

Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

Facultad de Ciencias Contables y Financieras

Escuela Profesional de Contabilidad



PORTAFOLIO DE CONTROL INTERNO



**Equipo: "controladores
del éxito"**

Integrantes:

1. Ayme Percca Dany Javier
2. Bocangelino Ccante Rony Aldair
3. Garcia Cuba Carlos
4. Huaman Huallpayunca Ruth Angela
5. Minaya Saca Maibely Yubisa
6. Lechuga Morveli Willy Augusto
7. Olaya Medina Jhazziely Karito
8. Pauccar Paucar Jackeline
9. Peña Ocon Ruth Ester
10. Vargas Avalos Frank Jesus
11. Vargas Quispe Judith Miluska

Docente:

PHD CPCC Rene Wilfredo Perez Villafuerte



NORMAS:

- Puntualidad (5 minutos de tolerancia)
- No comer en clase
- Prestar atención
- Prohibidos apodos



CRITERIOS DE EVALUACIÓN:

- Asistencia: Tolerancia de 5 min.
- Cuaderno virtual – Apuntes de todo lo avanzado
- Trabajo Colaborativo
- Examen parcial

VALORES:

- Liderazgo
- Puntualidad
- Respeto
- Generosidad
- Solidaridad
- Responsabilidad





VICERECTORADO ACADEMICO

SILABO

I.- DATOS INFORMATIVOS:

1.1 Nombre de la asignatura	CONTROL INTERNO
1.2 Código de la asignatura	CO501ACO
1.3 Categoría	OEEP
1.4 Número de créditos	3
1.5 Fecha de inicio	12-08-2025
1.6 Fecha de conclusión	12-08-2025
1.7 Número de horas	34 HT + 17 HP
1.8 Aula y horario	T:LU 9 -11 CO-401; P:MI 9 -11 CO-401;
1.9 Modalidad	Presencial
1.10 Semestre académico	2025-2
1.11 Docente	PEREZ-VILLAFUERTE-RENNE WILFREDO
1.12 Email docente	renne.perez@unsaac.edu.pe
1.13 Escuela profesional	CONTABILIDAD

II.- SUMILLA

Asignatura de estudios de especialidad, de naturaleza teórico-práctica, que desarrolla en el estudiante la capacidad crítica y autocrítica respecto a los sistemas de control interno organizacional. Fortalece al estudiante en sus conocimientos sobre el marco normativo del control interno en el sector público y privado, el modelo COSO y sus componentes, así como en la evaluación y diseño de sistemas de control interno para entidades públicas y privadas. La asignatura se enfoca en la aplicación práctica del control interno como herramienta para la gestión eficaz y eficiente de las organizaciones. (Tomado del plan curricular de la escuela profesional de contabilidad año 2018)

III.- COMPETENCIA

Desarrolla su capacidad crítica y autocrítica y de apreciación de la diversidad y multiculturalidad para construir identidad y aportar a su sociedad responsablemente. (Tomado del plan curricular de la escuela profesional de contabilidad año 2018)

Analiza y diseña sistemas de control interno aplicando el marco integrado COSO, evaluando sus componentes y principios en entidades públicas y privadas, considerando la normatividad vigente y la ética profesional como base para una gestión organizacional eficaz y transparente. (Planteado por el docente de la asignatura. Dr. Renné Wilfredo Pérez Villafuerte, agosto, 2025)



Competencias Unidad Didáctica I: Fundamentos del Control Interno

Conceptual (Saber)	Procedimentales (Saber hacer)	Actitudinales (Saber ser)
Tema 1: Teoría general del control. 1.1 Definición del control. 1.2 Tipos de control. 1.3 Importancia del control. Tema 2: Sistema de Control Interno. 2.1 Definición de control interno. 2.2 Objetivos del control interno. 2.3 Limitaciones del control interno. 2.4 Responsabilidades sobre el control interno.	1. Identificación de los fundamentos teóricos del control. 2. Interpretación del concepto de control interno. 3. Análisis de la importancia del control interno en las organizaciones. 4. Diferenciación de los tipos de control y su aplicación. 5. Evaluación crítica de las limitaciones del control interno. 6. Reconocimiento de responsabilidades en los sistemas de control interno.	1. Muestra interés por el desarrollo conceptual del control interno. 2. Asume con responsabilidad los temas propuestos. 3. Valora la importancia del control interno para la gestión eficiente. 4. Participa activamente en las discusiones y lecturas asignadas. 5. Reconoce la importancia ética en el diseño e implementación de sistemas de control interno.
Verbos (Taxonomía digital)	Identificar Interpretar Analizar Diferenciar Evaluar Reconocer	

Competencias Unidad Didáctica II: Marco Normativo del Control Interno

Conceptual (Saber)	Procedimentales (Saber hacer)	Actitudinales (Saber ser)
Tema 3: Marco normativo del Control Interno. 3.1 Marco normativo del control interno en el sector público peruano. 3.2 Marco normativo del control interno en el sector privado. 3.3 Ley Sarbanes-Oxley (SOX). 3.4 Otros modelos internacionales de control interno.	1. Identificación de la normativa aplicable al control interno. 2. Comparación entre los marcos normativos del sector público y privado. 3. Análisis del impacto de la Ley Sarbanes-Oxley en el control interno. 4. Evaluación crítica de los diferentes modelos internacionales de control interno. 5. Aplicación de la normativa a situaciones específicas de control.	1. Demuestra compromiso con el conocimiento de la normativa vigente. 2. Valora la importancia del marco normativo para el diseño de sistemas de control interno eficaces. 3. Manifiesta interés por las tendencias internacionales en materia de control interno. 4. Asume una postura ética frente a la aplicación normativa.



Verbos (Taxonomía digital)	Identificar Comparar Analizar Evaluar Aplicar	
-----------------------------------	---	--

Competencias Unidad Didáctica III: El Modelo COSO 2013

Conceptual (Saber)	Procedimentales (Saber hacer)	Actitudinales (Saber ser)
Tema 4: Marco Integrado de Control Interno COSO 2013. 4.1 Antecedentes y evolución del modelo COSO. 4.2 Componente 1: Entorno de Control. 4.3 Componente 2: Evaluación de Riesgos. 4.4 Componente 3: Actividades de Control. 4.5 Componente 4: Información y Comunicación. 4.6 Componente 5: Actividades de Supervisión. 4.7 Relación entre componentes y principios.	1. Reconocimiento de la estructura del modelo COSO 2013. 2. Análisis de cada componente y sus principios asociados. 3. Evaluación de la interrelación entre componentes. 4. Aplicación del modelo COSO en el diseño de sistemas de control interno. 5. Desarrollo de matrices de evaluación para cada componente. 6. Elaboración de propuestas de mejora basadas en el modelo COSO.	1. Valora la importancia del marco COSO como estándar internacional. 2. Muestra interés por la aplicación práctica de los componentes. 3. Asume un enfoque crítico en la evaluación de sistemas de control interno existentes. 4. Reconoce la importancia de la integridad y los valores éticos como base del control interno. 5. Participa activamente en discusiones sobre la aplicabilidad del modelo.
Verbos (Taxonomía digital)	Reconocer Analizar Evaluar Aplicar Desarrollar Elaborar	

Competencias Unidad Didáctica IV: Evaluación y Aplicación del Control Interno

Conceptual (Saber)	Procedimentales (Saber hacer)	Actitudinales (Saber ser)
Tema 5: Evaluación del Sistema de Control Interno. 5.1 Métodos de evaluación del control	1. Aplicación de métodos para evaluar el control interno. 2. Documentación adecuada del proceso de evaluación. 3. Diseño de indicadores para	1. Muestra rigor metodológico en la evaluación de sistemas de control. 2. Valora la importancia de la documentación clara y precisa.



interno. 5.2 Documentación de la evaluación. 5.3 Indicadores de efectividad del control interno. 5.4 Informes de evaluación de control interno. Tema 6: Aplicación Práctica del Control Interno. 6.1 Diseño de sistemas de control interno. 6.2 Implementación del control interno en entidades públicas. 6.3 Implementación del control interno en entidades privadas. 6.4 Monitoreo y mejora continua del sistema de control interno.	medir la efectividad del control interno. 4. Elaboración de informes de evaluación técnicamente sustentados. 5. Diseño de sistemas de control interno adaptados a diferentes tipos de organizaciones. 6. Desarrollo de estrategias de implementación y monitoreo. 7. Formulación de planes de mejora continua para sistemas de control interno.	3. Asume responsabilidad en la elaboración de informes objetivos. 4. Reconoce la importancia de adaptar el control interno a las características específicas de cada organización. 5. Demuestra compromiso con la mejora continua de los sistemas de control. 6. Adopta una postura ética en el diseño e implementación de controles.
Verbos (Taxonomía digital)	Aplicar Documentar Diseñar Elaborar Desarrollar Formular	

IV.- RESULTADOS DE APRENDIZAJE

Desarrolla la capacidad de diseño y evaluación del control interno en las diferentes entidades. (Tomado del plan curricular de la escuela profesional de contabilidad año 2018)

Resultados de Aprendizaje - Unidad Didáctica I: Fundamentos del Control Interno

Resultados Al concluir la Unidad Didáctica I; el estudiante:	Verbos (Taxonomía digital)
Identifica los fundamentos teóricos del control y su importancia en las organizaciones.	Identificar



Interpreta adecuadamente el concepto de control interno y sus objetivos.	Interpretar
Analiza la importancia del control interno como herramienta de gestión organizacional.	Analizar
Diferencia los tipos de control y su aplicabilidad en diversos contextos.	Diferenciar
Evalúa críticamente las limitaciones inherentes a todo sistema de control interno.	Evaluar
Reconoce las responsabilidades de los diferentes actores en el sistema de control interno.	Reconocer

Resultados de Aprendizaje - Unidad Didáctica II: Marco Normativo del Control Interno

Resultados Al concluir la Unidad Didáctica II; el estudiante:	Verbos (Taxonomía digital)
Identifica el marco normativo aplicable al control interno en los sectores público y privado.	Identificar
Compara los diferentes enfoques normativos aplicables al control interno.	Comparar
Analiza el impacto de la Ley Sarbanes-Oxley y otras normativas internacionales en los sistemas de control interno.	Analizar
Evalúa la pertinencia de diferentes modelos de control interno según el tipo de organización.	Evaluar
Aplica los requerimientos normativos en el diseño de sistemas de control interno.	Aplicar

Resultados de Aprendizaje - Unidad Didáctica III: El Modelo COSO 2013

Resultados Al concluir la Unidad Didáctica III; el estudiante:	Verbos (Taxonomía digital)
Reconoce la estructura y principios fundamentales del modelo COSO 2013.	Reconocer
Analiza cada uno de los cinco componentes del marco integrado de control interno.	Analizar
Evalúa la interrelación entre componentes y principios del modelo COSO.	Evaluar
Aplica el marco COSO en el diagnóstico de sistemas de control interno existentes.	Aplicar
Desarrolla matrices de evaluación para cada componente del control interno.	Desarrollar



Elabora propuestas de mejora basadas en las deficiencias identificadas.	Elaborar
---	----------

Resultados de Aprendizaje - Unidad Didáctica IV: Evaluación y Aplicación del Control Interno

Resultados Al concluir la Unidad Didáctica IV; el estudiante:	Verbos (Taxonomía digital)
Aplica métodos adecuados para la evaluación de sistemas de control interno.	Aplicar
Documenta apropiadamente el proceso de evaluación del control interno.	Documentar
Diseña indicadores para medir la efectividad de los sistemas de control interno.	Diseñar
Elabora informes técnicamente sustentados sobre la evaluación del control interno.	Elaborar
Desarrolla sistemas de control interno adaptados a diferentes tipos de organizaciones.	Desarrollar
Formula planes de implementación y mejora continua para sistemas de control interno.	Formular

V.- PROGRAMACION DE CONTENIDOS

VI.- ESTRATEGIA METODOLÓGICA

La asignatura Control Interno se orienta a lograr los objetivos formativos de la Escuela Profesional de Contabilidad siguientes:

Objetivos Formativos de la Escuela Profesional (Plan Curricular 2018)	Profundidad del logro esperado
	Medio
1) Aprender a Ser	
2) Aprender a Conocer	
3) Aprender a Hacer	
4) Aprender a Convivir	
5) Aprender a Aprender	



6) Saber Emprender	
7) Saber Innovar	
8) Saber Desaprender y Reaprender	

Tal orientación pretende contribuir con la formación superior integral de calidad, acorde con las exigencias del modelo educativo de la Escuela Profesional de Contabilidad, del proyecto educativo correspondiente y lo establecido en el Estatuto de la UNSAAC.

De acuerdo con el perfil del egresado de la Escuela Profesional de Contabilidad tenemos que el programa de estudios está centrado en la "competitividad, empleabilidad y movilidad para los egresados a partir de las titulaciones (...) para ello", tiene como eje de atención la "formación en competencias profesionales y de investigación" (...).
"Entiéndase por competencia, la capacidad para el logro, dada por la conjunción de la actitud y la aptitud del ser, expresado en el principio: Querer hacer bien lo que bien se sabe hacer".

Las competencias específicas a ser logradas en la asignatura han sido señaladas en la programación de cada Unidad Didáctica; adicionalmente tenemos las siguientes competencias genéricas a ser logradas:

Competencias Genéricas (Plan Curricular 2018)	Detalle de la Competencia Genérica	Profundidad del logro esperado
		Medio
A. Valores	Demuestra espíritu de servicio y de tolerancia	
	Demuestra y promueve la solidaridad y la responsabilidad social, cultural y ambiental	
	Actúa con ética, moral, orden, autodeterminación y autodisciplina	
	Valora y respeta su universidad	
	Valora y respeta la diversidad y multiculturalidad en democracia	
B. Aprendizaje	Demuestra comprensión lectora y capacidad de redacción.	
	Demuestra capacidad de razonamiento lógico matemático	
	Demuestra capacidad para resolver problemas	



	Demuestra capacidad para buscar, analizar y sintetizar la información.	
C. Relaciones interpersonales y trabajo en equipo	Demuestra capacidad básica de comunicación oral y escrita	
	Demuestra capacidad de comunicación utilizando las Tics	
	Demuestra capacidad para trabajar en equipo.	
D. Autonomía y el desarrollo personal	Demuestra vocación por la profesión a estudiar	
	Demuestra conocimiento de la realidad regional y nacional	
	Demuestra creatividad y perseverancia para el logro	

El desarrollo de la asignatura; además de seguir el diseño y estructura señalada implica además la convergencia de los siguientes métodos de aprendizaje:

Método	Definición del Método	Razones de su elección
Estudio de Casos	"Es una estrategia metodológica de investigación científica, útil en la generación de resultados que posibilitan el fortalecimiento, crecimiento y desarrollo de las teorías existentes o el surgimiento de nuevos paradigmas científicos; por lo tanto, contribuye al desarrollo de un campo científico determinado. Razón por la cual el método de estudio de caso se torna apto para el desarrollo de investigaciones a cualquier nivel y en cualquier campo de la ciencia, incluso apropiado para la elaboración de tesis doctorales." (Martínez, 2006)	Los estudiantes involucrados en un estudio de caso son capaces de: A. Analizar situaciones reales de control interno B. Aplicar los conocimientos teóricos a situaciones prácticas C. Desarrollar habilidades de pensamiento crítico D. Formular soluciones a problemas específicos E. Evaluar la efectividad de los sistemas de control F. Relacionar distintos



		componentes del control interno
Aprendizaje Basado en Problemas	"Es una metodología centrada en el aprendizaje, en la investigación y reflexión que siguen los alumnos para llegar a una solución ante un problema planteado por el profesor. Generalmente, dentro del proceso educativo, el docente explica una parte de la materia y, seguidamente, propone a los alumnos una actividad de aplicación de dichos contenidos. Sin embargo, el ABP se plantea como medio para que los estudiantes adquieran esos conocimientos y los apliquen para solucionar un problema real o ficticio, sin que el docente utilice la lección magistral u otro método para transmitir ese temario." (Universidad Politécnica de Madrid, 2008)	<p>El Aprendizaje Basado en Problemas ha sido seleccionado porque:</p> <p>A. Promueve la responsabilidad del propio aprendizaje B. Desarrolla habilidades para la evaluación crítica C. Facilita la aplicación de conocimientos a situaciones nuevas D. Desarrolla el razonamiento eficaz y la creatividad E. Fomenta el trabajo en equipo F. Mejora las habilidades de comunicación G. Incrementa las habilidades de autodirección</p>
La Clase Magistral Activa	"Es una exposición interactiva que consiste en la presentación clara y organizada de un tema para promover la comprensión y construcción del conocimiento por parte de los estudiantes. Además, el docente dedica tiempo de la clase al análisis de los contenidos, e involucra activamente a los estudiantes en el proceso de enseñanza aprendizaje." (PUCP, 2017)	<p>La Clase Magistral Activa ha sido seleccionada porque permite:</p> <p>A. La comprensión profunda de conceptos y estructuras teóricas del control interno B. El análisis y evaluación de problemas reales de control C. La integración de conocimientos teóricos con aplicaciones prácticas D. La exposición ordenada de marcos normativos complejos E. La clarificación de</p>



		aspectos técnicos específicos del control interno
• .		

