indicadores internos de ambiente laboral.

1. Demuestra compromiso a la integridad y valores éticos

Sistema Integral de Ética – mejores prácticas para la detección de conductas que puedan significar un riesgo para la empresa.

Código de Ética

- Misión, Visión y Valores compartidos
- Aprobación y adhesión

Comité de Ética

- Vigila el cumplimiento del Código de Ética
- Recibe las denuncias
- Da seguimiento a las mismas y determina las acciones a seguir

Campaña de comunicación

- Factor clave para lograr su aceptación
- Involucramiento de la Alta dirección

Medios de contacto

- Medios, seguros, confidenciales y disponibles las 24 hrs de los 365 días

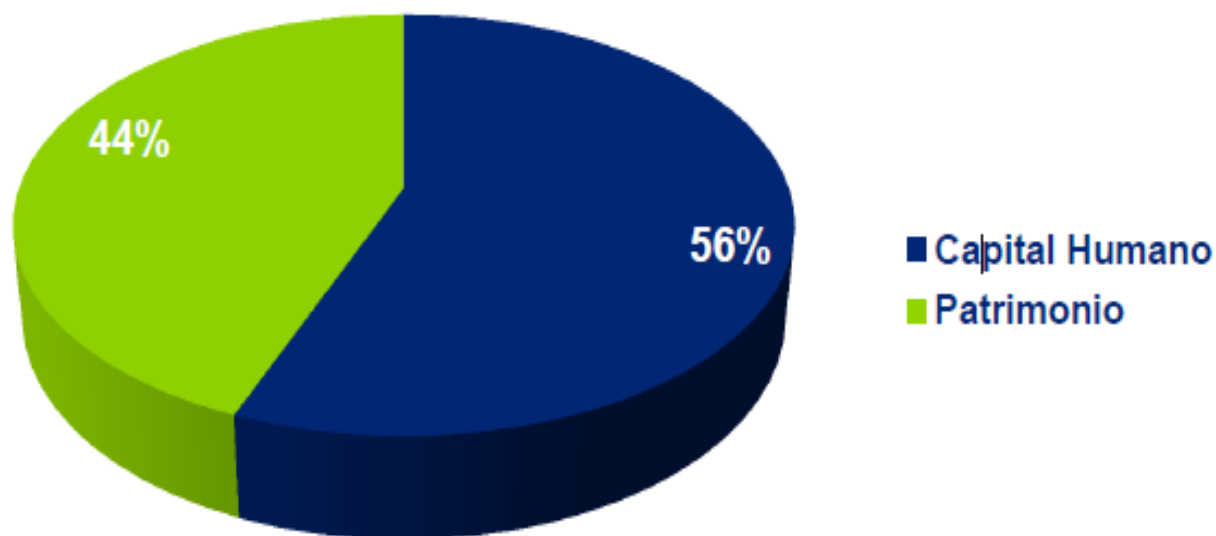
Estadísticas y seguimiento

- Mensuales, Trimestrales e incluso anuales
- Campañas de reforzamiento

Panorama de la denuncia en las empresas mexicanas 2012

Las denuncias recibidas pueden entrar en dos categorías, aquellas que afectan al capital humano y las que perjudican al patrimonio de la empresa.

Las denuncias registradas afectaron al Patrimonio o al Capital Humano en los siguientes porcentajes:



1. Demuestra compromiso a la integridad y valores éticos

Acciones con repercusión al capital humano

Violencia

- Maltrato
- Uso y tono del lenguaje
- Intimidación Psicológica

Abuso

- De autoridad
- Sexual
- De confianza
- Carga laboral

Discriminación

- Sexo, raza, credo, color, condición social
- Intolerancia
- Estado civil o discapacidad
- Afiliación Política

1. Demuestra compromiso a la integridad y valores éticos

Acciones con repercusión al patrimonio

Fraude financiero

- Fraude
- Robo

Uso inadecuado de activos

- Equipo de Transporte/Cómputo
- Herramientas y refacciones
- Mermas

Manipulación de la información

- Sobre/sub valuación de activos
- Reporte de gastos
- Aviadores
- Cuentas bancarias
- Periodo contable

Fraude cibernético

- Desfalco de las cuentas de la empresa a través de líneas de Internet

Corrupción

- Conflicto de Intereses
- Soborno
- Otorgamiento / recepción de “obsequios”

1. Demuestra compromiso a la integridad y valores éticos

Tone at the Top



¿Qué es?

Es un estándar establecido por los líderes de la organización; con el cual se mide:

- ✓ Rendimiento.
- ✓ Cultura con la que operan los miembros.
- ✓ Tono establecido por la cúpula de la organización.

¿Por qué es importante?

Toda organización necesita un sentido de dirección

Visión clara de los objetivos bajo los cuales se va a operar

Disciplina básica de entender hacia dónde van, cómo van a llegar.

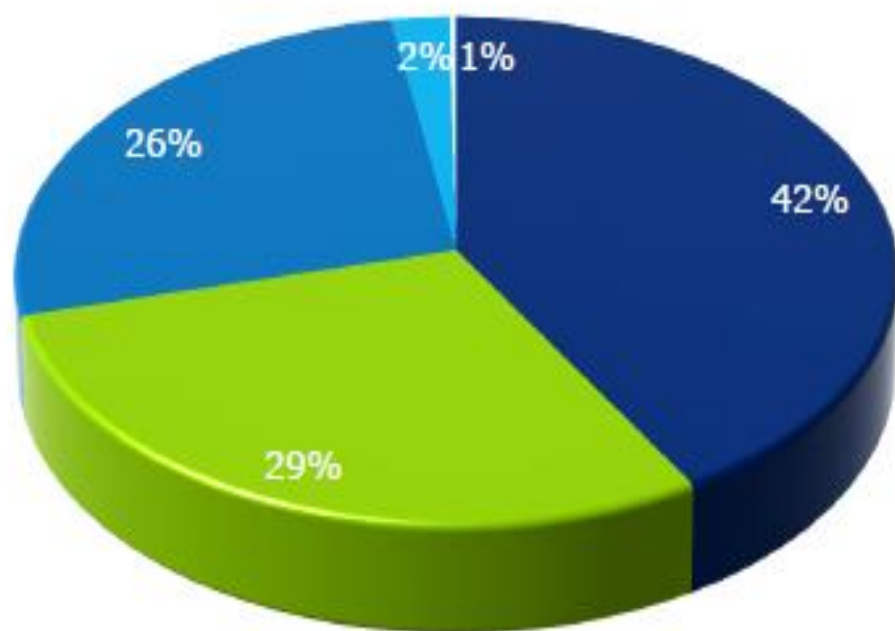
Cultura focalizada

1. Demuestra compromiso a la integridad y valores éticos

- La **actitud en los niveles superiores y en todas partes de la organización** es fundamental para el buen funcionamiento de un sistema de Control Interno.
- La **falta de un adecuado tono en la organización** que soporte una cultura de Control Interno, pudiera repercutir en una conciencia de riesgo debilitada, respuestas a riesgos inadecuadas, definición o seguimiento de las actividades de control deficientes, la información y comunicación puede fallar y **la retroalimentación sobre la supervisión de actividades puede no ser escuchada o atendida oportunamente.**
- **Por lo tanto el tono puede ser un conductor o una barrera al control interno**

Panorama de la denuncia en las empresas mexicanas 2012

Los medios por los que se recibieron las denuncias



- Correo electrónico - 928
- Centro de contacto - 653
- Web - 590
- Buzón de voz - 52
- Fax - 6

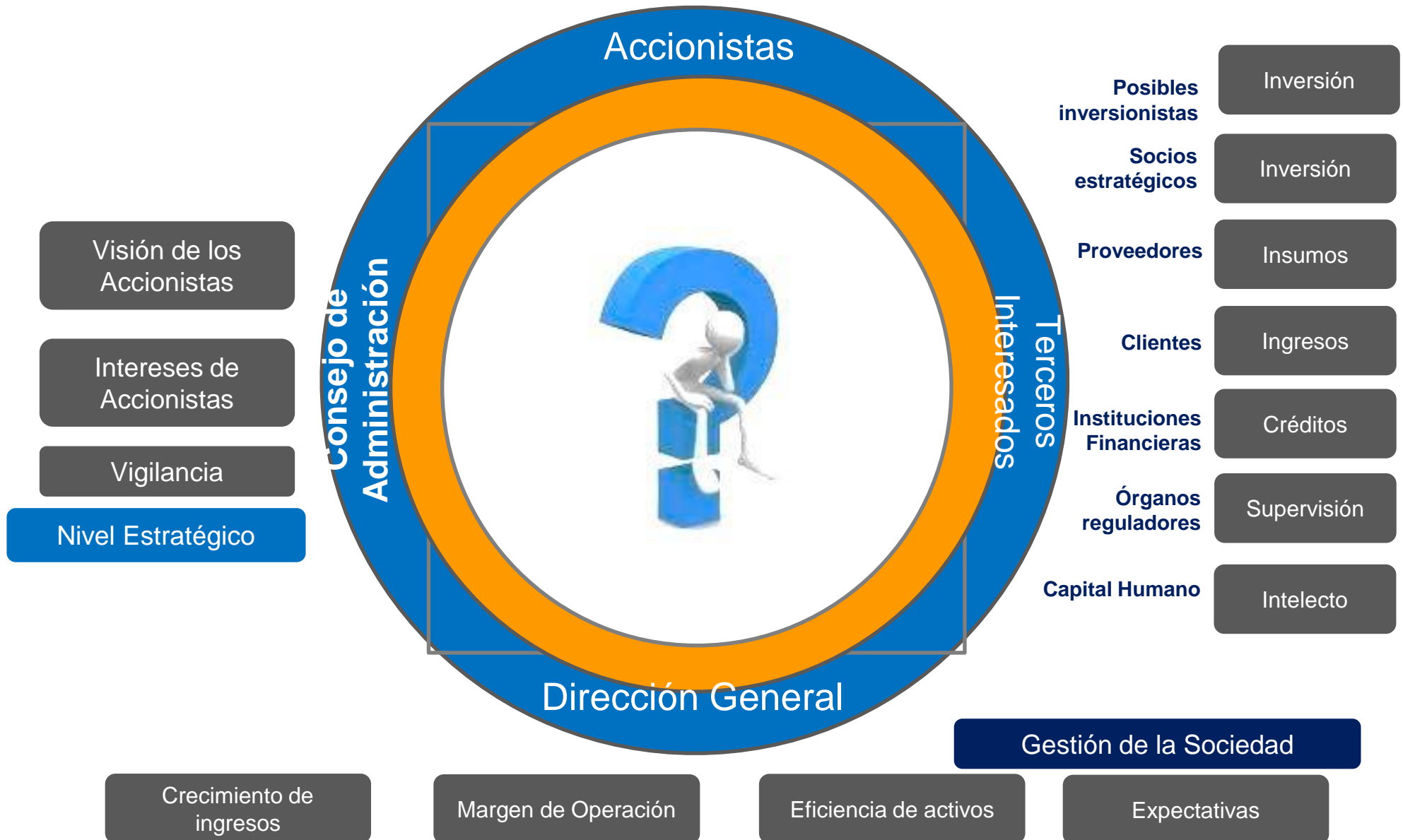
2. Ejerce su responsabilidad de supervisión