VII.- EVALUACIÓN DE APRENDIZAJES

Unidad	Actividad con Entornos Virtuales	Evaluación	Porcentaje Unidad	Porcentaje Asignatura
		Técnicas	Instrumentos	
a) Evaluación de Contexto		Preguntas Intercaladas		
b) Evaluación de Entrada		Prueba Objetiva		
c) Evaluación de Proceso				
I	Resultado Esperado	Entornos Virtuales de Aprendizaje		
	Identifica los fundamentos teóricos del control y su importancia en las organizaciones.	Lectura obligatoria, Lecturas complementarias; Chat	Exposición Virtual	Mapa Conceptual
	Interpreta adecuadamente el concepto de control interno y sus objetivos.	Lectura obligatoria, Lecturas complementarias; Chat	Evaluación Cooperativa	Mapa Conceptual
	Analiza la importancia del control interno como herramienta de gestión organizacional.	Tarea y blog; Foro; Chat	Exposición Virtual	Foros Lista de Control
	Diferencia los tipos de control y su aplicabilidad en diversos contextos.	Tarea y blog; Foro; Chat	Cuestionarios y Ejercicios interactivos	Foros Lista de Control
	Evalúa críticamente las limitaciones inherentes a	Tarea y blog; Foro; Chat	Evaluación Cooperativa	Foros Rúbrica E-portafolio



	todo sistema de control interno.			
	Reconoce las responsabilidades de los diferentes actores en el sistema de control interno.	Tarea y blog; Foro; Chat	Cuestionarios y Ejercicios interactivos	Exposición a través de video conferencia Foros
II	Resultado Esperado	Entornos Virtuales de Aprendizaje		
	Identifica el marco normativo aplicable al control interno en los sectores público y privado.	Lectura obligatoria, Lecturas complementarias; Chat	Exposición Virtual	Mapa Conceptual
	Compara los diferentes enfoques normativos aplicables al control interno.	Tarea y blog; Foro; Chat	Resolución de Problemas	Foros Lista de Control
	Analiza el impacto de la Ley Sarbanes-Oxley y otras normativas internacionales en los sistemas de control interno.	Tarea y blog; Foro; Chat	Exposición Virtual	Foros Rúbrica E-portafolio
	Evalúa la pertinencia de diferentes modelos de control interno según el tipo de organización.	Tarea y blog; Foro; Chat	Evaluación Cooperativa	Foros Rúbrica E-portafolio
	Aplica los requerimientos normativos en el diseño de sistemas de control interno.	Tarea y blog; Foro; Chat	Resolución de Problemas	Foros Lista de Control
III	Resultado Esperado	Entornos Virtuales de Aprendizaje		
	Reconoce la estructura y principios fundamentales del modelo COSO 2013.	Lectura obligatoria, Lecturas complementarias; Chat	Exposición Virtual	Mapa Conceptual
	Analiza cada uno de los cinco componentes del marco integrado de control interno.	Tarea y blog; Foro; Chat	Exposición Virtual; Evaluación Cooperativa	Foros Rúbrica E-portafolio



	Evalúa la interrelación entre componentes y principios del modelo COSO.	Tarea y blog; Foro; Chat	Evaluación Cooperativa	Foros Rúbrica E-portafolio
	Aplica el marco COSO en el diagnóstico de sistemas de control interno existentes.	Tarea y blog; Foro; Chat	Resolución de Problemas	Foros Lista de Control
	Desarrolla matrices de evaluación para cada componente del control interno.	Tarea y blog; Foro; Chat	Resolución de Problemas	Foros Lista de Control
	Elabora propuestas de mejora basadas en las deficiencias identificadas.	Tarea y blog; Foro; Chat	Exposición Virtual	Exposición a través de video conferencia Foros
IV	Resultado Esperado	Entornos Virtuales de Aprendizaje		
	Aplica métodos adecuados para la evaluación de sistemas de control interno.	Tarea y blog; Foro; Chat	Resolución de Problemas	Foros Lista de Control
	Documenta apropiadamente el proceso de evaluación del control interno.	Tarea y blog; Foro; Chat	Cuestionarios y Ejercicios interactivos	Foros Lista de Control
	Diseña indicadores para medir la efectividad de los sistemas de control interno.	Tarea y blog; Foro; Chat	Evaluación Cooperativa	Foros Rúbrica E-portafolio
	Elabora informes técnicamente sustentados sobre la evaluación del control interno.	Tarea y blog; Foro; Chat	Exposición Virtual	Exposición a través de video conferencia Foros
	Desarrolla sistemas de control interno adaptados a diferentes tipos de organizaciones.	Tarea y blog; Foro; Chat	Exposición Virtual; Evaluación Cooperativa	Foros Rúbrica E-portafolio
	Formula planes de implementación y mejora	Tarea y blog; Foro; Chat	Resolución de Problemas	Foros Lista de Control



	continua para sistemas de control interno.			
d) Evaluación de Salida				
Total:				
TOTAL			100%	

VIII.- REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS



8.1.- Bibliografía básica

Barquero, M. (2013). *Manual práctico de Control Interno: Teoría y aplicación práctica*. Profit Editorial.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). *Control Interno - Marco Integrado*. Instituto de Auditores Internos de España.

Coopers & Lybrand. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno: Informe COSO*. Ediciones Díaz de Santos.

Estupiñán Gaitán, R. (2015). *Control interno y fraudes: Análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales*. ECOE Ediciones.

Fonseca Luna, O. (2011). *Sistemas de Control Interno para Organizaciones*. Instituto de Investigación en Accountability y Control.

Mantilla, S. A. (2018). *Auditoría del control interno*. ECOE Ediciones.

8.2.- Bibliografía complementaria

Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2007). *Auditoría: Un enfoque integral*. Pearson Educación.

Contraloría General de la República del Perú. (2014). *Marco Conceptual del Control Interno*. CGR.

Contraloría General de la República del Perú. (2006). *Normas de Control Interno*. CGR.

Del Toro Ríos, J. C., Fonteboa Vizcaíno, A., Armada Trabas, E., & Santos Cid, C. M. (2005). *Control Interno: Programa de preparación económica para cuadros*. Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros (CECOFIS).

Ley N° 28716. (2006). *Ley de Control Interno de las entidades del Estado*. Diario Oficial El Peruano.

Ley Sarbanes-Oxley. (2002). *Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act*. Estados Unidos.

Meigs, W., & Larsen, J. (1994). *Principios de Auditoría*. Editorial Diana.

Norma Internacional de Auditoría 315. (2013). *Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno*. IFAC.

Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG. (2006). *Normas de Control Interno*. Contraloría General de la República del Perú.



Resolución de Contraloría N° 458-2008-CG. (2008). *Guía para la implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado*. Contraloría General de la República del Perú.

Whittington, O. R., & Pany, K. (2005). *Principios de Auditoría*. McGraw-Hill Interamericana.

8.3. Webgrafía

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). *COSO Framework & SOX Compliance*. Recuperado de <http://www.coso.org/>

Contraloría General de la República del Perú. (2021). *Sistema de Control Interno*. Recuperado de https://www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/CGRNew/as_contraloria/as_portal/Conoce_la_contraloria/Normatividad/NormasControl/

Deloitte. (2020). *COSO - Control Interno*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/coso-control-interno.html>

Instituto de Auditores Internos de España. (2021). *Control Interno*. Recuperado de <https://auditoresinternos.es/areas-conocimiento/control-interno>

International Federation of Accountants (IFAC). (2021). *International Standards on Auditing*. Recuperado de <https://www.ifac.org/auditing-assurance/clarity-center/clarified-standards>

KPMG. (2020). *Control Interno y Gestión de Riesgos*. Recuperado de <https://home.kpmg/es/es/home/servicios/advisory/risk-consulting/control-interno-gestion-riesgos.html>

PWC. (2020). *Control Interno - Marco Integrado COSO 2013*. Recuperado de <https://www.pwc.com/mx/es/publicaciones/archivo/2014-02-punto-vista-coso.pdf>

Securities and Exchange Commission (SEC). (2021). *Sarbanes-Oxley Act of 2002*. Recuperado de <https://www.sec.gov/spotlight/sarbanes-oxley.htm>

The Institute of Internal Auditors (IIA). (2021). *The Three Lines Model*. Recuperado de <https://na.theiia.org/about-ia/PublicDocuments/Three-Lines-Model-Updated.pdf>

Transparency International. (2021). *Corruption Perceptions Index*. Recuperado de <https://www.transparency.org/en/cpi/>



Nuestros compromisos

Vargas Avalos Frank Jesús

“Asumo el curso de Control Interno como una oportunidad para crecer no solo en conocimiento, sino también en disciplina y valores; me comprometo a aprender con dedicación, a mantenerme íntegro en cada acción y a forjar en mí las bases de un profesional responsable y consciente de su impacto en la sociedad.”

Minaya Saca Maibely Yubisa

“Asumo el curso de Control Interno como una oportunidad para crecer con sabiduría y valores; me comprometo a recibir cada conocimiento con gratitud, a esforzarme con dedicación y a construir en mí la esencia de una profesional íntegra, capaz de generar confianza y aportar al bienestar de la sociedad.”

Olaya Medina Jhazziely Karito

“Como estudiante de contabilidad y futuro profesional, me comprometo a asumir con responsabilidad y dedicación el aprendizaje del curso de Control Interno, reconociendo su importancia en la gestión empresarial y en la confiabilidad de la información financiera. Así como, participar de manera activa en todas las actividades académicas y prácticas del curso, buscando la aplicación real de los conceptos aprendidos.”

Bocangelino Ccante Rony Aldair

"Me comprometo a aprovechar al máximo el curso de Control Interno para desarrollar habilidades y conocimientos que me permitan identificar y mitigar riesgos, y garantizar la eficiencia y eficacia en los procesos. Prometo a tener siempre presente la responsabilidad, respeto y la puntualidad en la asignatura, así como estar de manera activa a en cada sesión "



Huaman Huallpayunca Ruth Angela

“Como estudiante del curso de Control Interno, me comprometo a participar activamente en clases y en todas las prácticas entendiendo que esta materia es fundamental para mi desarrollo profesional y personal. Asistiré a clases de manera puntual, me esforzaré por comprender los conceptos clave, mi objetivo es no solo aprobar el curso, sino también interiorizar los valores de transparencia y responsabilidad que el control interno promueve, preparándome así para ser un profesional competente y ético en el futuro.”

Peña Ocón Ruth Ester

“Me comprometo a asumir el curso de Control Interno con entusiasmo y dedicación, valorando cada aprendizaje y experiencia como una oportunidad para crecer y mejorar mis habilidades y conocimientos en este ámbito. Me comprometo a mantenerme íntegra en cada acción, siendo honesta y transparente en todo lo que haga, y a forjar en mí las bases de un profesional responsable y consciente. Me comprometo a ser una líder en mi entorno y a utilizar mis habilidades y conocimientos para hacer una diferencia positiva y significativa, siendo un modelo a seguir.”

Paucar Paucar Jackeline

“Yo, Jackeline Paucar Paucar, estudiante del curso de Control Interno, me comprometo a participar de manera activa y responsable en el desarrollo de los trabajos grupales, cumpliendo con los siguientes acuerdos, entregar a tiempo las tareas asignadas y cumplir con la calidad esperada, asistir a las reuniones del grupo, aportar ideas y colaborar en la elaboración de los trabajos, mantener un trato respetuoso con mis compañeros, escuchar diferentes puntos de vista y comunicarme de forma clara y oportuna, apoyar al grupo en la solución de dificultades y buscar siempre el beneficio colectivo por encima del individual.”

**Lechuga Morveli Willy Augusto**

“Cómo estudiante del Curso de Control Interno, me comprometo a aprender y desarrollar todas mis habilidades en el Curso, participar y ser más activo con todos los trabajos, de una manera eficiente y eficaz. Seré responsable, puntual con el Curso, aprendiendo todo lo que se pueda, investigando por mi cuenta, así para poder crecer profesionalmente en la carrera.”

Vargas Quispe Judith Miluska

“Me comprometo a llevar el curso de Control Interno con responsabilidad y entusiasmo, aprovechando cada aprendizaje para fortalecer mis habilidades y forjar las bases de un profesional íntegro y consciente. Asumiré mis tareas con honestidad y dedicación, trabajando en conjunto con mi equipo, valorando sus aportes y contribuyendo con lo mejor de mí para alcanzar nuestros objetivos, construyendo así una experiencia significativa y enriquecedora para todos.”

García Cuba Carlos

“Asumo el compromiso de estudiar control interno con seriedad y dedicación. Reconozco que es una disciplina esencial para la contabilidad, ya que asegura la fiabilidad de la información financiera y la eficiencia de los procesos. Me esforzaré por entender a fondo sus principios para aplicarlos de manera efectiva en mi carrera profesional.”



Introducción

Es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organizaciones, procedimientos, métodos que contribuyen al objetivo institucional que promueve una gestión eficaz, efectiva, eficiente y transparente.

COSO 2013

COSO ERM 2017

OCI

Committee Of Sponsoring Organization

Marco integrado del Sistema de Control Interno

Órgano de Control Institucional



<https://www.gob.pe/contraloria>



<https://www.coso>

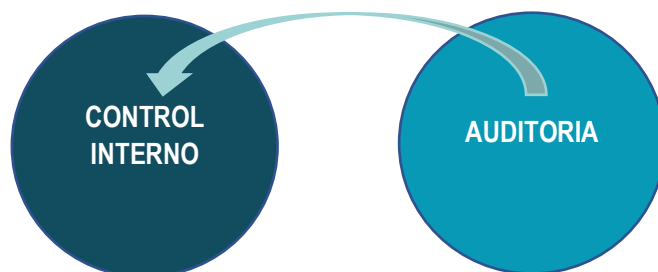


14/08/2025



Control Interno

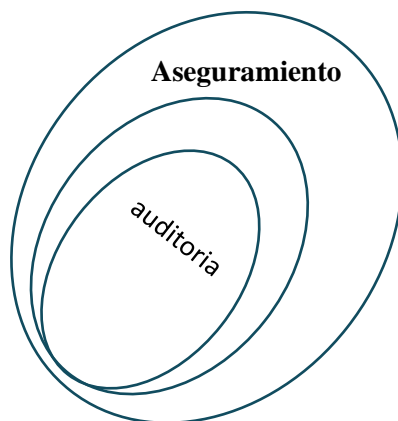
Diferencia de SCI vs Auditoria



- Esta en el titular del pliego
- Colaboradores
- Es GENERAL
 - Logro
 - SOCIAL

- Evalúa la eficacia, eficiencia y efectividad del SCI
- Logro INSTITUCIONAL

“EL CONTROL TIENE QUE GENERAR VALOR AGREGADO”



Aseguramiento. - Acompaña en el proceso, acciones para enfrentar el problema

“EL CONTROL ES SINÓNIMO DE MEJORAMIENTO”



Teoría general de control

Misión de Auditoría Interna

Su lugar en el **Marco de prácticas profesionales internacionales (IPPF)**, es deliberado, lo que demuestra cómo los profesionales deben aprovechar todo el marco para facilitar su capacidad para lograr la Misión.

Mejorar y proteger el valor de la organización proporcionando seguridad, asesoramiento y conocimiento objetivos basados en el riesgo



¿Qué es un Sistema?

La categorización del Control como sistema implica concebirlo como un conjunto integrado de elementos que le permiten no solo ajustarse a sí mismo, con el fin de mantener la constancia en la composición, propiedades, estructura interna, sino mantener la calidad de su aporte al entorno, sistema o meta-sistema. El control entonces desarrolla unos procesos de autorregulación que han permitido, en el caso del planeta Tierra, conservar las condiciones necesarias para la existencia y sobrevivencia de los seres y las cosas que le acompañan para conformar la realidad.

En el sentido **AMBIENTAL**, contiene a los elementos y características propias de un sistema para conservar un orden y buscar su protección, conservación y evolución.

“El control consiste en mantener el sistema dentro de los límites de la mesera homeoquinética. A la habilidad de permanencia de un sistema dentro de los umbrales se le ha llamado elasticidad. Los sistemas adaptativos son los que desarrollan tácticas para mantener dominio de la estabilidad, o elasticidad, lo suficientemente amplio para absorber las consecuencias de un cambio”.



¿Qué es el Control Interno?

El control Interno es un proceso es un proceso ejecutado por todos los niveles de la organización desde la base, es decir los empleados, hasta la alta gerencia, la Junta Directiva o Concejo de Administración y los accionistas, para asegurar de manera razonable el logro de los objetivos operacionales, de información y cumplimiento de la organización

El control interno es dinámico y se debe adaptar a los cambios del entorno y de los modelos de negocio de las diferentes organizaciones.

¿Por qué actualizar el sistema de Control Interno?

- Los Ajustes de los modelos de negocio para atender la apertura a la economía mundial
- Las necesidades de mayor información para los grupos de interés
- Las exigencias normativas, de responsabilidad social y ambiental
- Las expectativas de inversionistas y entes reguladores
- Las necesidades de detección y prevención de fraude

Estructura de control Interno

1. Categorías de Objetivos

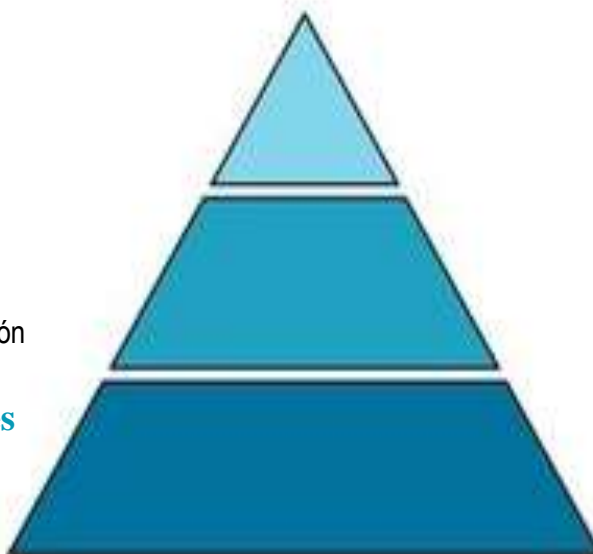
- Operacionales
- De información
- De cumplimiento

2. Componentes de Control

- Entorno de Control
- Administración de Riesgos
- Actividades de Control
- Información de Comunicación
- Actividades de Supervisión

3. Unidades Organizacionales

- Entidad en su conjunto
- División de la entidad
- Unidad Operativa
- Área Funcional





Componentes del sistema de Control Interno

1. Entorno de Control

Es la base de todos los demás componentes del Control Interno, proporción disciplina y estructura incluye la integridad y los valores éticos, la filosofía de dirección y el estilo operativo, la estructura organizativa, etc.