2. Ejerce su responsabilidad de supervisión

Teoría de agencia

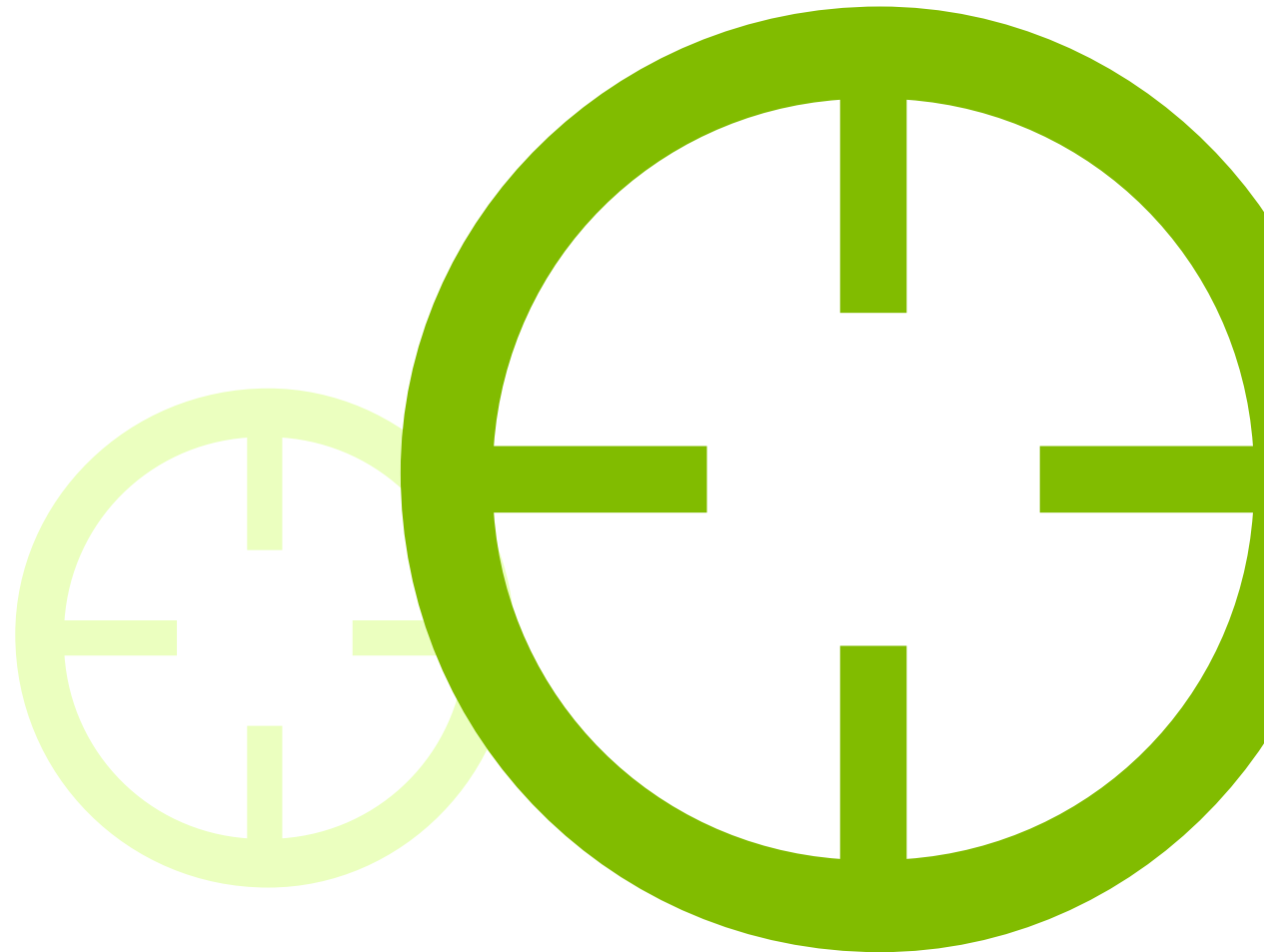


2. Ejerce su responsabilidad de supervisión ¿y el gobierno corporativo?

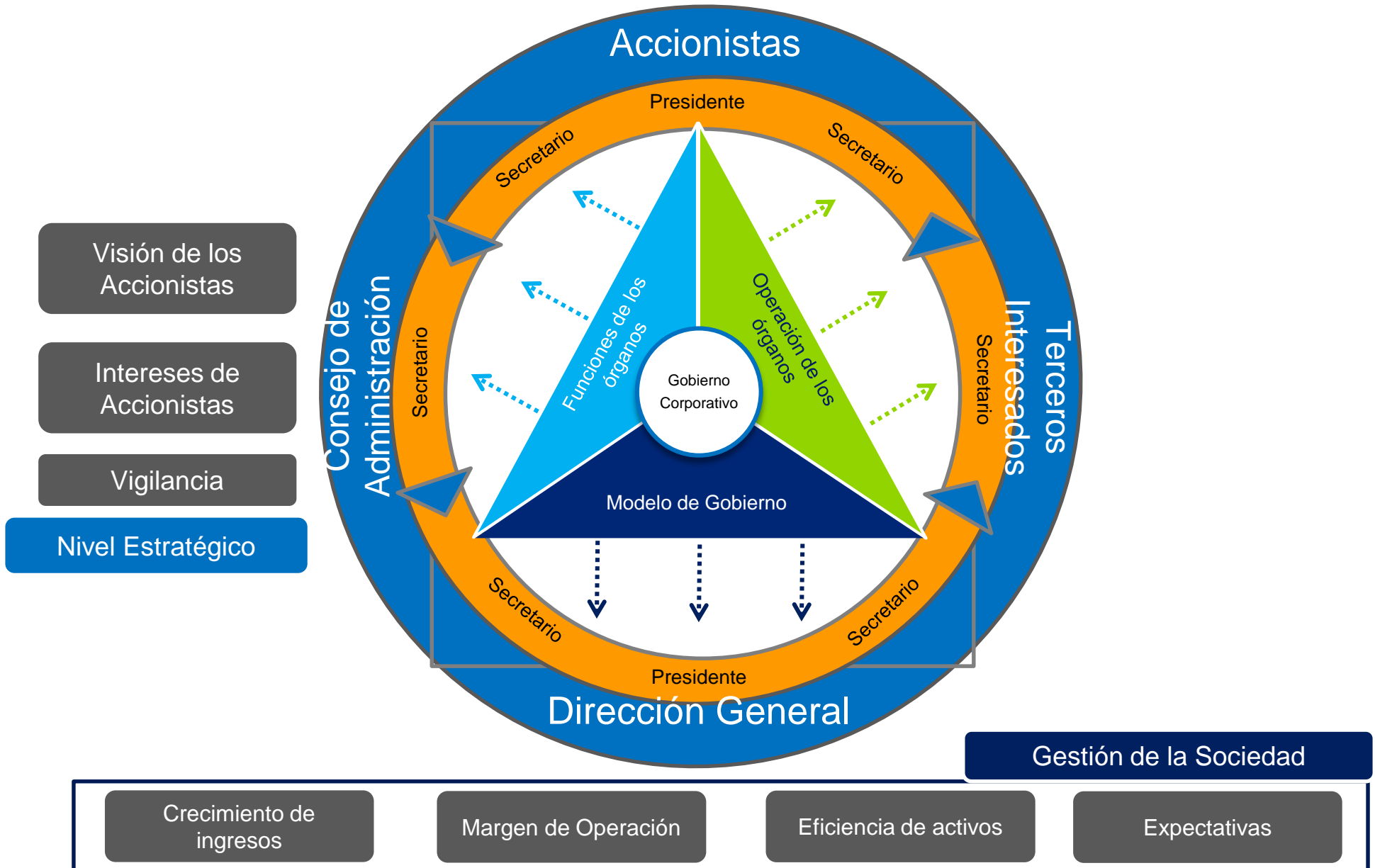


2. Ejerce su responsabilidad de supervisión

- A. Establece responsabilidades de supervisión: El Consejo de Administración **identifica y acepta sus responsabilidades de supervisión** en relación con los requerimientos establecidos y las expectativas.



2. Ejerce su responsabilidad de supervisión



2. Ejerce su responsabilidad de supervisión

- A. Establece responsabilidades de supervisión: El Consejo de Administración **identifica y acepta sus responsabilidades de supervisión** en relación con los requerimientos establecidos y las expectativas.

- B. Aplica los conocimientos especializados pertinentes: El Consejo de Administración **define, mantiene y evalúa periódicamente las habilidades y conocimientos necesarios** entre sus miembros.

- C. Opera de forma independiente: El Consejo de Administración cuenta con **miembros independientes**, con objetividad en evaluaciones y en la toma de decisiones.