Principios Clave

- La organización demuestra un compromiso con la integridad y los valores éticos
- El consejo de administración ejerce independencia de la dirección
- La dirección establece, con supervisión del consejo, estructuras, líneas de autoridad y responsabilidad
- La organización demuestra un compromiso con la competencia profesional
- La organización impone responsabilidad por el control interno

2. Administración de Riesgos

Implica la identificación y análisis de los riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar cómo se deben gestionar los riesgos

Principios Clave

- La organización especifica objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y valoración de riesgos
- La organización identifica los riesgos para el logro de sus objetivos
- La organización considera el fraude en la valoración de riesgos
- La organización identifica y analiza los cambios que podrían impactar de manera significativa el sistema de control interno

3. Actividades de Control

Son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las directrices de la dirección para mitigar los riesgos

Principios Clave

- La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyan a la mitigación de riesgos
- La organización seleccionada y desarrolla controles generales sobre tecnologías
- La organización despliega actividades de control mediante políticas que establecen que se espera



4. Información y Comunicación

Los sistemas de información soportan la identificación, captura y comunicación de información relevante en un formato y plazo que permiten a las personas cumplir con sus responsabilidades

Principios Clave

- La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad
- La organización comunica internamente la información necesaria para el control interno
- La organización comunica con partes externas sobre asuntos que afectan el funcionamiento del control interno

5. Actividades de Supervisión

Procesos que evalúen la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo. Incluyen evaluaciones continuas, evaluaciones separadas o una combinación de ambas

Principios Clave

- La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o separadas
- La organización evalúa y comunica las deficiencias del control interno

Objetivos del Control Interno

La Alta Dirección, bajo supervisión del Consejo de Administración, establece objetivos o metas de negocio que se alinean con la misión, visión y estrategias de la organización. Estos objetivos se enmarcan en tres categorías

OBJETIVOS OPERACIONALES

Se refieren a la eficiencia y eficacia de las operaciones. Se definen en función de la industria donde opera la entidad y el modelo de negocio definido por la Alta Dirección

Incluyen aspectos como:

- Desempeño financiero
- Productividad
- Calidad de productos, procesos o sistemas
- Satisfacción del cliente

También abarcan

- Medio ambiente y sostenibilidad



- Responsabilidad social
- Innovación
- Desarrollo del recurso humano

Importante:

Estos objetivos incluyen el mantenimiento y salvaguarda de los activos de la entidad, es decir, la prevención de pérdida y/o mal uso de los recursos económicos, físicos, humanos y tecnológicos

OBJETIVOS DE INFORMACIÓN

Hacen referencia a la información financiera y no financiera, interna y externa; incluyen cualidades como: la confiabilidad, la oportunidad y la utilidad de la información según lo requieran los diferentes grupos de interés:

Cualidades de la información

- **Componentes:** claridad y facilidad para ser entendida
- **Útil:** capacidad de ser pertinente y confiable
- **Pertinente:** posee valor de retroalimentación y predicción
- **Confiabilidad:** neutral, verificable y representa fielmente los hechos

Tipos de información

- **Interna:** planes operativos, decisiones estratégicas, desempeño
- **Externa:** requerimientos regulatorios, informes de gestión
- **Financiera:** estados financieros, informes de gestión
- **No financiera:** indicadores de desempeño, satisfacción

OBJETIVOS DE CUMPLIMIENTO

Muchos objetivos provienen de exigencias legales y regulatorias, otros como resultado de la definición de un plan estratégico establecido por la administración

Para la definición de estos objetivos, la organización debe comprender que las leyes y las regulaciones son aplicables transversalmente al interior de esta.

Administrativas

Normativas relacionadas con el impacto ambiental, sostenibilidad y gestión de recursos naturales

Laborales

Regulaciones sobre condiciones de trabajo, seguridad laboral, derechos de los trabajadores

Fiscales

Obligaciones tributarias, declaraciones de impuestos, cumplimientos fiscales



Estudio de Caso: Implementación de COSO 2013

A continuación, te presentamos un paso práctico de implementación del marco COSO 2013 en una organización. Podrás explorar como se aplican los componentes y principios en un contexto real y observar los resultados obtenidos.

Contexto de la Organización

Empresa: Tech Solution S.A

Sector: Tecnología y servicios informáticos

Tamaño: 500 empleados, presencia en 5 países

Desafío: Crecimiento rápido sin estructura de control adecuada, problema de cumplimiento normativo y gestión de riesgos

FASES DE IMPLEMENTACIÓN

FASE 1: DIAGNOSTICO INICIAL

Se realizó una evaluación completa del estado actual de control interno, identificando brechas en cada componente del marco COSO

FASE 2: DISEÑO DEL SISTEMA

Se diseñó un sistema de control interno alineado con los objetivos estratégicos de la organización y los principios COSO

FASE 3: IMPLEMENTACIÓN

Se implementaron las políticas, procedimientos y actividades de control diseñadas en la fase anterior

FASE 4: MONITOREO Y MEJORAMIENTO CONTINUO

Se establecieron mecanismos de supervisión y evaluación continua del sistema de control interno



Resultados Obtenidos

RESULTADOS CUANTITATIVOS

- Resolución del 40% en incidentes de cumplimiento normativo
- Mejora del 25% en la eficiencia operativa
- Incremento del 30% en la calidad de la información financiera
- Reducción del 35% en pérdidas por fraude

RESULTADOS CUALITATIVOS

- Mayor Confianza de inversionistas y Stakeholders
- Mayor cultura de control y responsabilidad
- Mayor agilidad para adaptarse a cambios regulatorios
- Mejor toma de decisiones basada en información confiable

Lecciones aprendidas

DESAFIOS ENFRENTADOS

- Resistencia al cambio por parte de algunos empleados
- Complejidad para alinear controles con objetivos estratégicos
- Limitaciones de recursos para implementación completa
- Dificultad para medir la efectividad de algunos controles

FACTORES CLAVE DE ÉXITO

- Compromiso visible de la alta dirección
- Comunicación efectiva en toda la organización
- Enfoque basado en riesgos y prioridades
- Capacitación continua del personal

Contexto Actual

Los cambios en la economía mundial y los avances tecnológicos exigen fortalecer las empresas para enfrentar nuevos retos y mantenerse sostenibles. Esto requiere potenciar las estructuras financieras, operacionales, comerciales y administrativas, fortaleciendo el sistema de control interno para asegurar el logro de objetivos en el entorno exigente.

Razones para Actualizar el Control Interno

- Ajustes de modelos de negocio para la apertura económica mundial
- Necesidades de mayor información para grupos de interés
- Exigencias normativas de responsabilidad social ambiental
- Expectativas de inversionistas y entes reguladores



Informe de Implementación del COSO 2013 en Textil del Valle S.A.



Título del informe: Implementación del Marco COSO 2013 en Textil del Valle S.A.

Empresa: Textil del Valle S.A.

Sector: Textil y confecciones

Ubicación: Lima, Perú

Colaboradores: +3,500

Presencia: Exportación a más de 40 países, certificaciones en sostenibilidad y calidad.



Introducción

El control interno se ha consolidado como un elemento indispensable para el fortalecimiento de las organizaciones en un contexto globalizado, en el que la transparencia, la eficiencia operativa y el cumplimiento normativo son requisitos esenciales para competir en los mercados internacionales.

La industria textil peruana es reconocida por su calidad y por el prestigio de su algodón Pima y Tangüis. Sin embargo, enfrenta desafíos relacionados con la sostenibilidad, el cumplimiento de regulaciones internacionales y la gestión de riesgos financieros y operativos. En este marco, la implementación del **COSO 2013 en Textil del Valle S.A.** representa un caso práctico de cómo los controles internos fortalecen la capacidad competitiva de las empresas peruanas.

Objetivos del informe:

- Analizar la aplicación de los cinco componentes del COSO 2013 en Textil del Valle.
- Evaluar los resultados obtenidos tras la implementación del modelo.
- Identificar desafíos, factores de éxito y lecciones aprendidas aplicables al sector textil peruano.

1. Entorno de Control

El entorno de control es la base del modelo COSO y en Textil del Valle se refleja en su **cultura ética, misión y compromiso con la sostenibilidad.**

Valores corporativos:

- Transparencia y ética en los negocios.
- Sostenibilidad ambiental en toda la cadena productiva.
- Innovación constante en procesos y productos.
- Respeto por los colaboradores y condiciones laborales dignas.

Estructura organizativa:

La empresa cuenta con un organigrama jerárquico que integra las áreas de **Producción, Finanzas, Exportaciones, Sostenibilidad, Comercial y Desarrollo Humano**. Esta estructura facilita la segregación de funciones y la supervisión.

Ejemplo aplicado: Código de ética y conducta que rige para todos los trabajadores y proveedores. Este documento incluye compromisos en temas de **anticorrupción, respeto a derechos humanos, protección ambiental y calidad del producto.**

Gráfico 1: Organigrama corporativo de Textil del Valle.



2. Administración de Riesgos

La empresa enfrenta un entorno complejo, tanto por la variabilidad del mercado internacional como por las exigencias regulatorias.

Principales riesgos:

- **Operacionales:** interrupciones en la cadena de suministro, fallas de maquinaria textil, dependencia de proveedores externos de algodón orgánico.
- **Financieros:** variación del tipo de cambio dólar-sol, volatilidad de precios de insumos.
- **Regulatorios:** cumplimiento de normas ambientales (huella hídrica y de carbono), estándares laborales internacionales, requisitos de trazabilidad exigidos por clientes europeos.
- **Ambientales:** uso intensivo de agua, gestión de residuos textiles, impacto de colorantes químicos.

Herramienta de análisis:

Se elaboró una **Matriz de Riesgos** que clasifica los eventos por **probabilidad e impacto**, estableciendo controles de mitigación.

Gráfico 2: Mapa de calor de riesgos de Textil del Valle.



3. Actividades de Control

Los controles internos en Textil del Valle están diseñados para garantizar que los procesos cumplan los estándares de calidad y sostenibilidad.

Controles implementados:

- **Producción:** trazabilidad digital del algodón orgánico, sensores en maquinaria para reducir desperdicios.
- **Compras:** auditorías a proveedores, contratos con cláusulas de sostenibilidad.
- **Exportaciones:** verificación documental y cumplimiento aduanero.
- **Finanzas:** políticas de segregación de funciones y revisiones cruzadas.

Ejemplo aplicado: Implementación de un sistema de control que reduce la posibilidad de fraude en la compra de insumos mediante validaciones cruzadas entre las áreas de compras, contabilidad y tesorería.

Gráfico 3 sugerido: Flujo de proceso de producción con puntos de control.



ACTIVIDADES DE CONTROL EN TEXTIL DEL VALLE – FLUJO DE PRODUCCIÓN CON PUNTOS DE CONTROL



4. Información y Comunicación

La confiabilidad de la información es fundamental para la toma de decisiones estratégicas.

Sistemas de información:

- ERP y SAP Business One para integrar operaciones.
- Plataformas de gestión ambiental para medir huella hídrica y de carbono.

Comunicación interna:

- Reportes mensuales de cumplimiento de KPIs.
- Capacitaciones periódicas en ética, calidad y sostenibilidad.

Comunicación externa:

- Informes de sostenibilidad auditados bajo estándares internacionales (GRI).
- Informes financieros para SUNAT e inversionistas.



Gráfico 4: Flujo de comunicación interna y externa.

5.



Actividades de Supervisión

La supervisión garantiza la eficacia del sistema en el tiempo.

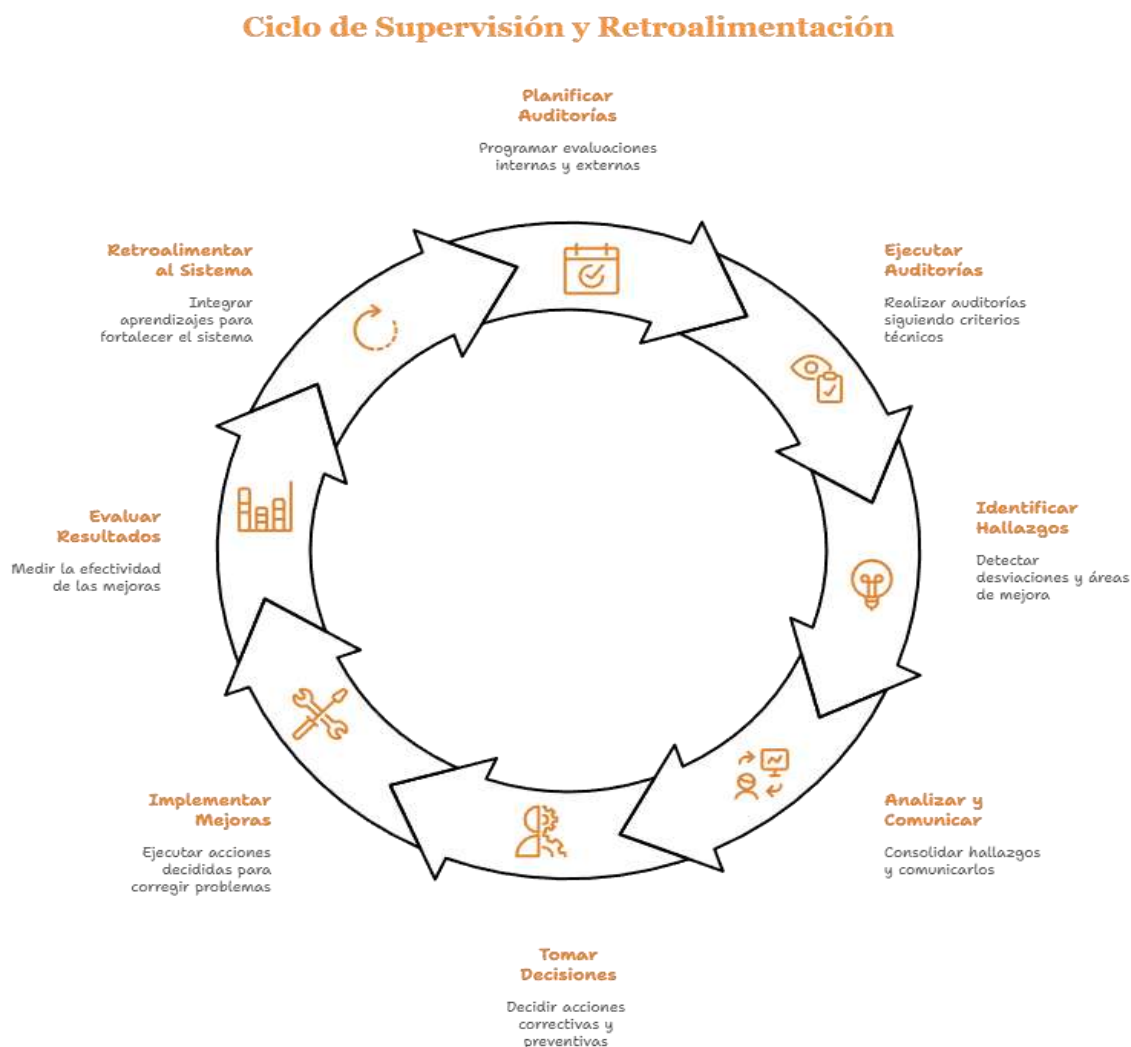
Mecanismos:

- Auditorías externas anuales (financieras y ambientales).
- Auditorías internas trimestrales en procesos de producción y finanzas.
- Comité de auditoría que informa a la alta dirección sobre hallazgos y mejoras.

Ejemplo aplicado: Tras una auditoría ambiental se identificó un exceso en el consumo de agua. Se implementaron tecnologías de recirculación que redujeron el consumo en un 25%.



Gráfico 5: Ciclo de supervisión y retroalimentación.



6. Objetivos del Control Interno en Textil del Valle

Objetivos Operacionales:

- Incrementar la productividad en 20%.
- Reducir desperdicios de materia prima en 15%.
- Innovación en tejidos sostenibles con certificaciones internacionales.

Objetivos de Información:

- Mejorar la confiabilidad en reportes financieros y de sostenibilidad.
- Garantizar que los informes sean oportunos y útiles para la gerencia y stakeholders.

Objetivos de Cumplimiento:

- Cumplir regulaciones ambientales nacionales e internacionales.
- Asegurar condiciones laborales seguras y equitativas.
- Cumplimiento tributario con SUNAT y regulaciones aduaneras.



Cuadro comparativo: Objetivos vs. Resultados alcanzados.



Estudio de Caso: Implementación del COSO 2013 en Textil del Valle



Fase 1: Diagnóstico inicial

Se identificaron deficiencias en la trazabilidad de insumos, falta de indicadores en sostenibilidad y debilidad en la comunicación interdepartamental.

Fase 2: Diseño del sistema

Se establecieron controles alineados con los objetivos estratégicos de sostenibilidad y competitividad internacional.

Fase 3: Implementación

- Protocolos para auditorías ambientales.
- Procesos de control financiero con segregación de funciones.
- Capacitación a todo el personal en ética y control interno.

Fase 4: Monitoreo y mejora continua

- Evaluación constante de indicadores de productividad, calidad y sostenibilidad.
- Ajustes periódicos a los controles en función de cambios regulatorios.

Gráfico 6: Línea de tiempo de la implementación de COSO 2013 en Textil del Valle.



8. Resultados Obtenidos

Resultados Cuantitativos:

- Reducción del 30% en reprocesos.



- Incremento del 20% en eficiencia productiva.
- Reducción del 25% en consumo de agua por unidad producida.
- 15% de ahorro en costos operativos.

Resultados Cualitativos:

- Confianza reforzada entre clientes internacionales.
- Cultura de responsabilidad y ética consolidada.
- Posicionamiento de Textil del Valle como líder en sostenibilidad en el sector textil latinoamericano.

Cuadro sugerido: Comparación de indicadores antes y después de la implementación.

RESULTADOS OBTENIDOS – TEXTIL DEL VALLE

RESULTADOS CUANTITATIVOS



RESULTADOS CUALITATIVOS



Confianza reforzada entre clientes internacionales



Cultura de responsabilidad y ética consolidada



Liderazgo en sostenibilidad en el sector textil latinoamericano

9. Lecciones Aprendidas

Desafíos:

- Resistencia inicial de algunos trabajadores.
- Limitaciones de recursos tecnológicos en las primeras fases.
- Complejidad de cumplir con regulaciones internacionales estrictas.

Factores de éxito:

- Compromiso visible de la alta gerencia.
- Comunicación efectiva entre áreas.
- Capacitación continua del personal.

Recomendaciones:



- Replicar el modelo en otras empresas textiles peruanas.
- Invertir en innovación tecnológica para fortalecer la trazabilidad.
- Crear alianzas con instituciones académicas para desarrollar mejores prácticas de sostenibilidad.

10. Conclusiones

La implementación del marco COSO 2013 en **Textil del Valle S.A.** demostró que el control interno no es solo un requisito normativo, sino un motor de innovación y sostenibilidad. Los resultados obtenidos evidencian una mayor eficiencia, reducción de riesgos y fortalecimiento de la reputación internacional.

Este caso sirve de ejemplo para el sector textil peruano, que puede adoptar el modelo para enfrentar con éxito los desafíos globales en competitividad, sostenibilidad y transparencia.

Bibliografía

- COSO. (2013). *Internal Control – Integrated Framework*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Obtenido de <https://www.coso.org/internal-control>
- MINAM. (2024). *Políticas de sostenibilidad y control ambiental*. Gobierno del Perú. Obtenido de <https://www.gob.pe/minam>
- Ministerio, d. t. (2024). *Normativa laboral*. Gobierno del Perú. Obtenido de <https://www2.trabajo.gob.pe/el-ministerio-2/sector-trabajo/direccion-general-de-trabajo/compendio-de-normas-laborales/>
- Reporting, G. (2023). *GRI Standards*. Obtenido de <https://www.globalreporting.org/>
- SUNAT. (2023). *Normas tributarias vigentes*, Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. Obtenido de <https://www.sunat.gob.pe/legislacion/general/index.html>
- Textil, V. S. (2024). *Reportes de sostenibilidad*, Lima- Perú. Obtenido de <https://www.textildelvalle.pe/es/sostenibilidad/>



Control interno

El control interno es un proceso ejecutado por todos los niveles de la organización:

- ✚ Desde los empleados en la base
- ✚ Hasta la alta gerencia
- ✚ La Junta Directiva o Consejo de Administración
- ✚ Los accionistas

Este proceso tiene como objetivo asegurar de manera razonable el logro de los objetivos operacionales, de información y cumplimiento de la organización.

Características del Control Interno

Dinámico y Adaptivo

El control interno es dinámico y debe adaptarse continuamente a los cambios del entorno y a la evolución de los modelos de negocio de las organizaciones.

No es un estático, sino un sistema vivo que responde a las necesidades cambiantes del negocio y del entorno.

El control interno no es un fin en si mismo, sino un medio para lograr los objetivos organizacionales de manera efectiva y eficiente.

Plan Estratégico Organizacional

Las organizaciones definen y adoptan un plan estratégico para lograr sus objetivos de negocio, lo que implica tener claros:

- Misión y visión corporativa
- Valores corporativos
- Estrategia y plan de acción
- Prioridades e iniciativas estratégicas
- Gestión por procesos
- Identificación y control de factores que afectan a la entidad

Estructura en Forma de Cubo COSO

Tres Dimensiones del Modelo

La interrelación entre objetivos, componentes y principios de Control Interno se mantiene en una estructura en forma de cubo con tres dimensiones:

- **Categorías de objetivos (columnas):** Operacionales, de información y cumplimiento.
- **Componentes de control(filas):** Entorno de Control, Administración de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, y Actividades de supervisión.
- **Unidades organizacionales (profundidad):** La entidad en su conjunto, divisiones, unidades operativas o áreas específicas.



Jerarquía del Control Interno



Objetivos de Control Interno

La Alta Dirección, bajo supervisión del Consejo de Administración, establece objetivos o metas de negocio que se alinean con la misión, visión y estrategias de la organización. Estos objetivos buscan crear o mantener valor para los diferentes grupos de interés:

- Accionistas
- Estado
- Empleados
- Clientes
- Proveedores

Categorías de Objetivos

Los objetivos se enmarcan en tres categorías principales que buscan dar respuesta, satisfacer o exceder las expectativas de los grupos de interés:

- **Objetivos operativos:** Relacionados con la eficacia y eficiencia de las operaciones
- **Objetivos de cumplimiento:** Referentes al cumplimiento de políticas, normas, leyes y regulaciones
- **Objetivos de información:** Tanto financieros como no financieros, necesarios para mantener información a los grupos de interés

Los objetivos del control interno son la base sobre la cual se construye todo el sistema, definiendo que se espera lograr y como se medirá en éxito.

Objetivos Operacionales

Se refieren a la eficacia y eficiencia de las operaciones. Se definen en función de la industria donde opera la entidad y el modelo de negocio definido por la Alta Dirección.



Ámbito de los Objetivos Operacionales

Los objetivos se dividen en subobjetivos en las diferentes áreas de la entidad, con la intención de mejorar la eficacia y eficiencia operativa. Estos incluyen:

- Desempeño financiero
- Productividad
- Calidad de productos, procesos o sistemas
- Satisfacción del cliente

Objetivos de Información

Hacen referencia a la información financiera y no financiera interna y externa, incluyen cualidades como la confiabilidad, oportunidad y utilidad de la información según lo requieran los diferentes grupos de interés

Cualidades de la Información

Comprensibilidad y Utilidad

- **Comprensible:** Claridad de la información y facilidad para ser entendida, sin omitir contenido complejo.
- **Útil:** Capacidad de ser pertinente y confiable.
- **Pertinente:** Posee valor de retroalimentación y valor de predicción.
- **Confiable:** Es neutral, verificable y representa fielmente los hechos de la entidad

Fiabilidad y Relevancia

- **Fiabilidad:** La información está libre de error o sesgo y esta presentada razonablemente, sin influir indebidamente en decisiones.
- **Relevancia:** Capacidad de influir en la toma de decisiones mediante la evaluación de hechos pasados, presentes y futuros.

Ámbito de los Objetivos de Información

Información Interna

Se da en respuesta al cumplimiento o no de la estrategia y esta relacionada con:

- Planes operativos
- Decisiones estratégicas
- Desempeño de los diferentes niveles dentro de la entidad

Información Externa

Esta motivada por entes reguladores de normalización o de la industria, e incluye:

- Información financiera externa para acceder a mercados de capital
- Información para contratos con proveedores y clientes
- Respuesta a requerimientos de entes de regulación y control

La información de calidad es fundamental para la toma de decisiones efectivas y para la transparencia con los grupos de interés.



Objetivos de Cumplimiento

Muchos objetivos provienen de exigencias legales y regulatorias, mientras otros resultan de la definición de un plan estratégico establecido por la administración con bases en información disponible de la industria y de la entidad.

Aplicación Transversal

Para la definición de estos objetivos, la organización debe comprender que las leyes y las regularidades son aplicables transversalmente al interior de esta. La organización debe incorporar estas normas a sus objetivos y velar por su cumplimiento.

Categorías de normas de cumplimiento

Las normas que la organización debe incorporar pueden ser de diferentes categorías, tales como:

- Ambientales
- Laborales
- Fiscales
- De seguridad y salud en el trabajo
- De protección de datos
- De gobierno corporativo
- De prevención de lavado de activos.



20/08/2025



Componentes y Principios del Control Interno

1. Introducción

1.1. Introducción al Sistema de Control Interno



Este curso apoya la implementación de un Sistema de Control Interno Efectivo en las organizaciones, basado en el marco internacional COSO 2013, para alcanzar el cumplimiento de objetivos estratégicos o de negocio.

El marco COSO 2013 establece cinco (5) componentes del sistema de control interno y 17 principios que representan los conceptos fundamentales de los mismos componentes.



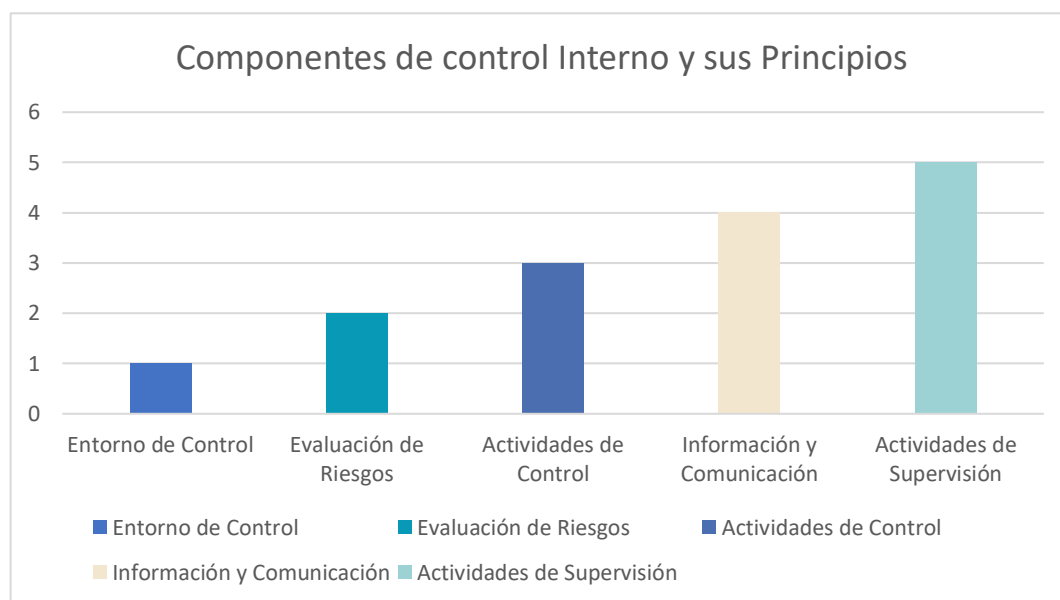
Resumen de Componentes:

- 1. Entorno de Control:** Es el principal componente del sistema, base para el logro de los objetivos de control interno
- 2. Evaluación de Riesgos:** Relacionado con la capacidad de la organización para identificar, valorar y tratar riesgos que pueden impedir el logro de objetivos
- 3. Actividades de Control:** Acciones que realiza la gerencia y personal para cumplir tareas diarias y mitigar riesgos
- 5. Información y Comunicación:** Sistemas transversales que aseguran generación de información útil para los usuarios



6.Actividades de Supervisión: Revisión permanente y retroalimentación del sistema para mantener su eficiencia.

1.Entorno de control:

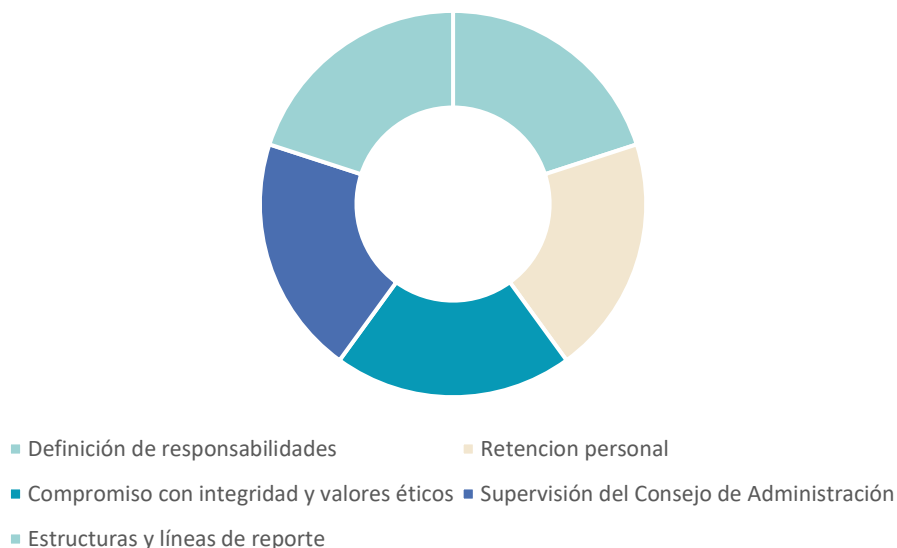


2.1. Elementos Clave del Entorno de Control:

- Estructuración de las actividades de negocio
- Establecimiento de niveles de responsabilidad y autoridad
- Definición del desarrollo del personal
- Comunicación de valores y creencias organizacionales
- Interiorización del sistema por parte del personal



Principios del Entorno de Control



2.2. Principios del Entorno de Control:

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

2. Evaluación de riesgos:



La evolución de los riesgos es responsabilidad de todos los involucrados en el logro de los objetivos. Esta autoevaluación debe ser monitoreada permanentemente por los entes de supervisión.

2.1. Tipos de Riesgos Considerados:

1. Riesgo de malversación de fondos (recursos)
2. Riesgo de pérdida de clientes clave (posición en el mercado)
3. Riesgo reputacional (imagen)
4. Riesgo de pérdidas económicas (gestión débil o fraude)
5. Riesgo de obsolescencia tecnológica (desarrollo)

2.2. Principios de la Evaluación de Riesgos:

- 1) La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados
- 2) La organización identifica los riesgos que pueden impedir la consecución de sus objetivos en todos los niveles y analiza cómo gestionarlos
- 3) La organización considera probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos
- 4) La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.

3. Actividades de control:



Se relacionan con las actividades que realiza la gerencia y demás personal de la administración para cumplir con sus tareas diarias, garantizando de manera razonable en logro de los objetivos de la organización.

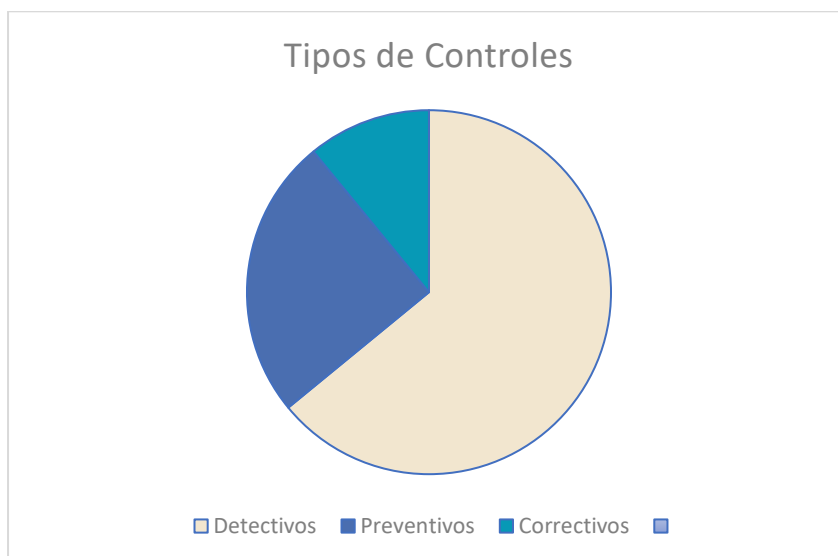
Estas actividades se realizan de manera transversal en toda la organización y a todos los niveles, áreas o divisiones, incluyendo el entorno tecnológico.

3.1. Ejemplos de Actividades de control:

- Aprobación y autorización
- Verificación y conciliación

3.2. Tipos de Controles:

- ✓ **Detectivos:** Diseñados para identificar hechos no deseados, ejercen función de vigilancia
- ✓ **Preventivos:** Diseñados para anticiparse de hechos no deseados, impiden que algo malo suceda
- ✓ **Correctivos:** Diseñados para corregir efectos de hechos indeseables materializados



3.3. Principios de Actividades de Control:



- 1) La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables.
- 2) La organización define y desarrolla las actividades de control a nivel de la organización sobre la tecnología para apoyar la consecución de objetivos
- 3) La organización despliega las actividades de control, a través de políticas que establecen líneas generales y procedimientos que las lleva a la practica

4. Información y comunicación:

Los sistemas de información son transversales a toda la organización, y existen controles generales y de aplicación para asegurar la generación de información útil para los usuarios.

La información requerida para que la organización lleve a cabo su responsabilidad de control interno para el logro de sus objetivos. La comunicación ocurre al interior y exterior de la organización.