2. Ejerce su responsabilidad de supervisión

Autoevaluación

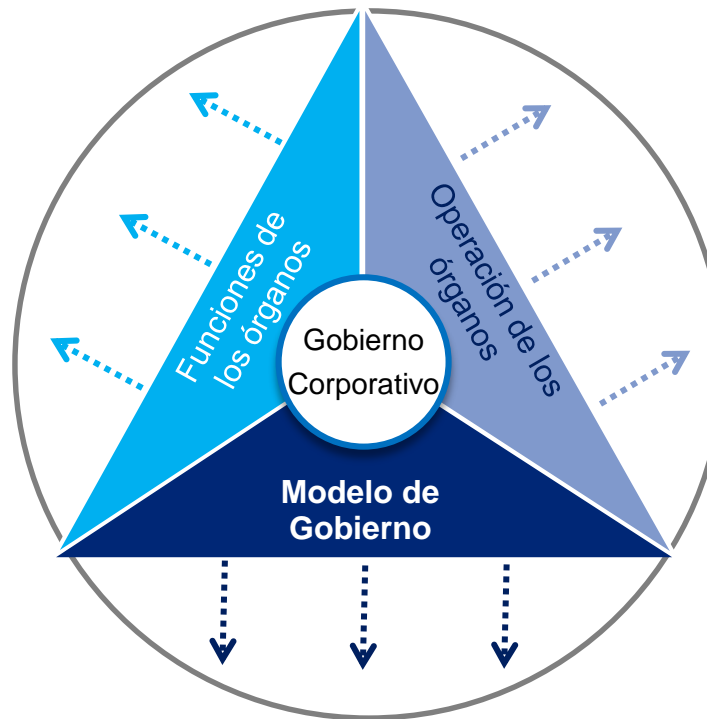
- La autoevaluación será individual y como órgano colegiado.
- El Comité o un tercero independiente llevará a cabo el proceso de autoevaluación y retroalimentación.
- Al final, se deberá realizar una declaración de propósitos para el siguiente año.
- Las autoevaluaciones individuales serán confidenciales con cada consejero.

2. Ejerce su responsabilidad de supervisión

¿Nuestros órganos de gobierno desempeñan las funciones adecuadas?



¿Nuestros órganos de gobierno generan valor en su operación?



¿Contamos con un modelo de gobierno adecuado?



- Funcionamiento
- Integración
- Designación
- Facultades
- Funciones

2. Ejerce su responsabilidad de supervisión

- A. Establece responsabilidades de supervisión: El Consejo de Administración **identifica y acepta sus responsabilidades de supervisión** en relación con los requerimientos establecidos y las expectativas.
- B. Aplica los conocimientos especializados pertinentes: El Consejo de Administración **define, mantiene y evalúa periódicamente las habilidades y conocimientos necesarios** entre sus miembros.
- C. Opera de forma independiente: El Consejo de Administración cuenta con **miembros independientes**, con objetividad en evaluaciones y en la toma de decisiones.
- D. Proporciona supervisión para el sistema de control interno: El Consejo de Administración mantiene la responsabilidad de **supervisión del diseño, implementación y conducción del control interno.**

2. Ejerce su responsabilidad de supervisión



Comité de Auditoría

- 1 Auditoría interna
- 2 Auditoría externa
- 3 Control interno**
- 4 Ética
- 5 Información Financiera
- 6 Operaciones con partes relacionadas
- 7 Cumplimiento

2. Ejerce su responsabilidad de supervisión

Control
Interno

Director General	Comité	Consejo
<p>Presenta los lineamientos y políticas del sistema de control interno.</p>	<p>El Comité de Auditoria emite su opinión sobre los lineamientos y políticas del sistema de control interno</p>	<p>Aprueba los lineamientos y políticas del sistema de control interno.</p>
<p>Presenta un informe donde atestigua la situación que guarda el sistema de control interno del Grupo</p>	<p>El Comité de Auditoria emite su opinión sobre el informe del Director General sobre la situación que guarda el sistema de control interno del Grupo.</p>	<p>Recibe de la Dirección General el atestiguamiento de la situación que guarda el sistema de control interno de la Sociedad</p>
<p>Presenta las acciones correctivas sobre los hallazgos identificados en el sistema de control interno</p>	<p>El Comité de Auditoria emite su opinión sobre las acciones correctivas de los hallazgos identificados en el sistema de control interno</p>	<p>Da seguimiento a la implementación de acciones correctivas sobre los hallazgos identificados en el sistema de control</p>
	<p>El Comité de Auditoria emite su opinión sobre el informe del auditor interno y externo sobre la situación que guarda el sistema de control interno.</p>	<p>Analiza el informe del Comité de Auditoría sobre la situación que guarda el sistema de control interno considerando también la opinión del auditor interno y externo.</p>

2. Ejerce su responsabilidad de supervisión

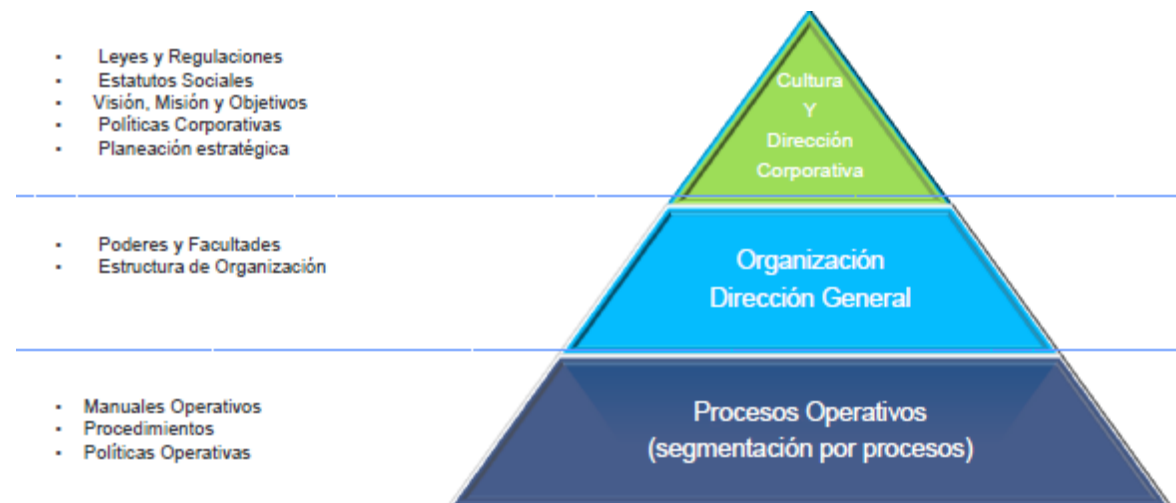
El **Consejo de Administración** está involucrado en el ejercicio de supervisión a través de los cinco componentes:

Componente	Actividades de supervisión de la junta
Ambiente de control	Supervisar la definición y aplicación de los estándares de conducta de la organización.
Evaluación del riesgo	Desafiar a la administración en la evaluación de riesgos para el logro de objetivos , incluyendo el impacto potencial de cambios significativos (ejemplo: el riesgo de entrar en un mercado nuevo), fraude o corrupción.
Actividades de Control	Supervisar el desempeño de las actividades de control de la administración.
Información y comunicación	Obtener, revisar y discutir la información de la empresa relacionada con el cumplimiento de objetivos.
Actividades de monitoreo	Evaluar y supervisar la naturaleza y el alcance sobre el monitoreo de las actividades, cualquier incumplimiento o falta de apego a los controles por parte de la administración, así como las evaluaciones de la administración y remediación de deficiencias.