4.1. Tipos de controles de sistemas de información:

- **Controles generales:** Aseguran operación y continuidad del negocio, incluyen controles sobre centros de cómputo, seguridad lógica y física.
- **Controles de aplicación:** Relacionados al funcionamiento de cada sistema de información, aseguran integridad y confiabilidad de la información generada

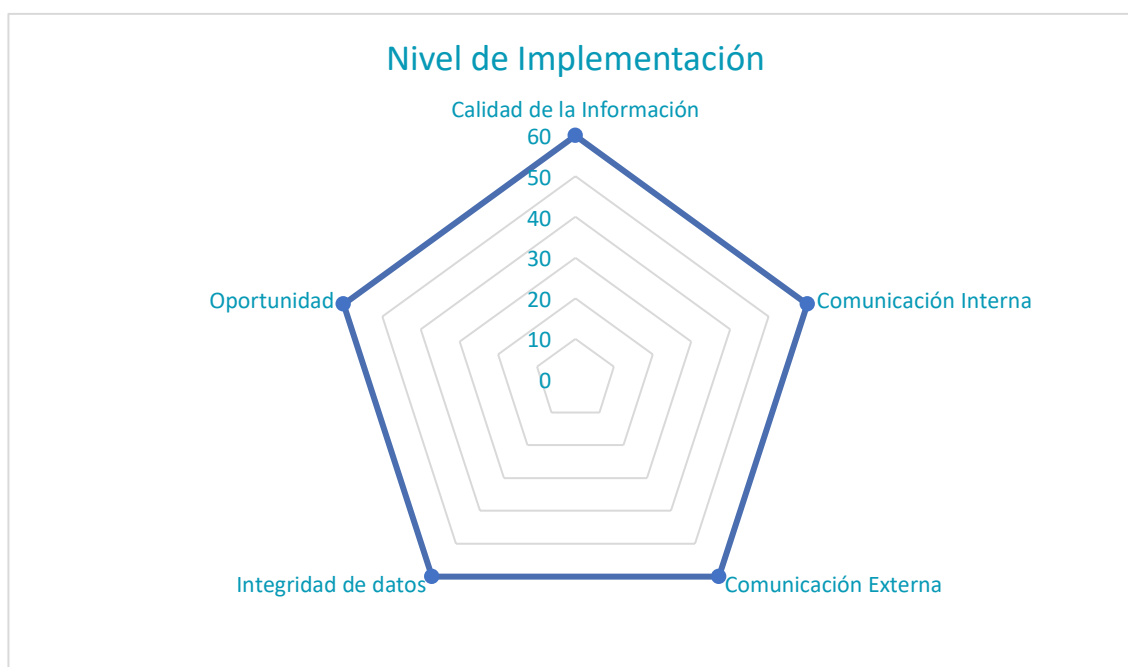
4.2. Sistemas de Información en una organización:

- Sistema de manufactura
- Sistema de recursos humanos
- Sistema de información comercial
- Sistema de información de tesorería



4.3.Principios de información y comunicación:

- 1) La organización obtiene o genera información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno
- 2) La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema
- 3) La organización se comunica con las partes interesadas externas sobre los aspectos clave que afectan el funcionamiento del control interno



5.Actividades de supervisión:

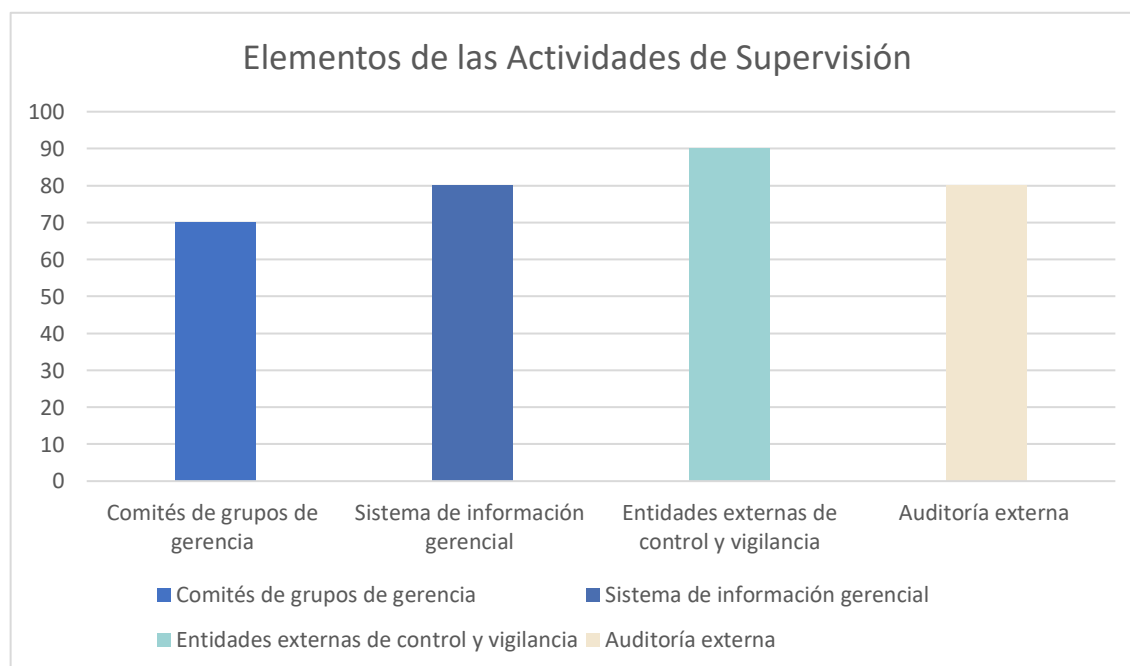


Toso sistema debe ser revisado de manera permanente y retroalimentado para que mantenga su eficiencia. La actividad de supervisión y monitoreo se enmarca en la función de controlar, comprar lo ejecutado con lo programado.

La ejecución de las tareas diarias permite identificar si se están logrando los objetivos de control y si los riesgos están siendo mitigados, por lo que es importante la debida supervisión por parte de la Alta Dirección.

5.1. Actividades de supervisión realizadas por:

- Comités de grupos de gerencia (actas y compromisos)
- Sistema de información gerencial (análisis y seguimiento)
- Entidades externas de control y vigilancia
- Auditoría externa (informes y seguimiento)



5.2. Responsabilidades en control interno:



- **Directivos:** Responsabilidad importante en supervisión, aseguramiento y ejecución de control
- **Colaboradores:** Responsables de controlar y asegurar adecuada ejecución de sus tareas
- **Auditor interno:** Responsable de evaluación del sistema de control interno
- **Consejo de administración y comité de auditoría:** Vigilan adecuado funcionamiento del sistema.

5.3. Principios de las actividades de supervisión:

1. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema están presentes y en funcionamiento
2. La organización evalúa y comunica las diferencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas.

6. Control interno efectivo:

Para determinar si el sistema de control interno es efectivo, se requiere criterio profesional por parte de la administración, evaluando cada componente y principio relevante

6.1. Requisitos para un control interno efectivo:

- Cada uno de los cinco componentes de control interno y los principios relevantes estén presentes y en funcionamiento
- Los cinco componentes de manera integrada

6.2. Objetivos alcanzables con control efectivo:



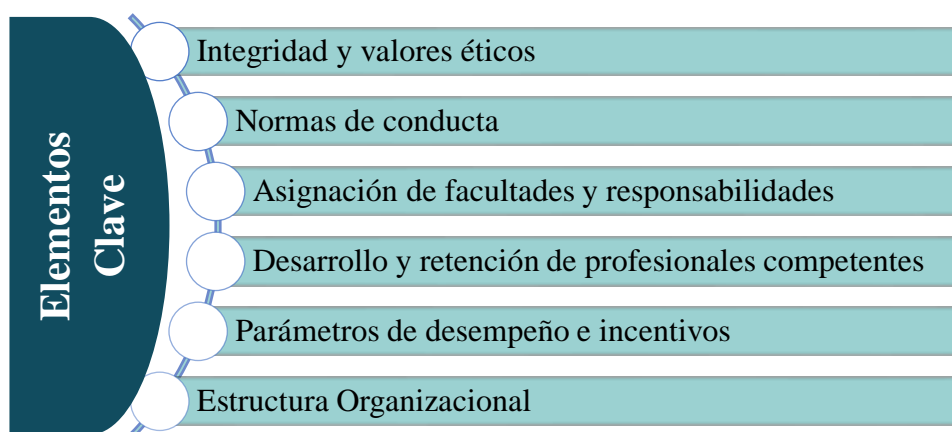
- **Operacionales:** Lleva las operaciones de manera eficaz y eficiente
- **De información:** Prepara y comunica información financiera y no financiera útil y confiable de manera oportuna
- **De cumplimiento:** Cumple las leyes, normas y procedimientos aplicables
- **¿Qué sucede si un componente clave del control interno falla?**



25/08/2025

Entorno de Control

El Entorno de Control es el conjunto de políticas, normas, procesos, procedimientos y estructuras que forman la base del sistema de control interno de una organización. Este componente fundamental incluye:



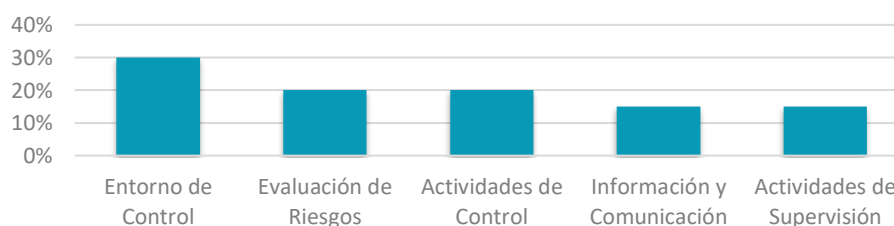
Importancia Estratégica

El Entorno de Control establece el tono organizacional e influye en la conciencia de control de todos los colaboradores. Es la base sobre la cual se construyen los demás componentes del sistema de control interno.

Objetivo Principal

- Apoyar la implementación de un sistema de control interno efectivo para apalancar el cumplimiento de objetivos estratégicos y de negocio.

Componentes del Sistema de Control Interno COSO





Acerca del Entorno de Control (COSO 2013)

El Entorno de Control es el primer componente del Sistema de Control Interno según el marco COSO 2013. Es el conjunto de políticas, normas, procesos, procedimientos y estructuras que establecen la base del sistema de control interno de una organización.

Un Entorno de Control efectivo incluye: la integridad, los valores éticos y las normas de conducta; la estructura organizacional; la asignación de facultades y responsabilidades; el proceso de atraer, desarrollar y retener profesionales competentes; y el rigor aplicado a los parámetros de desempeño e incentivos.

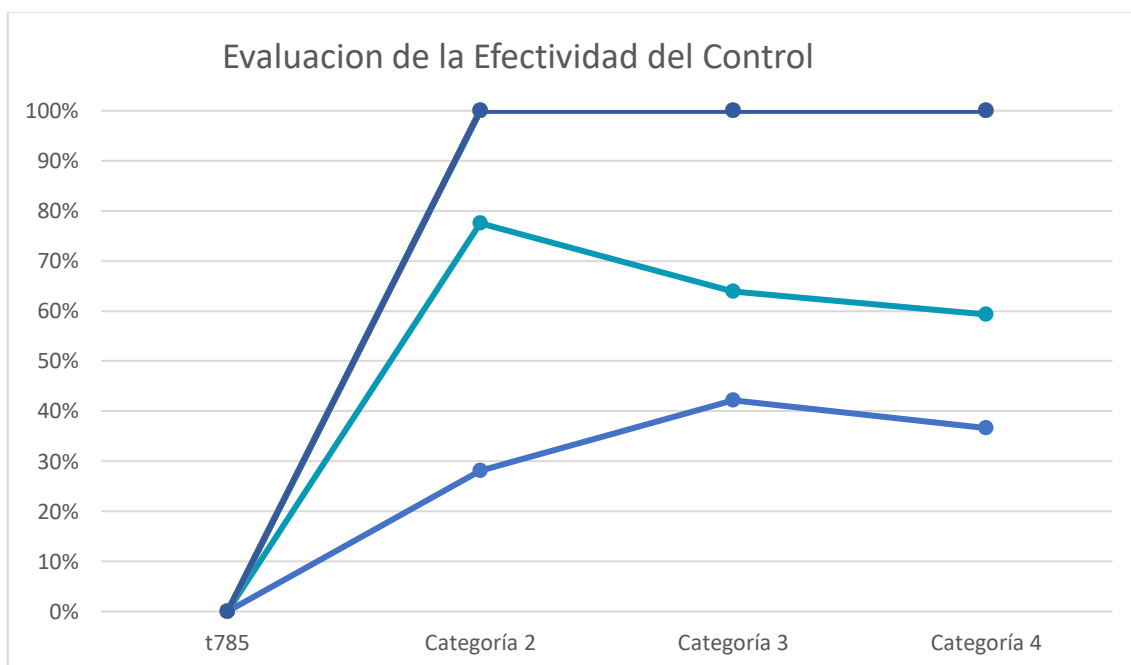
Principio 1: Compromiso con la integridad y valores éticos

Principio 2: Independencia del Consejo de Administración

Principio 3: Estructuras y líneas de reporte

Principio 4: Competencia del personal

Principio 5: Responsabilidad y rendición de cuentas



Principio 1: Compromiso con la Integridad y los Valores Éticos

La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos como fundamento del sistema de control interno.



➤ **Características:**

- **Liderazgo ejemplar:** el consejo y alta dirección demuestran a través de sus comportamientos la importancia de la integridad y valores éticos.
- **Formalización de expectativas:** las expectativas se consignan en normas de conducta y son divulgadas a todos los niveles.
- **Evaluación continua:** se evalúa periódicamente el cumplimiento de las normas de conducta.
- **Acciones correctivas:** se implementan medidas oportunas ante cualquier desviación.

**Manifestaciones
Formales**

- ☐ Deben quedar explícitas y formalizadas a través de:
- ☐ Código de buen gobierno corporativo
 - ☐ Normas de conducta y/o ética empresarial
 - ☐ Principios y valores corporativos
 - ☐ Normas políticas y procedimientos de operación
 - ☐ Respuestas a desviaciones de normas
 - ☐ Política de cumplimiento normativo
 - ☐ Política para conflictos de interés
 - ☐ Política para la línea ética

**Causas De
Incumplimiento**

- ☐ Puede obedecer a diversas situaciones:
- ☐ Transmisión inadecuada de expectativas
 - ☐ Falta de supervisión del Consejo
 - ☐ Descentralización sin adecuada supervisión
 - ☐ Presión para el no cumplimiento
 - ☐ Incentivos que fomentan incumplimiento
 - ☐ Falta de canales seguros de comunicación
 - ☐ Controles ineficaces
 - ☐ Procesos inadecuados de investigación.
 - ☐ Función de auditoría débil.
 - ☐ Sanciones no transparentes o aplicadas



Elementos del Compromiso Ético

■ Liderazgo Ejemplar ■ Normas de Conducta ■ Evaluación Continua ■ Acciones Correctivas



Principio 2: Independencia y Supervisión del Consejo

El Consejo de Administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.

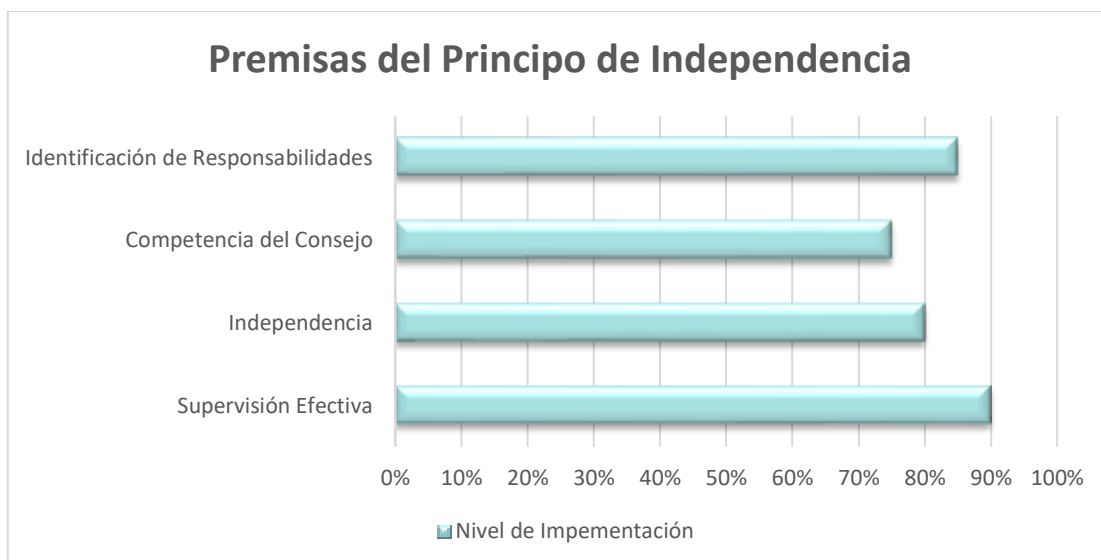
➤ Premisas del Principio

- Identificación de responsabilidades: El Consejo identifica y acepta sus responsabilidades de supervisión.
- Competencia del Consejo: Define, mantiene y evalúa periódicamente las habilidades y conocimientos necesarios
- Independencia: Cuenta con suficientes miembros objetivos e independientes de la Dirección.
- Supervisión efectiva: Tiene responsabilidad sobre el diseño, implementación y ejecución del control interno.

Comites de supervisión

La delegación del Consejo se implementa a través de comités especializados:

Comité de Buen Gobierno Corporativo Dirige la selección de consejeros y supervisa la evaluación de la Alta Dirección y del Consejo,	Comité de Compensación Supervisa las políticas y prácticas de retribución y monitorea la consecución de resultados.	Comité de Auditoría Supervisa el control interno de la organización y la gestión de riesgos	Otros Comités De riesgos operación tecnología inversiones comercial entre otros según necesidades
---	---	---	---



Principio 3: Estructura, Autoridad y Responsabilidad

La Alta Dirección establece con la supervisión del consejo, las estructuras, líneas de reporte y niveles de responsabilidad apropiados

Dimensiones Estructurales

Las organizaciones se estructuran según diferentes dimensiones:

Modelo Operativo

Estructurado por líneas de servicio o producto para optimizar marketing, producción y atención al cliente.

Estructuras Jurídicas

Diseñadas para gestionar riesgos y facilitar estructuras fiscales favorables.

Mercados Geográficos

Proporcionan subdivisiones o agregaciones de resultados por regiones.

Servicios Externalizados

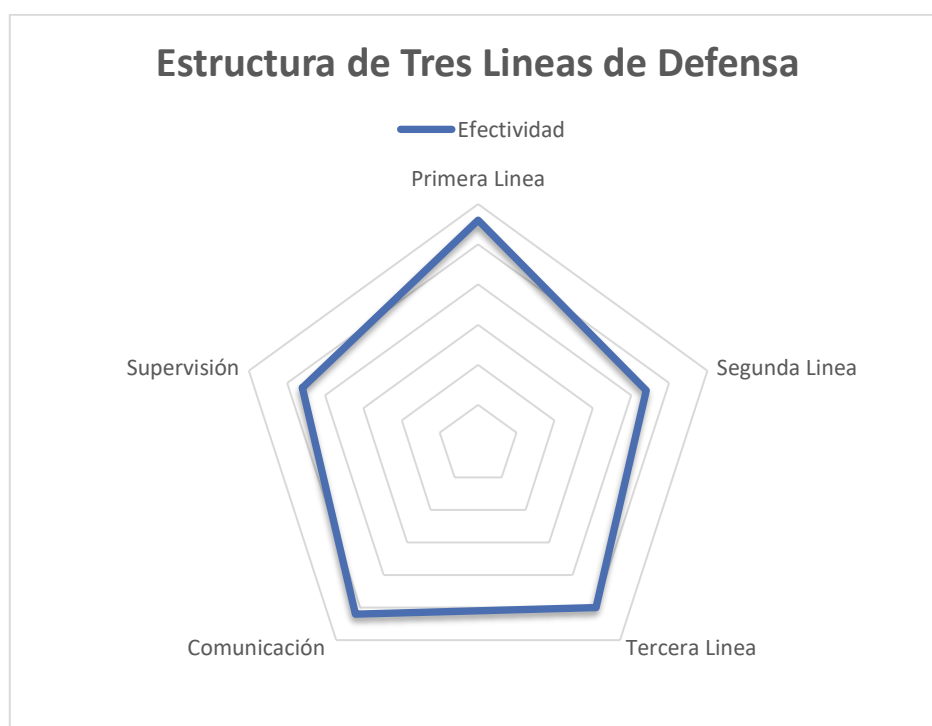
Requieren líneas adicionales de comunicación e información.





Asignación De Responsabilidades

- **Consejo de Administración:** Se mantiene informado, cuestiona objetivamente y orienta sobre decisiones importantes.
- **Alta Dirección:** Responsable frente al Consejo y grupos de interés de establecer instrucciones y controles.
- **Dirección:** Ejecuta instrucciones proporcionadas por la Alta Dirección y sus unidades de negocio.
- **Personal:** Comprende normas de conducta, objetivos, riesgos y actividades relevantes para el logro de objetivos.



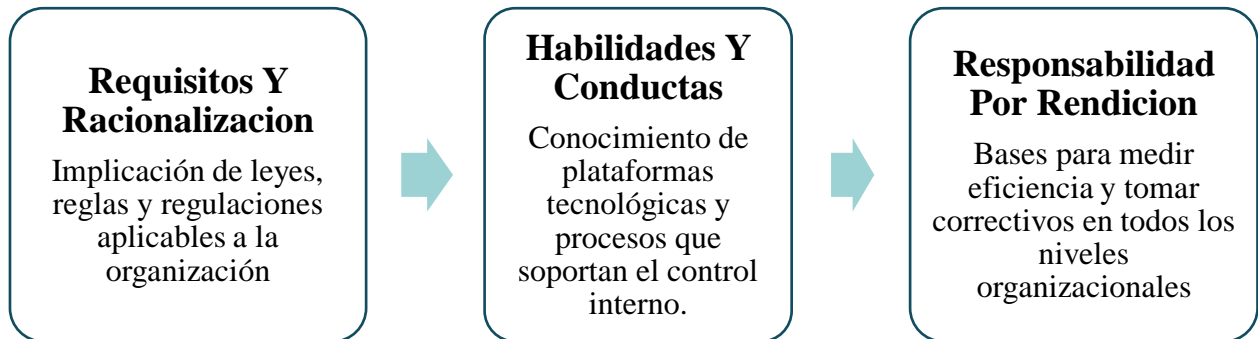


Principio 4: Compromiso con la Competencia

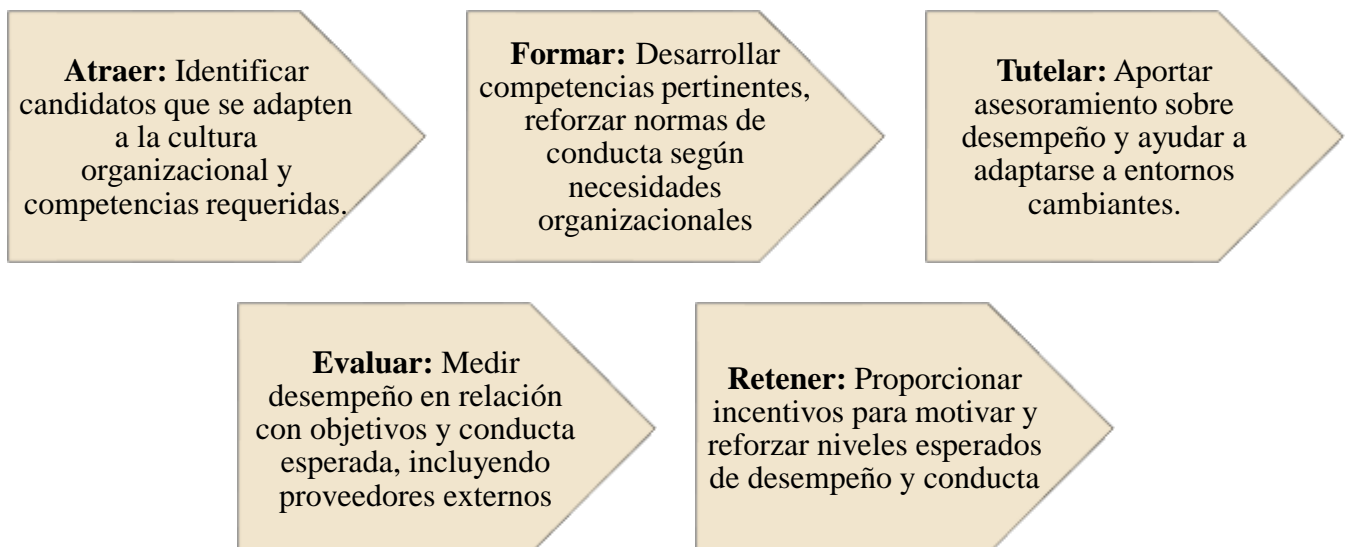
La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener profesionales competentes en alineación con los objetivos.

➤ Políticas Y Practicas

Las políticas y prácticas reflejan expectativas y competencias necesarias



➤ Procesos Clave para la Gestión de Recursos Humanos



Procesos De Gestion Del Talento

■ ATRAER ■ FORMAR ■ TUTELAR ■ EVALUAR ■ RETENER





Principio 5: Responsabilidad por el Control Interno

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

➤ Rendición De Cuentas

La rendición de cuentas se demuestra a través de:

Claridad De Expectativas

- Integridad y ética
- Conflictos de interés
- Prevención de competencia desleal

Comunicación Efectiva

- Flujo de información
- Feedback de 360
- Canales ascendentes

Liderazgo Y Orientación

- Filosofía organizacional
- Mentalidad frente al control
- Persistencia de estándares

Respuesta a Desviaciones

- Medidas correctivas
- Afectación de compensación

➤ Desempeño e Incentivos

El Consejo y Alta Dirección establecen parámetros equilibrados:

- **Definición cuantitativa y cualitativa:** Los parámetros deben medir aspectos tangibles e intangibles del desempeño.
- **Alineación con objetivos:** Los incentivos deben respaldar un sistema de control interno efectivo.
- **Tipos de incentivos:** Aumento de sueldo, bonos, primas, ascensos y otras recompensas no monetarias.
- **Evaluación continua:** Revisión regular para asegurar que no motiven conductas inapropiadas.

Advertencia: Organizaciones que enfocan únicamente en incrementar beneficios experimentan comportamientos no deseados como manipulación financiera o prácticas comerciales basadas en alta presión.

➤ El Consejo y Alta Dirección Evalúan y Ajustan Presiones Asociadas con el Cumplimiento de Objetivos:



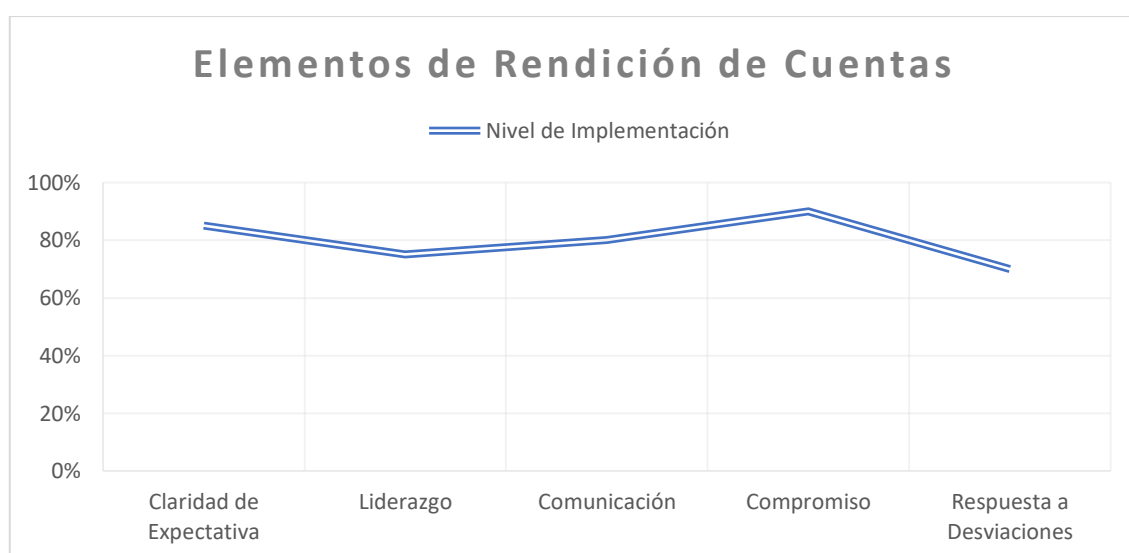
Fuentes De Presión Excesiva

- Objetivos de desempeño poco realista
- Conflictos entre grupos de interés
- Desequilibrio en recompensas financieras

Riesgos Asociados

- Miedo al incumplimiento
- Prácticas fraudulentas
- Corrupción y comportamientos ilícitos

Ejemplo de riesgo: Presión para generar ventas desproporcionadas puede llevar a falsificación de números o actos de soborno.



Plataformas Existentes de Software para Control Interno

1. VComply

VComply ayuda a las organizaciones a gestionar eficazmente los controles internos, simplificando y organizando los procesos para equipos de cualquier tamaño. Centraliza procesos clave como la gestión de políticas, la evaluación de riesgos y el seguimiento del cumplimiento, garantizando que los controles internos sean ágiles y eficaces. Con una interfaz intuitiva y funciones robustas, VComply ayuda a las organizaciones a mantener un entorno de control seguro y eficiente.



2. Gestión de auditoría de SAP

Como parte del sólido ecosistema SAP, SAP Audit Management se integra a la perfección con otros módulos de SAP, ofreciendo un enfoque unificado de cumplimiento normativo y gestión de riesgos. Este software simplifica la auditoría interna automatizando los flujos de trabajo y proporcionando información en tiempo real, lo que lo hace ideal para organizaciones que ya utilizan soluciones SAP.

3. Workiva

Workiva destaca por su plataforma en la nube, enfocada en optimizar los controles internos, la generación de informes y el cumplimiento normativo. Al priorizar la colaboración en tiempo real, Workiva garantiza la transparencia entre equipos y facilita la generación eficiente de informes, lo que la convierte en una excelente opción para organizaciones que priorizan el trabajo en equipo.

4. Flujo métrico

MetricStream, plataforma que ayuda a las organizaciones a gestionar sus controles internos de forma eficiente. Al automatizar tareas y proporcionar visibilidad en tiempo real, facilita una mejor supervisión y garantiza la coherencia y eficacia de los procesos de control.

5. Auditor de Netwrix

Netwrix Auditor se especializa en auditoría y cumplimiento normativo de TI, ofreciendo visibilidad de las actividades de los usuarios, las configuraciones del sistema y el acceso a los datos.

6. Descendencia

Onspring ofrece una plataforma flexible de gestión de control interno, adaptada a las necesidades específicas de cada sector. Sus flujos de trabajo, paneles e integraciones personalizables la convierten en la solución ideal para organizaciones que buscan adaptabilidad y eficiencia.



7. Resolver

Resolver adopta un enfoque basado en riesgos para la gestión del control interno, combinando la evaluación de riesgos, la gestión de incidentes y el seguimiento del cumplimiento. Sus análisis y paneles personalizables permiten a las organizaciones tomar decisiones basadas en datos y anticiparse a los riesgos potenciales.

8. Auditoría de TeamMate

TeamMate Audit de Wolters Kluwer es una potente herramienta para gestionar todo el ciclo de vida de la auditoría, desde la planificación hasta la ejecución y la generación de informes. Sus capacidades de integración y sus intuitivas herramientas de generación de informes la convierten en una opción de confianza para los profesionales de la auditoría.

9. StandardFusion

StandardFusion es una plataforma en la nube diseñada para simplificar los procesos de control interno en organizaciones de todos los tamaños.

10. Administrador lógico

LogicManager ofrece una plataforma intuitiva para optimizar los procesos de control interno. Se centra en simplificar tareas como el seguimiento de controles, la gestión de incidentes y la actualización de políticas, lo que la convierte en una opción práctica para las organizaciones que buscan optimizar su marco de control interno.



Evaluación de Riesgos – MarcoCOSO 2013

Implementación de un sistema de control interno Efectivo para apalancar el cumplimiento de objetivos estratégicos y de negocio.

Definición de riesgo

El riesgo se define como la posibilidad de que un evento ocurra y afecte negativamente la consecución de los objetivos del negocio

El uso del término negativamente involucra igualmente el hecho que se produzcan eventos positivos que puedan afectar el logro de los objetivos, el riesgo puede afectar:



Es posible reducir el riesgo a cero, por lo que el Consejo de Administración y la Alta Dirección deben determinar cuánto riesgo deben aceptar (Tolerancia al riesgo).

CALIDAD TOTAL W. EDWARDS DEMING. El enfoque de Calidad Total de Deming se basa en integrar la calidad en todas las etapas de los procesos, promover una cultura de mejora continua y liderazgo, y empoderar al personal a través del conocimiento y la colaboración. Su impacto fue especialmente profundo en Japón y luego se extendió internacionalmente, convirtiéndose en piedra angular de la gestión moderna de calidad.



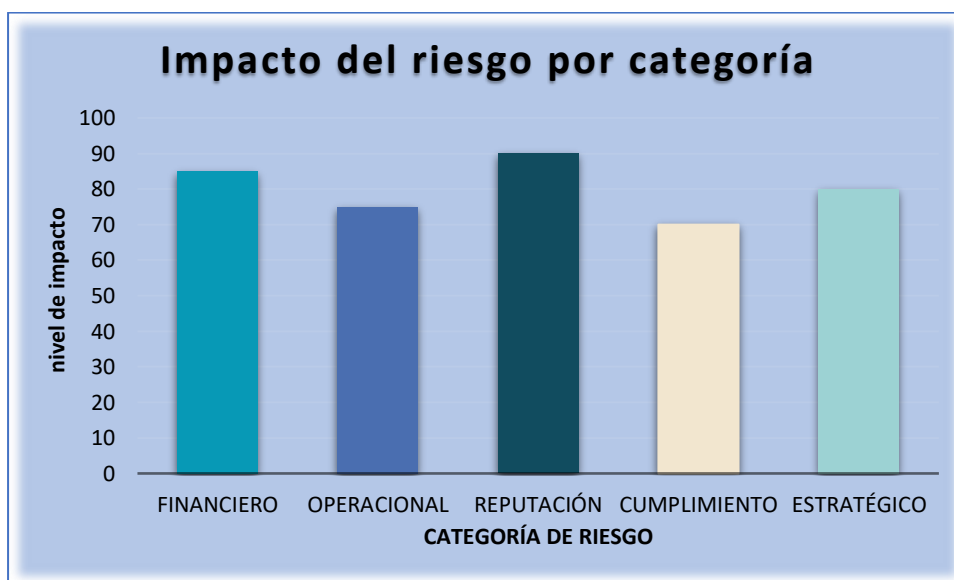
Tolerancia al riesgo.

Es el nivel aceptable de la variación del desempeño con relación a la consecución de los objetivos.

Operar dentro de un rango de tolerancia al riesgo, proporciona a la alta dirección mayor confianza de lograr sus objetivos.

- Términos financieros y contables. se mide en términos de materialidad.
- Aspecto de cumplimiento. Se mide en términos de nivel aceptable de variación de desempeño.

Los parámetros de desempeño se utilizan para ayudar a una organización a operar dentro de un nivel de tolerancia del riesgo establecido.



Siempre hay riesgo, el riesgo no se puede reducir a cero. El riesgo no se elimina solo se mitiga.

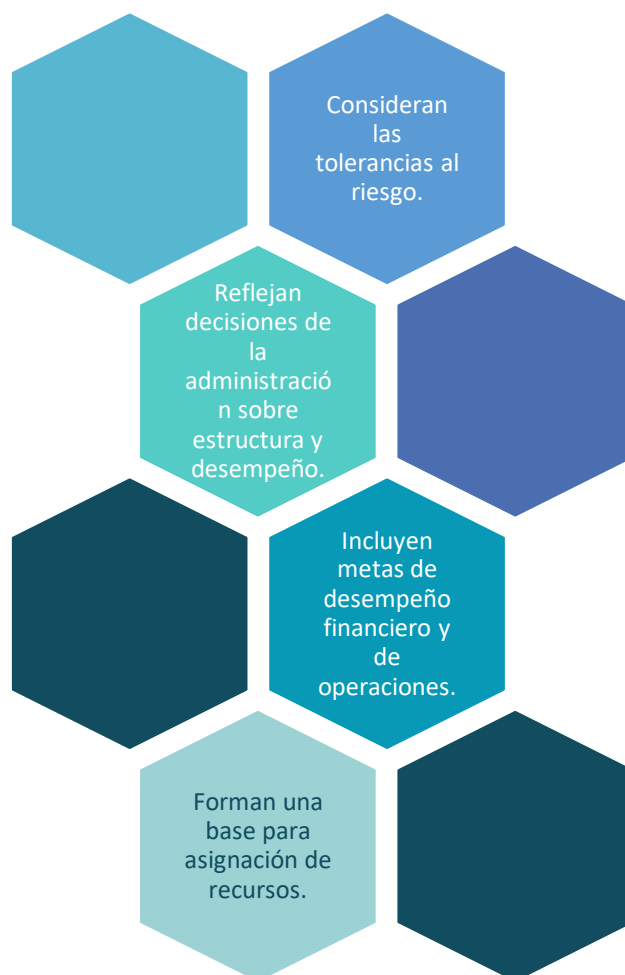


Principios fundamentales.

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

Para la identificación y evaluación de riesgos, necesariamente se requiere en la definición de objetivos asociados a los procesos de la organización, estos deben estar alineados a sus objetivos estratégicos.

Objetivos operacionales



Ejemplos de objetivos operacionales.

- Proporcionar amplia gama de productos a precios inferiores a la competencia.
- Incrementar tasa de rotación de existencias hasta 12 veces al año.



- Incrementar material reciclable en un 5% durante el próximo año.
- Reducir en: el índice de rotación de personal.