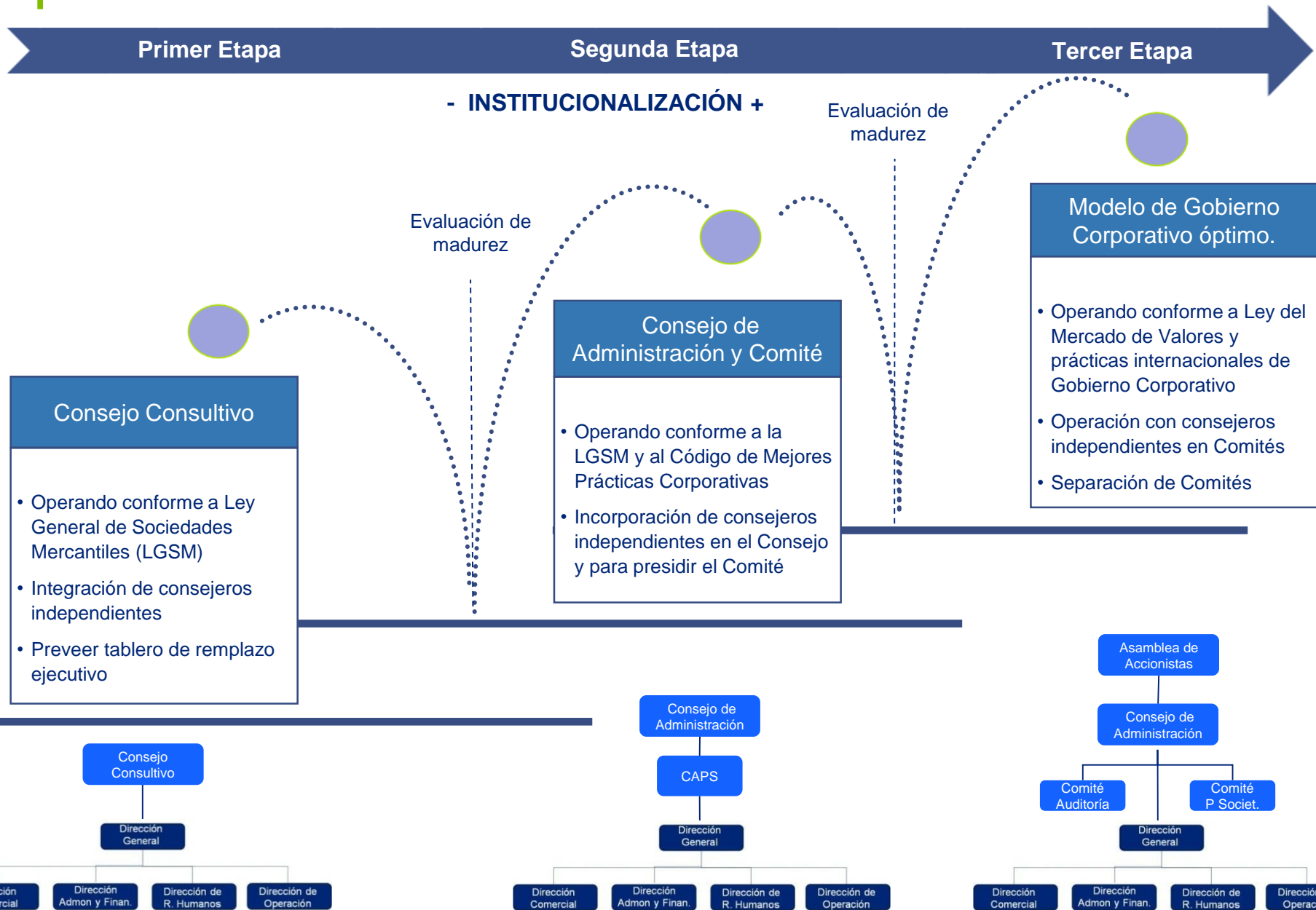
3. Establece estructura, autoridad y responsabilidades

3. Establece estructura, autoridad y responsabilidades

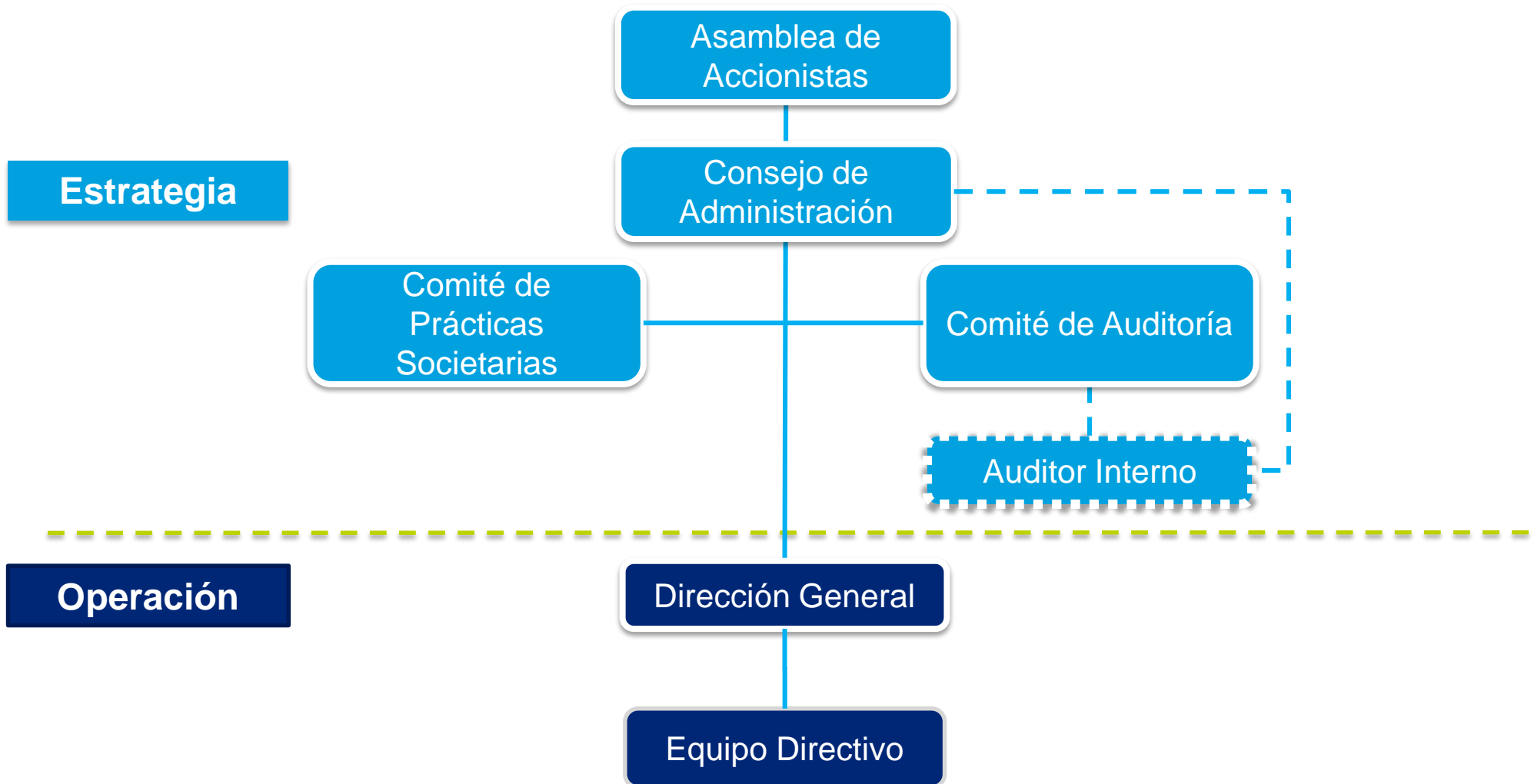
- 1. Considera todas las estructuras de la entidad:** El Consejo de Administración consideran las **múltiples estructuras utilizadas** (incluyendo unidades operativas, jurídicas, distribución geográfica y prestadores de servicios) para apoyar el logro de objetivos.
- 2. Establece líneas para la presentación de informes:** La administración diseña y evalúa líneas de reporte en la entidad para la **ejecución de autoridades y responsabilidades, y el flujo de información.**
- 3. Define, asigna y limita autoridades y responsabilidades:** La administración y el Consejo de Administración **delegan autoridad, definen responsabilidades y usan la tecnología y procesos adecuados para asignar responsabilidades y segregar funciones.**



3. Establece estructura, autoridad y responsabilidades



3. Establece estructura, autoridad y responsabilidades



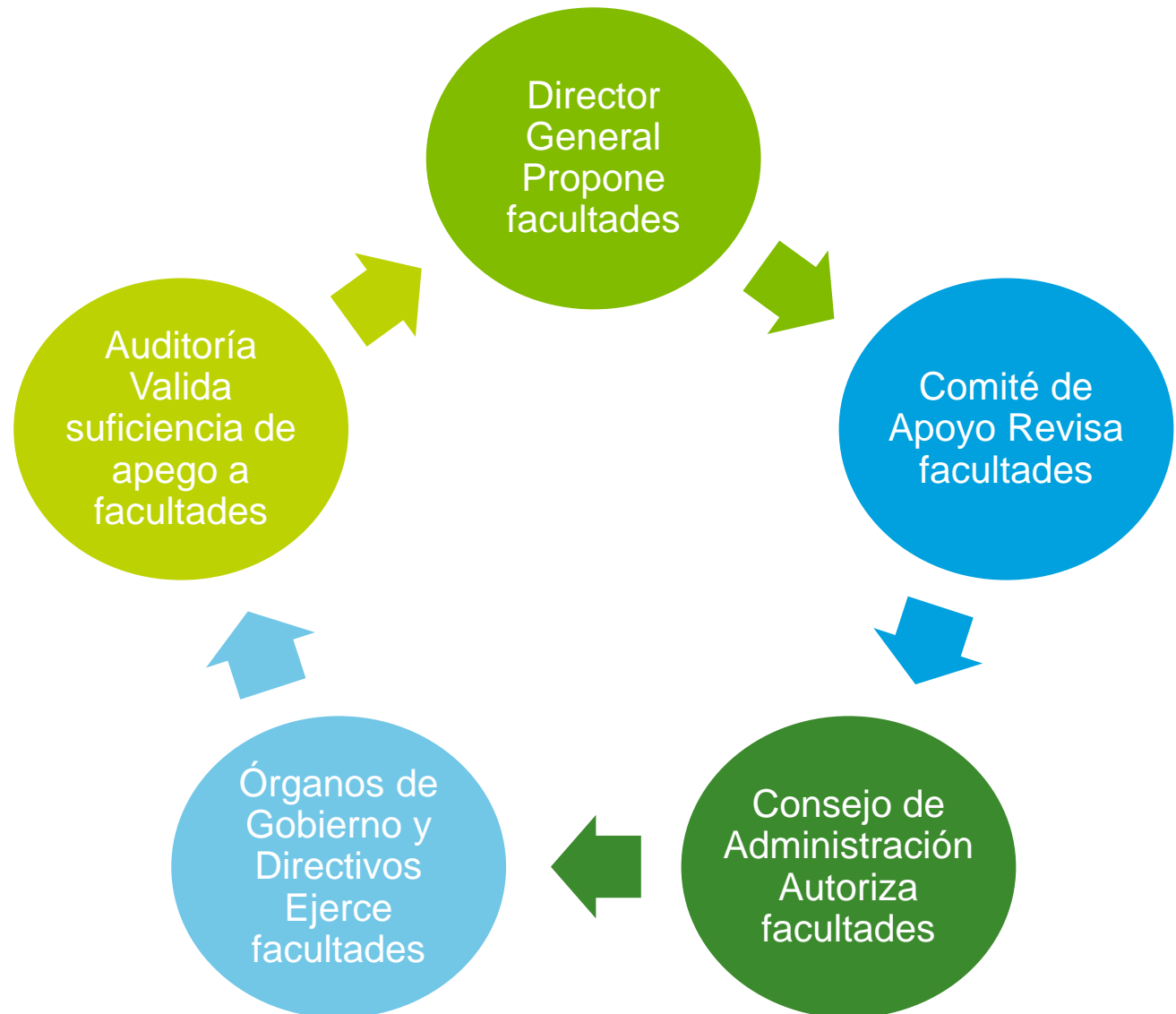
3. Establece estructura, autoridad y responsabilidades

Tablas de facultades en los Órganos de Gobierno



3. Establece estructura, autoridad y responsabilidades

Tablas de facultades en los Órganos de Gobierno



3. Establece estructura, autoridad y responsabilidades

Facultades a todos niveles - Presidente del Consejo

01

Proponer el calendario y el plan de trabajo anual de las reuniones del Consejo.

02

Convocar y aprobar el orden del día de las diferentes sesiones del Consejo.

03

Autorizar la presencia de funcionarios para el desahogo de ciertos puntos.

04

Presidir las sesiones del Consejo de Administración.

05

Dirigir y moderar los debates durante la sesión. Proceder a votación para definir si continúa o no dicha discusión.

06

Coordinar el proceso de auto-evaluación del Consejo de Administración.

3. Establece estructura, autoridad y responsabilidades



Comunicación
e información

Establecer limites de autoridad

Los miembros de los órganos de gobierno se abstendrán de demandar la atención individual del Director General o de cualquier otro funcionario de la empresa.

El Presidente así como el Secretario, serán los únicos canales de comunicación entre los diferentes órganos del gobierno y la operación.

Se deberá considerar una herramienta de información y comunicación exclusiva para los órganos de gobierno.

Toda comunicación externa deberá guiarse por las políticas de relaciones públicas autorizados.

Los miembros de los órganos de gobierno deberán de firmar un convenio de confidencialidad.