Objetivos de información



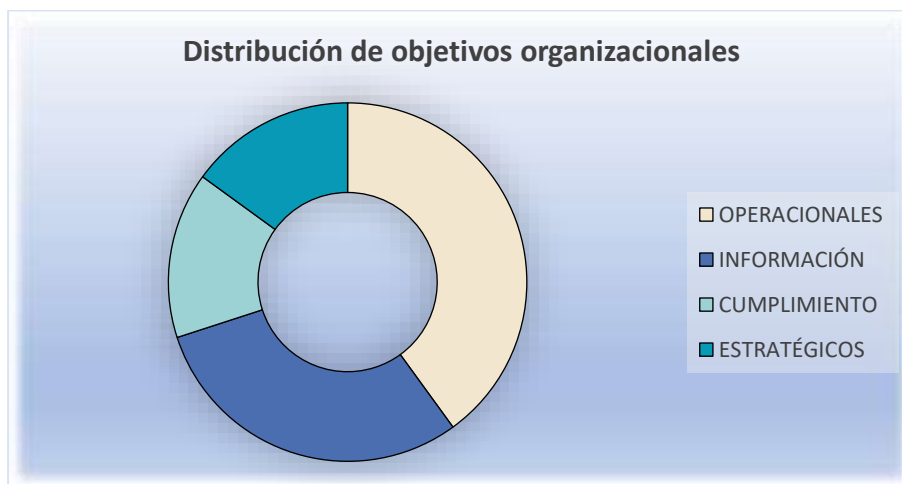
Tipos de información:

1. Información externa. Motivada por normas, leyes y regulaciones.
2. Información interna. Motivada por decisiones estratégicas y requisitos de la dirección.

Materialidad. La materialidad (o importancia relativa) depende de la magnitud y la naturaleza de la omisión o inexactitud, determinada en función de las circunstancias particulares en que se hayan producido éstas. La magnitud o la naturaleza de la partida, o una combinación de ambas, podría ser el factor determinante. Ejemplo 1000 soles en una empresa pequeña significan más que en una empresa minera.



Especificación de objetivos.



Identificación de riesgos

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

La identificación de riesgos es un proceso continuo que le permite a la entidad ampliar la capacidad para el logro de sus objetivos. Debe ser detallada e incluir tanto factores de riesgo internos como externos.

Riesgos a nivel de entidad

Factores externos:

- Económicos. Cambios en financiación, disponibilidad de capital.
- Entorno natural. Catástrofes naturales, cambios climáticos.
- Regulatorio. Nuevas normas o regulaciones.
- Sociales, expectativas cambiantes de clientes.



- Tecnológicos. Avances que afectan disponibilidad de datos.

Factores internos:

- Infraestructura. Decisiones sobre uso de recursos de capital.
- Estructura de dirección. Cambios en responsabilidades.
- Personal. Calidad de personal y métodos de formación.
- Acceso a activos. Accesibilidad a recursos.

Riesgos a nivel de proceso

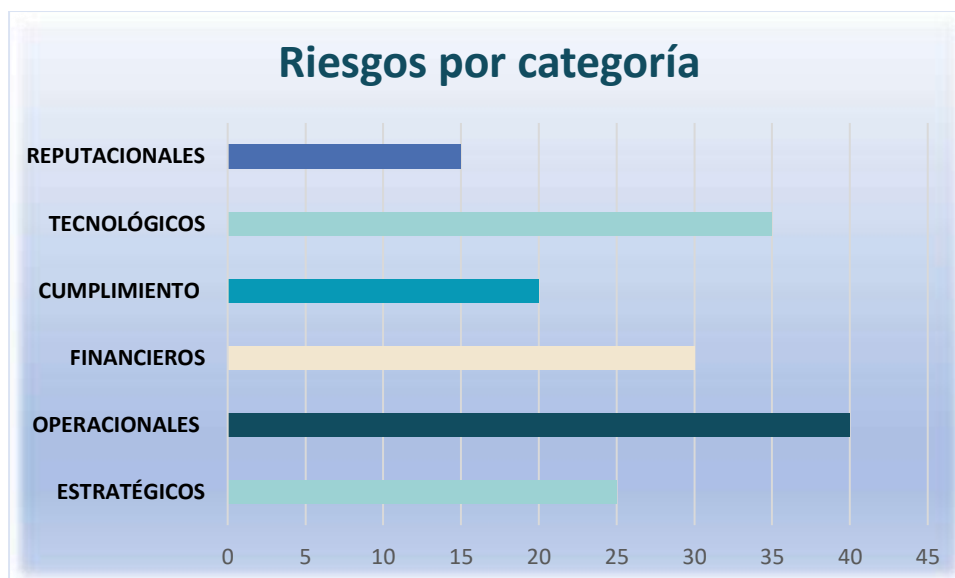
Los riesgos se identifican a nivel de transacción o proceso dentro de las filiales, divisiones y unidades operativas o funciones, incluyendo:

- Procesos de ventas.
- Procesos de compras.
- Procesos de producción.
- Procesos de marketing.

Importante. Los riesgos pueden ser identificados teniendo en cuenta los procesos de negocio y no las áreas, tanto los misionales como los de soporte.

Misionales. Los riesgos misionales son aquellos riesgos que afectan directamente al cumplimiento de la misión y de los objetivos estratégicos de una organización. A diferencia de los riesgos operativos, financieros o de cumplimiento, los misionales se vinculan al propósito esencial de la entidad, es decir, a su razón de ser.

Distribución de riesgos por categoría.

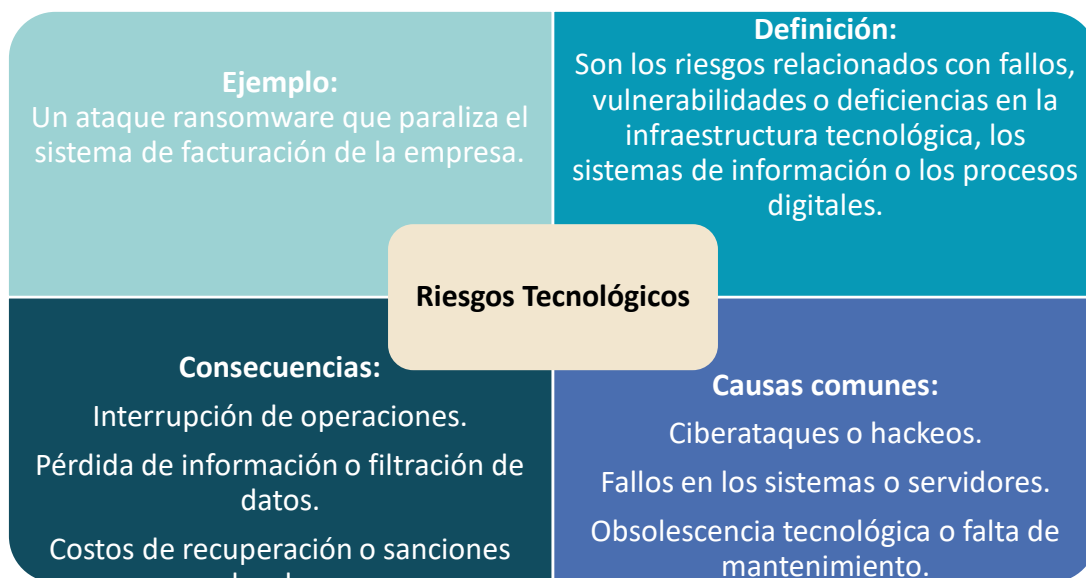


Riesgos Reputacionales

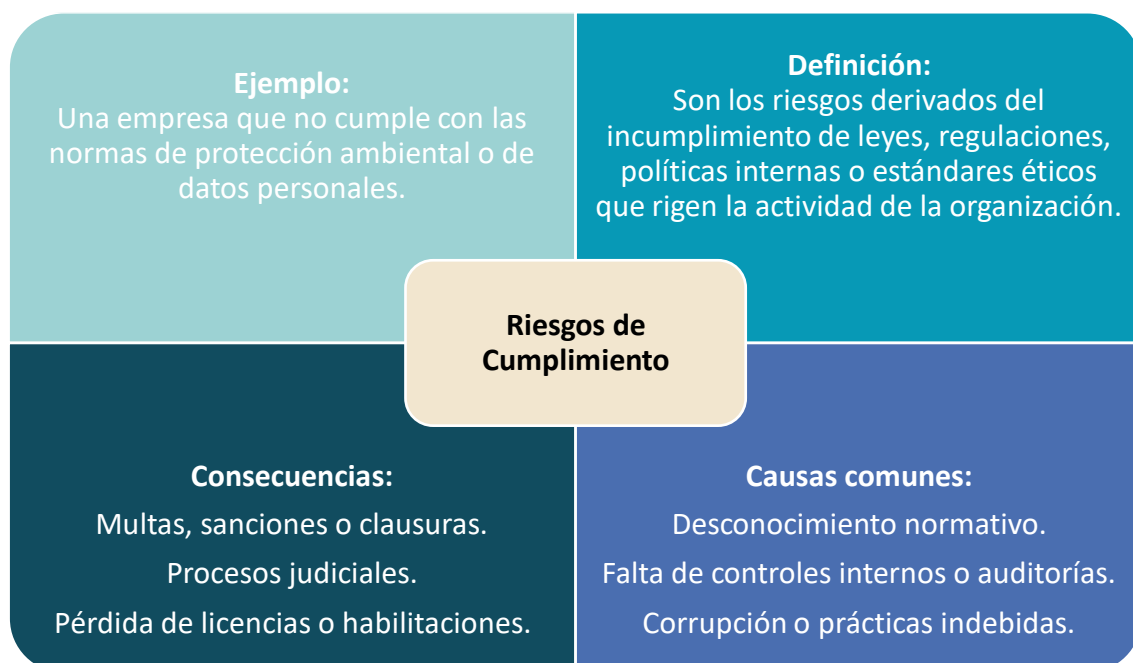




Riesgos Tecnológicos



Riesgos de Cumplimiento





Riesgos Financieros



Riesgos Operacionales





Riesgos Estratégicos



15/09/2025

DEFINICIÓN DE LA ACTIVIDAD DEL CONTROL

Son acciones o medidas administrativas que se documentan en políticas y procedimientos, diseñadas para garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la Dirección y mitigar riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos del negocio.

Características clave

- Se ejecuta transversalmente en todos los niveles de organización
- Abarcan todos los procesos de negocio (core y de apoyo)
- Incluyen autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, segregación de funciones, indicadores de gestión.
- Pueden ser preventivas, detectivas, y/o correctivas
- Se ejecutan de manera manual o automática



Alcance organizacional

Las actividades del control se implementan en todos los niveles

- Presidencia
- Vicepresidencias
- Gerencias
- Direcciones
- Personal operativo

Tipos de actividades

PREVENTIVAS: Evitan que ocurran eventos no deseados

DETECTIVAS: Identifican eventos después de ocurridos

CORRECTIVAS: Corrigen desviaciones identificadas

Actividades de control basadas en COSO 2013

PRINCIPIOS DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL

La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.

Integración con la evaluación de riesgos

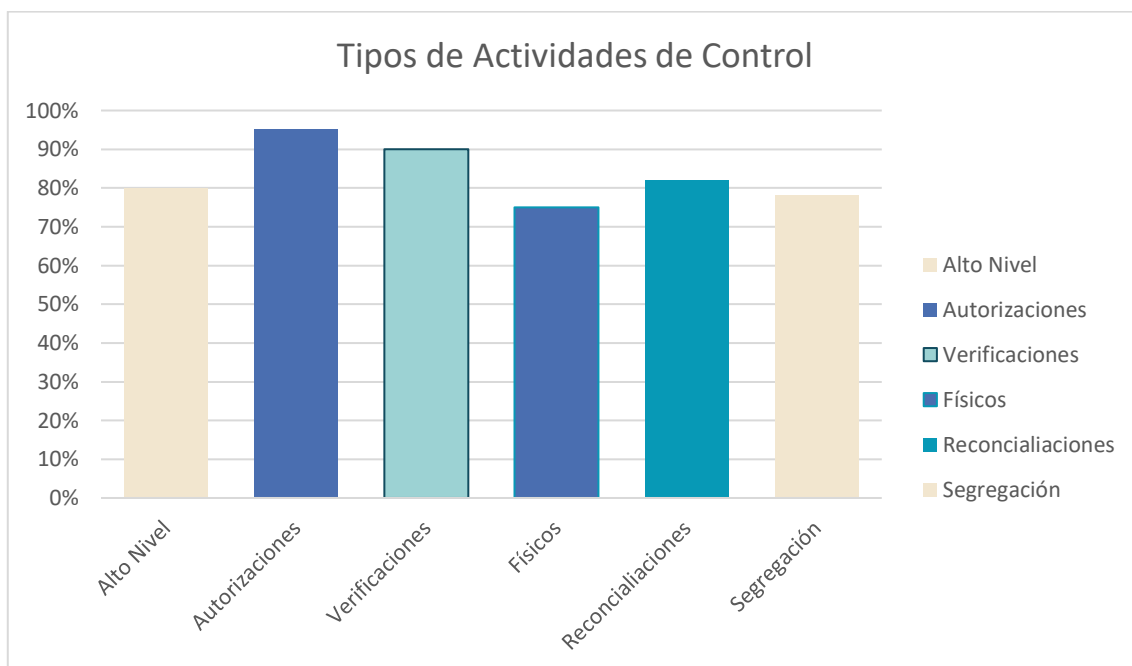
Las actividades de control se integran con la evaluación de riesgos para asegurar que estos últimos se mitigan y se logran los objetivos de negocio.

Existen mejores prácticas documentadas para el diseño de controles y su asociación con los riesgos.

Factores específicos de la organización

Las actividades de control consideran:

- **ENTORNO REGULADO:** Organizaciones con alta regulación tienen controles más complejos.
- **COMPLEJIDAD OPERATIVA:** Multinacionales con muchas operaciones requieren controles más sofisticados.
- **NIVEL TECNOLÓGICO:** Entidad con ERP tienen controles diferentes a las con limitaciones tecnológicas.
- **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:** Centralizadas o descentralizadas, requieren enfoques diferentes.



Controles de alto nivel

Revisiones del nivel de desempeño, análisis de resultados financieros, seguimiento a indicadores como rotación de Inventarios, porcentaje de devoluciones, rotación de cartera.

Verificaciones

Confirman que una operación es válida y se encuentra documentada en políticas. Ejemplo: cumplimiento del nivel de atribuciones para firmar cheques.

Autorizaciones y aprobaciones

Comparan dos o más elementos entre sí o con una política. Ejemplo: validación del precio facturado vs precio aprobado en orden de compra.

Controles físicos

Conteo de inventarios, activos fijos, arqueos de inversiones o efectivo, comparación con registros contables.



Tipos de actividades de control

Segregación de funciones: Es crucial separar adecuadamente las funciones de inicio, riesgo y control para reducir el riesgo de erro o actuaciones irregulares.



Reconciliaciones

Comparan dos o más elementos de datos y adoptan medidas ante diferencias. Ejemplos:

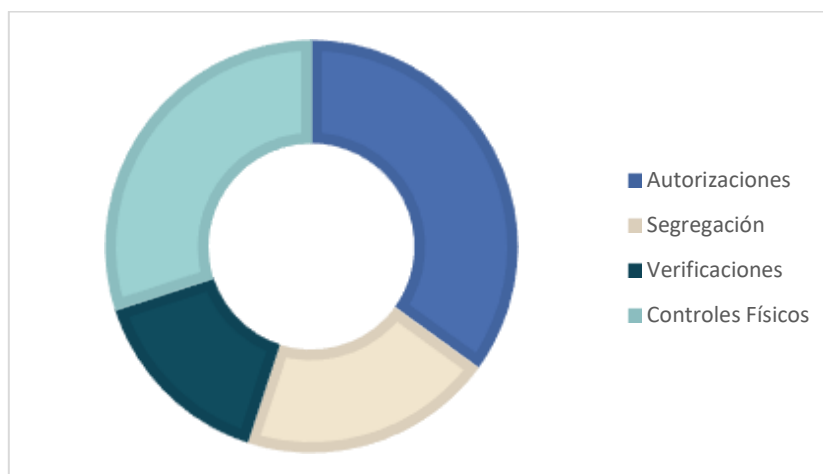
- Conciliación bancaria
- Cierres diarios de caja
- Facturación e ingresos registrados

Controles Preventivos

Diseñados para evitar que un evento no previsto se materialice. Ejemplo: verificación por parte de la gerencia al revisar transacciones. Distribución de controles preventivos gráfico.



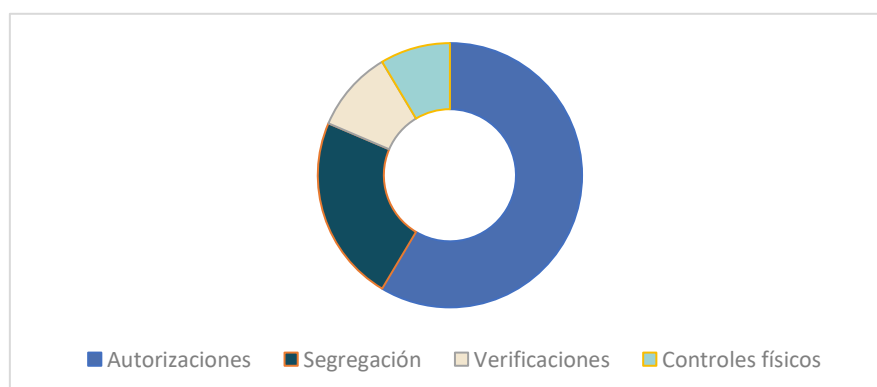
Distribución de Controles Preventivos



Controles Detectivos

Diseñados para identificar eventos no previstos después de ocurridos. Ejemplo conciliaciones que identifican desviaciones. Distribución de Controles Detectivos Gráfico.

Distribución de Controles Detectivos



Consideraciones para PYMES:

Para entidades medianas y pequeñas la segregación de funciones puede no ser costo-efectiva. En estos casos se deben implementar controles compensatorios que mitiguen los riesgos descritos.