3. Establece estructura, autoridad y responsabilidades

Entregables - Ejemplo de matriz de facultades

Inversiones	Asamblea de Accionistas	Consejo de Administración	Comité Ejecutivo	Dirección General
Proyectos de inversión a largo plazo	Ilimitado	Hasta 60% del capital contable	Hasta 40% del capital contable	Hasta 20% del capital contable
Proyectos de inversión a mediano plazo	Ilimitado	Hasta 35% del capital contable	Hasta 10% del capital contable	Hasta 5% del capital contable
Proyectos de inversión a corto plazo	Ilimitado	Hasta 15% del capital contable	Hasta 5% del capital contable	Hasta 3% del capital contable
Destitución de un Directivo relevante	Ilimitado	Dirección General y Directivos relevantes	N/A	N/A

3. Establece estructura, autoridad y responsabilidades

¿Y la empresa familiar?



¿Conocen sus roles y los respetan?

Número	Representación
1	Accionistas
2	Miembros de la familia (generaciones y ramas familiares)
3	Directivos y empleados de la empresa
4	Accionistas que son miembros de la familia
5	Directivos y empleados que son miembros de la familia
6	Directivos y empleados con tenencia accionaria
7	Accionistas miembros de la familia que son directivos y empleados

4. Demuestra compromiso con talento competente

4. Demuestra compromiso con talento competente

Desempeño

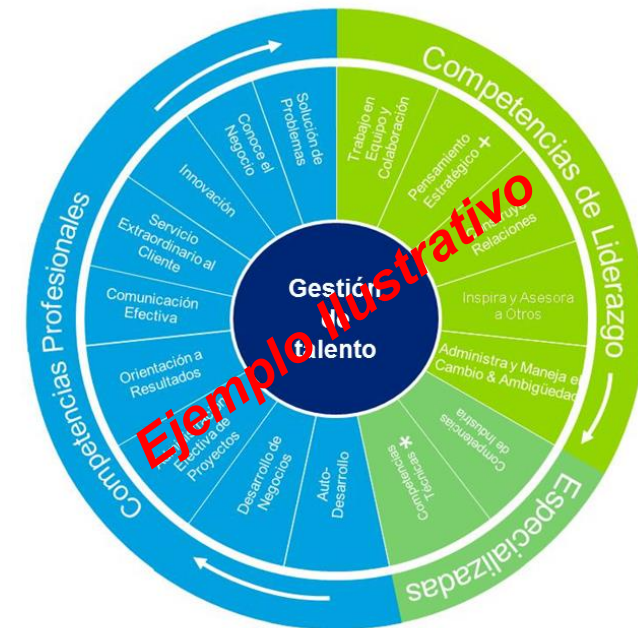
- **Objetivos anuales establecidos** con base en la estrategia de la organización
- **Medición del desempeño** tanto por competencias como por resultados
- **Retroalimentación** significativa y frecuente
- **Herramientas** para identificar las brechas de desempeño (brechas de competencias)

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



4. Demuestra compromiso con talento competente

Estructura organizacional

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

Ejemplo Ilustrativo

FORMATO EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Objetivo de Negocio: Los objetivos de negocio indican la que se desea alcanzar. Los objetivos de área se elaboran con los de negocio, dirigidos a validar o apoyar las actividades y actividades de los departamentos y centros y en la medida de las personas claves.

Objetivo No. 1	Objetivo No. 2	Objetivo No. 3	Objetivo No. 4	Objetivo No. 5	Objetivo No. 6
Descripción	Descripción	Descripción	Descripción	Descripción	Descripción
Fecha de cumplimiento	Fecha de cumplimiento	Fecha de cumplimiento	Fecha de cumplimiento	Fecha de cumplimiento	Fecha de cumplimiento
Valor %	Valor %	Valor %	Valor %	Valor %	Valor %
Calificación	Calificación	Calificación	Calificación	Calificación	Calificación

Ejemplo Ilustrativo

Currículo Obligatorio para el área Comercial 2011-2012				
Nombre del Curso/Asignatura	Número de Horas	Modalidad	Acciones/Proveedores	Fecha Límite para Cursarse
Cursos Iniciales (CITAP) (Ejemplo)	No Aplica	2	Instituciones	30 de agosto del 2011
Asesores (ACI) (Ejemplo)	Asesorado (ACI) (Ejemplo)	1	Global Learning Center	31 de diciembre del 2011
Cursos de Actualización (Ejemplo)	No Aplica	1	Se elabora el curso con el proveedor	31 de diciembre del 2011
Asesores (ACI) (Ejemplo)	No Aplica	1	Instituciones	31 de diciembre del 2011

Sistemas de evaluación de desempeño

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

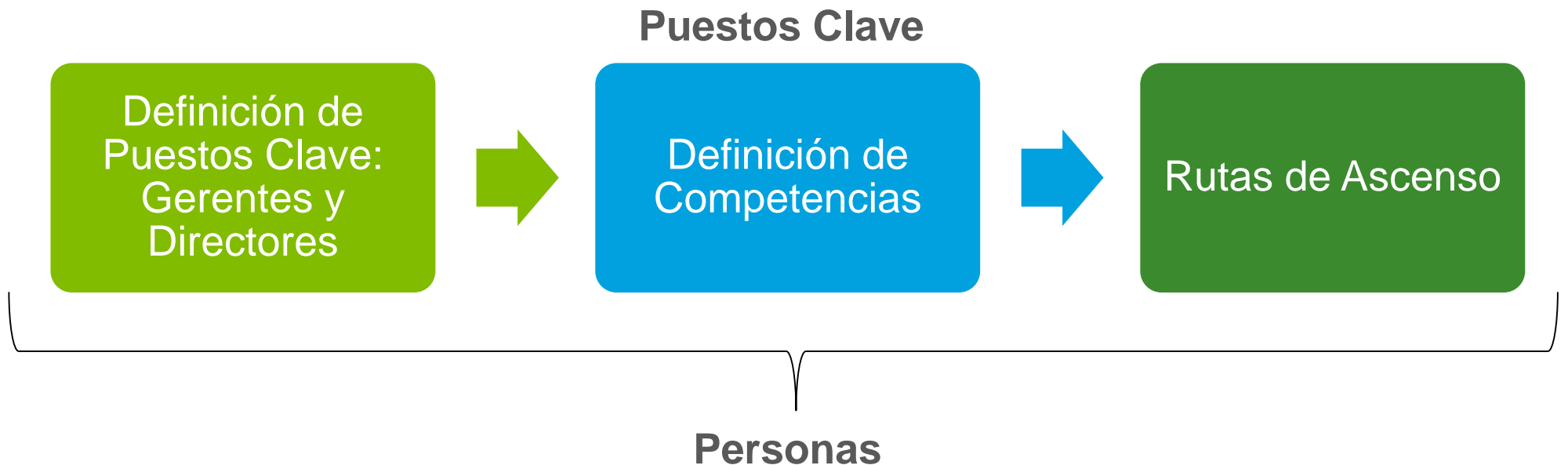
Programas de capacitación

Relativos a:

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

4. Demuestra compromiso con talento competente

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

5. Asegura rendición de cuentas

5. Asegura rendición de cuentas

- a) Asegura la rendición de cuentas a través de las **Estructuras, Autoridades y Responsabilidades**.
- b) Establece y evalúa **métricas de desempeño, incentivos y recompensas**.
- c) Considera el **exceso de presión**.
- d) Evalúa el desempeño y establece las recompensas o medidas disciplinarias según sea apropiado (evaluar el desempeño del control interno)

5. Asegura rendición de cuentas

El Tono de la Administración ayuda a **establecer y exigir la rendición de cuentas, la moral y un propósito común** a través de:

- **Claridad de las expectativas** de la Administración y el Consejo de Administración.
- Orientación proporcionada por la administración a través de su **filosofía y estilo operativo**, expresado el estado de actuación, formalidad, persistencia y otras actitudes de administración hacia el control interno.
- **Control y flujo de información.**
- **Canales de comunicación** adecuados para empleados y prestadores de servicios que se sientan confiables para **reportar cualquier violación de las normas éticas.**
- **Compromiso del empleado** hacia **objetivos colectivos.**
- **Respuesta oportuna** de la administración ante **desviaciones identificadas** sobre estándares y comportamientos esperados.

5. Asegura rendición de cuentas

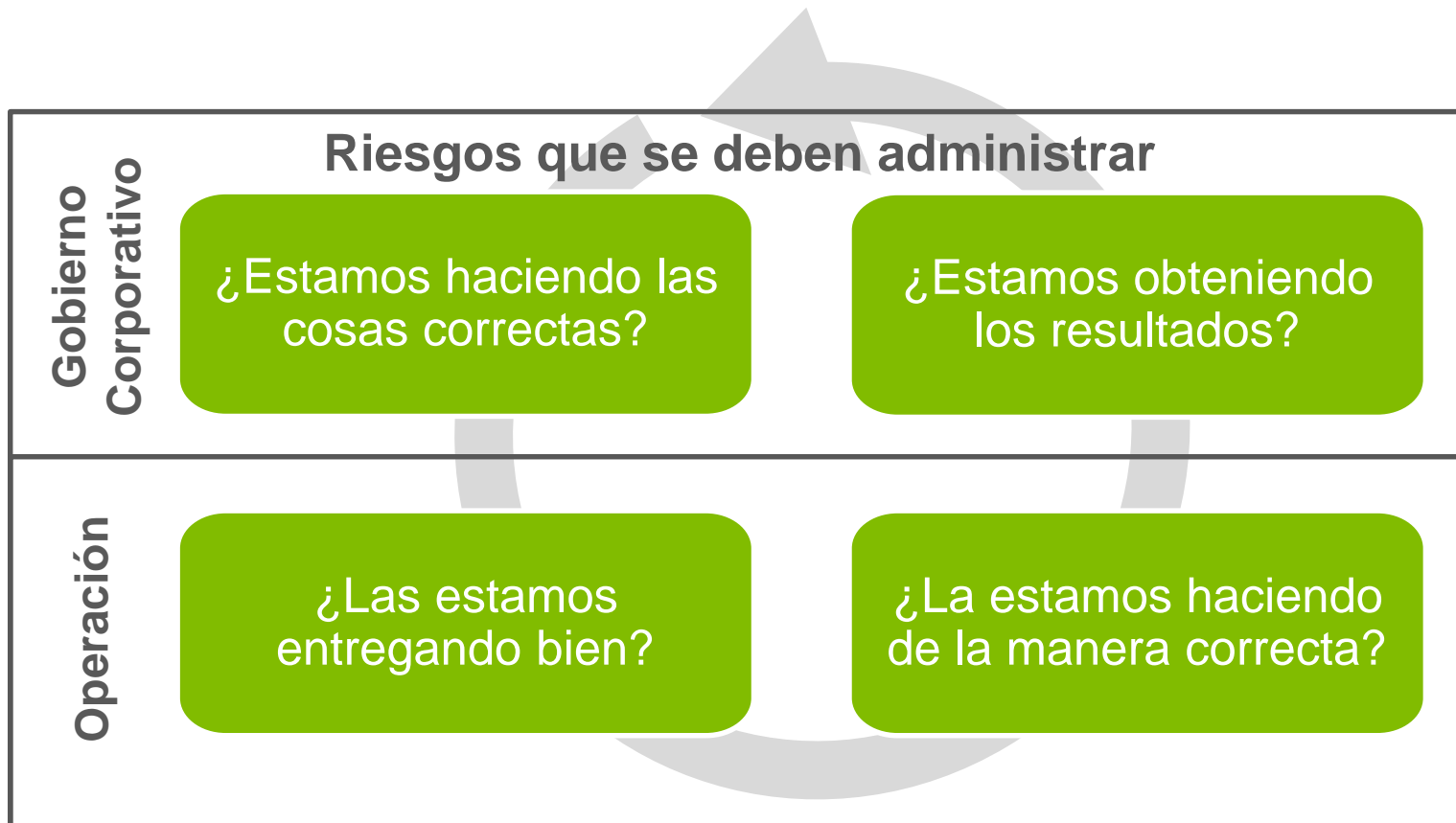
Los lineamientos y guías de contenido son fuentes de información y serán requeridas para que los órganos de gobierno puedan revisar, evaluar y en su caso aprobar los siguientes temas:

Prácticas Societarias	Planeación Estratégica	Visión, misión y valores	Objetivos y estrategia	Iniciativas estratégicas (EVM)	Enfoque de Mercado: propuesta de valor	Indicadores (KPIs) <ul style="list-style-type: none"> • Estratégicos • Operativos
	Finanzas	Generación de información financiera	Estructuración del presupuesto	Indicadores financieros (KPI)	Proyectos de inversión	Proyecciones financieras
	Capital Humano	Organigrama funcional	Descripción de puestos y perfiles	Evaluación y compensación	Gestión de talento	Sucesión ejecutiva
	Gestión corporativa	Políticas directivas	Tablas de Facultades	Código de Ética	Sistemas de información	Administración corporativa
Auditoría	Auditoría Interna	Diseño de la función de auditoría interna	Contratación del auditor interno	Evaluación del auditor interno	Planes de trabajo del auditor interno	Seguimiento a observaciones y hallazgos
	Auditoría Externa	Contratación del auditor externo	Evaluación del auditor externo	Plan de trabajo del auditor externo	Normas de auditoría externa	Seguimiento a observaciones y hallazgos
	Control Interno y riesgos	Identificación de riesgos (diccionario y mapa de riesgos)	Evaluación de riesgos corporativo	Normatividad corporativa (procesos, matrices de riesgos y controles)		Administración integral de riesgos

5. Asegura rendición de cuentas

Alcance de Gobierno Corporativo

Preguntas clave



Administración del valor de la organización

Fuente referencia: The Information Paradox

¿Preguntas?

Compartir experiencias





Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en www.deloitte.com/mx/conozcanos la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera, a clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Cuenta con alrededor de 200,000 profesionales, todos comprometidos a ser el modelo de excelencia.

Tal y como se usa en este documento, “Deloitte” significa Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría financiera y otros servicios profesionales en México, bajo el nombre de “Deloitte”.

Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la “Red Deloitte”), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de pérdidas que pudiera sufrir cualquier persona o entidad que consulte esta publicación.