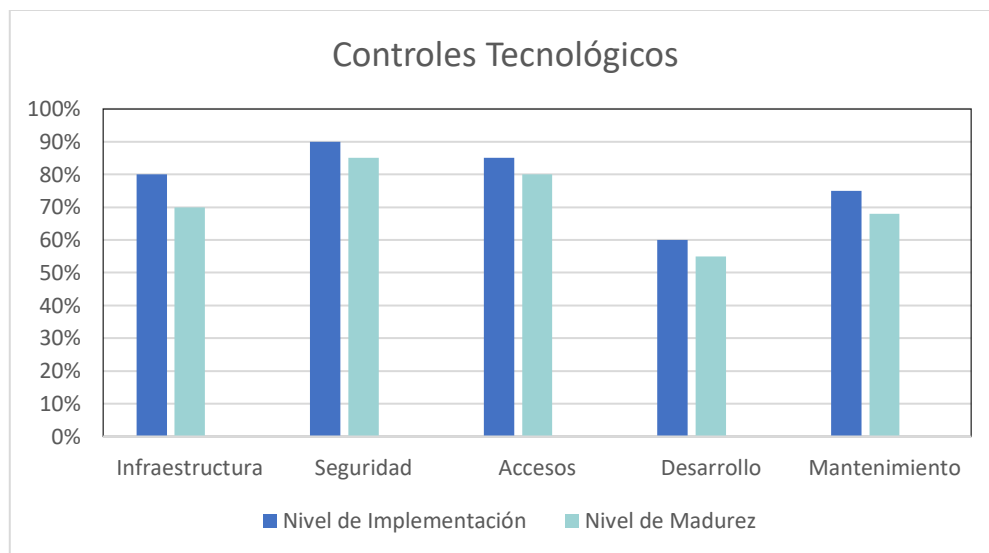
TECNOLOGIA EN LAS ACTIVIDADES DE CONTROL

RELACION ENTRE TECNOLOGIA Y CONTROLES:

Las actividades de control se relacionan con la tecnología de dos maneras:

La tecnología respalda los procesos: A través de automatización robótica, se requiere controles automáticos.

Tecnología para automatizar controles: Controles a transacciones automatizadas de procesos core y de soporte.



Controles sobre infraestructura tecnológica

La infraestructura tecnológica incluye:

- Redes de comunicación
- Recursos informáticos para aplicaciones
- Sistemas eléctricos

Esta infraestructura se puede externalizar en proveedores, en la nube (cloud computing), o compartirse en centro de servicios compartidos.



Gestión de seguridad:

La gestión de seguridad incluye actividades de control relacionadas con:

- Derechos de acceso a datos
- Acceso al sistema operativo
- Acceso a redes
- Acceso a aplicaciones
- Niveles físicos
- Protección contra accesos no autorizados

Los controles de acceso protegen a la organización de posibles accesos inadecuados o no autorizados, al tiempo que respaldan la segregación de funciones.

Adquisición, desarrollo y mantenimiento:

Los controles generales de tecnología incluyen:

- Metodologías para diseño e implementación de sistemas
- Autorizaciones sobre solicitudes de cambio
- Verificación de licenciamiento de software
- Verificación de cambios efectuados

Protección y Procedimientos

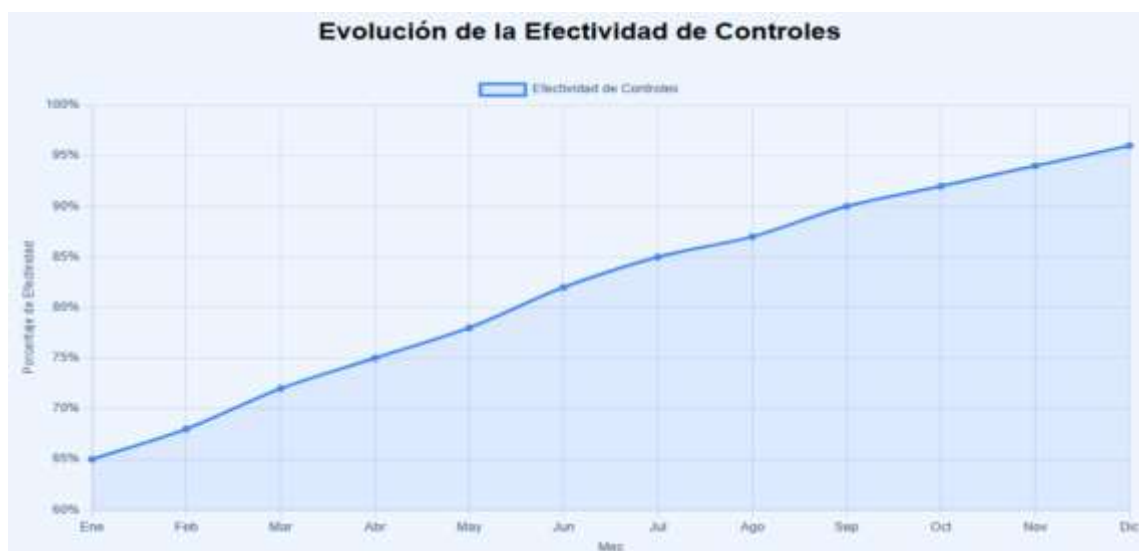
La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales de control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.

Implementación de decisiones:

Las políticas reflejan la visión de la dirección sobre el control interno, documentada por escrito o de manera implícita. Los procedimientos implementan estas políticas.

Responsabilidades:

Se establecen responsabilidades claras para la ejecución de políticas y procedimientos, tanto a nivel directivo como operativo.



Medidas Correctivas

Al identificar oportunidades de mejora, se toman medidas correctivas con planes de acción concretos, responsables y fechas de cumplimiento asegurando que los riesgos asociados han sido mitigados.

Ejemplo práctico: En la toma física de inventario se identificaron faltantes y sobrantes por errores en la asignación de códigos. Se definieron planes de acción con revisión aleatoria para reducir errores y asegurar la disponibilidad del inventario.

Personal Competente

Para que las actividades de control se ejecuten de manera efectiva, el personal debe contar con las competencias requeridas para asegurar tanto la complejidad como el volumen de actividades.

Revisión periódica

La Dirección revisa periódicamente políticas y procedimientos para asegurar que se mantienen actualizados y ajustados a la dinámica cambiante de los negocios por crecimiento, cambios en la industria, legales o de mercado.

Las actividades de control definidas deben ajustarse para asegurar su efectividad en un entorno empresarial cambiante.

Actividades de Control basadas en COSO 2013

Definición:

Las Actividades de Control son el conjunto de acciones, establecidas formalmente a través de políticas y procedimientos, que una organización implementa para mitigar los riesgos y asegurar que se alcancen sus objetivos. Estas medidas operan de manera transversal en todos los niveles y procesos del negocio,



tanto en las actividades centrales como en las de apoyo. Su finalidad es servir como mecanismos de seguridad que pueden ser preventivos para evitar errores, o detectivos para identificarlos, ejecutándose tanto de forma manual por el personal como de manera automática a través de los sistemas de información.

Características Clave

- **Documentadas en Políticas y Procedimientos:** Los controles se formalizan por escrito para que todos en la organización los conozcan y apliquen de manera consistente. Esto elimina la ambigüedad y asegura que las acciones de control sean obligatorias y no opcionales.
- **Aplicación Transversal:** Se implementan en toda la estructura de la empresa, desde la alta dirección hasta el personal de base, y en todos los procesos. Esto garantiza una cobertura completa y evita que existan áreas sin supervisión o control.
- **Diversidad de Acciones:** Incluyen una amplia gama de mecanismos como autorizaciones, verificaciones, conciliaciones y segregación de funciones. Esta variedad permite a la organización utilizar la herramienta más adecuada para gestionar cada tipo de riesgo específico.
- **Naturaleza Preventiva, Detectiva y/o Correctiva:** Un sistema de control eficaz combina estos tres enfoques. Primero busca prevenir los problemas, luego detectarlos si ocurren, y finalmente corregir las fallas identificadas para que no se repitan.
- **Ejecución Manual y Automática:** Los controles pueden requerir la intervención de una persona (manual) o ser ejecutados directamente por un sistema tecnológico (automático). Los controles automáticos suelen ser más eficientes y reducen la posibilidad de error humano.



Características de los Controles Internos



Documentación

Los controles se formalizan por escrito para asegurar la consistencia.

Se implementan en toda la estructura de la empresa y en todos los procesos.

Aplicación Transversal



Diversidad de Acciones

Incluyen autorizaciones, verificaciones, conciliaciones y segregación de funciones.

Un sistema de control eficaz combina enfoques preventivos, detectivos y correctivos.

Naturaleza



Ejecución

Los controles pueden ser manuales o automáticos, siendo los automáticos más eficientes.



Parámetros de la Organización

Tipo de Organización

☐ Pequeña ☒ Mediana ☐ Grande ☐ Transnacional

Nivel de Regulación

Bajo Medio Alto

Grado de Tecnificación

☒ Bajo (Manual) ☒ Medio (Mixto) ☒ Alto (Automatizado)

Tipos de Controles a Implementar

☐ Centralizada ☐ Descentralizada

☒ Preventivos ☐ Detectivos ☐ Correctivos

Limitados Descentralizada Abecuentos

Recursos Disponibles

Limitados Adecuados Abundantes

Ejemplo de Simulación:





Tipos de Actividades de Control

1. Controles de Alto Nivel (o de Desempeño)

- **Descripción:** Implican revisiones exhaustivas del desempeño general de la entidad, análisis detallado de los resultados financieros y el seguimiento continuo de indicadores clave de gestión. Estos controles buscan asegurar que la organización esté cumpliendo sus metas estratégicas y operativas, detectando desviaciones significativas.

2. Autorizaciones y Aprobaciones

- **Descripción:** Son controles que exigen la confirmación formal por parte de una persona con la autoridad adecuada antes de que se ejecuten operaciones o transacciones. El objetivo es asegurar que todas las actividades y desembolsos sean válidos, estén justificados y se encuentren debidamente documentados.

3. Verificaciones

- **Descripción:** Consisten en la comparación de distintos elementos entre sí, o bien con políticas y procedimientos preestablecidos, como los establecidos en los **modelos de políticas de control interno**. Este tipo de control ayuda a confirmar la exactitud, consistencia y conformidad de la información o las operaciones con las normativas internas.

4. Controles Físicos

- **Descripción:** Hacen referencia a las medidas de seguridad para proteger los activos tangibles de la organización. Esto incluye el conteo regular de inventarios (a menudo gestionados con herramientas como el **Bin Card** o **Kardex**), la verificación física de activos fijos, los arqueos de efectivo y la salvaguarda de inversiones, previniendo su pérdida, daño o robo.

5. Reconciliaciones



- **Descripción:** Se basan en la comparación de elementos de datos provenientes de diferentes fuentes y la investigación de diferencias. **En caso de que la caja no cuadre (un faltante o sobrante de efectivo), se debe realizar un arqueo detallado, identificar la causa de la discrepancia, ajustar los registros y, si es necesario, iniciar una investigación.** Este proceso busca asegurar la integridad y exactitud de la información financiera.

6. Segregación de Funciones

- **Descripción:** Consiste en la separación de responsabilidades clave (como la autorización, ejecución, custodia de activos y registro) entre diferentes individuos, tal como se especifica en documentos internos como el **Reglamento de Organización y Funciones (ROF)**. Este control es fundamental para reducir significativamente los riesgos de error humano, fraude o malversación de fondos.

Impacto de los Controles Seleccionados:

Los controles preventivos, detectivos y correctivos, cuando se seleccionan e implementan de manera adecuada, proporcionan una cobertura robusta contra los riesgos identificados en una organización. Su combinación estratégica fortalece el sistema de control interno, ayudando a la entidad a operar de manera más eficiente y segura.

Dimensiones Clave del Control Interno



Información y comunicación basadas en COSO 2013

Este componente de COSO 2013 se centra en que una organización requiere y utiliza **información relevante y de calidad**, tanto interna como externa, para cumplir sus responsabilidades de control y lograr sus objetivos. Es la base para que los demás componentes del control interno operen eficazmente.

Definición



La administración debe **obtener, generar y utilizar información importante y de calidad** (financiera, operativa y de cumplimiento) de **fuentes internas y externas** para apoyar el funcionamiento del control interno y la toma de decisiones.

- **Comunicación**

Es el proceso continuo de **generar, compartir y obtener información**. La comunicación fluye **transversalmente y en todas las direcciones y niveles**, asegurando que todos los colaboradores comprendan sus responsabilidades y los objetivos de la entidad. Esto incluye canales internos y externos.

- **Sistema de Información**

Se refiere al **conjunto de actividades que involucran personas, procesos, datos y tecnología**, permitiendo a la organización **generar información útil, comunicar transacciones y medir el desempeño organizacional**. Es la infraestructura que procesa y distribuye la información vital.

Principios Implícitos:

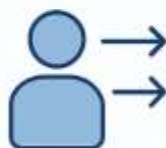
- **Principio 13:** La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad.
- **Principio 14:** La organización comunica la información internamente, incluyendo objetivos y responsabilidades.
- **Principio 15:** La organización se comunica con partes externas sobre asuntos que afectan el control interno.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO



Definición Global (Información)

La administración debe obtener, generar y utilizar información importante y de calidad (financiera, operativa y de cumplimiento) de fuentes internas y externas para apoyar el funcionamiento del control interno.



Comunicación

Es el proceso continuo de generar, compartir y obtener información. La comunicación fluye transversalmente y en todas las direcciones y niveles, asegurando que todos los colaboradores comprendan sus responsabilidades y los objetivos de la entidad.



Sistema de Información

Se refiere al conjunto de actividades que involucran personas, procesos, datos y tecnología, permitiendo a la organización generar información útil, comunicar transacciones y medir el desempeño organizacional.



Fines de la Organizacion



1. Identificación de Requisitos

La identificación de requisitos implica entender qué información es crítica para gestionar riesgos específicos y garantizar el cumplimiento. Por ejemplo, se necesitan datos precisos para:

- Calcular **provisiones de CTS (Compensación por Tiempo de Servicios)** y **gratificaciones** conforme a la legislación laboral.
- Evaluar el riesgo de **sobrevaloración de activos** mediante tasaciones y registros contables actualizados.
- Monitorear **riesgos de pérdida** de inventario, equipos o efectivo a través de sistemas de seguimiento y auditorías.
- Gestionar riesgos de incumplimiento normativo o fraude, requiriendo información sobre transacciones, autorizaciones y comportamiento del personal.



2. Captura de Datos

Los sistemas de información capturan datos de fuentes internas y externas para procesamiento y transformación en información útil.

- **Ampliación:** La captura de datos debe ser eficiente y segura. Los sistemas recolectan transacciones, eventos y métricas de rendimiento. Es vital implementar estrategias de **Backups y respaldos** de información, que aseguren la disponibilidad y la integridad de los datos ante cualquier eventualidad. Esto incluye copias de seguridad regulares, almacenamiento en ubicaciones diversas (físicas y en la nube) y planes de recuperación ante desastres para proteger la información capturada.

3. Procesamiento

Transformación de datos relevantes en información útil para la toma de decisiones organizacionales.

- Una vez capturados, los datos brutos pasan por procesos de filtrado, clasificación, análisis e integración. Un ejemplo clave de esta transformación es cuando los datos operativos y financieros (ventas, costos, inventarios, etc.) se consolidan y analizan para convertirse en un **resumen ejecutivo**. Este resumen condensa la información clave, las tendencias, los riesgos y las oportunidades, presentando una visión global que la alta dirección puede utilizar para evaluar el desempeño y tomar decisiones estratégicas sin tener que revisar grandes volúmenes de datos detallados.

4. Calidad y Oportunidad

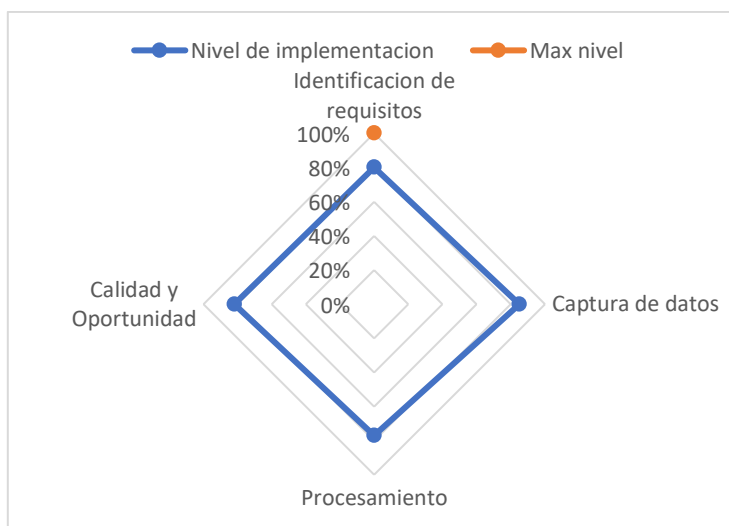
Generación de información de calidad (precisa, íntegra, verificable) y de manera oportuna para la toma de decisiones.

- La **calidad de la información** es fundamental. Sus beneficios incluyen:
 - **Mejor toma de decisiones:** Información precisa y relevante permite decisiones más acertadas.
 - **Detección temprana de problemas:** La información oportuna facilita identificar desviaciones o riesgos a tiempo para actuar.



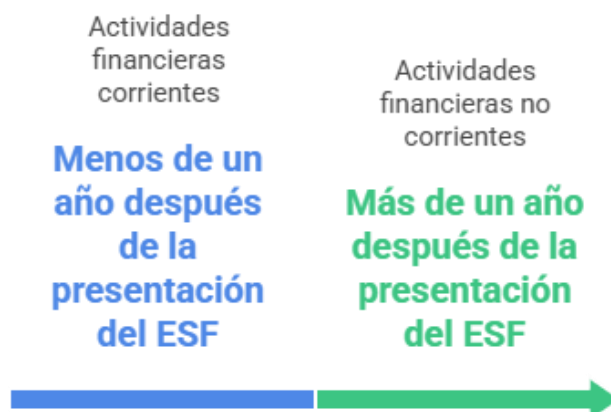
- **Mayor confianza:** Genera credibilidad interna y externa en los reportes financieros y operativos.
- **Cumplimiento normativo:** Ayuda a asegurar que la organización cumpla con las leyes y regulaciones aplicables.

Características del Principio de Información





Cronograma de Reporte Financiero: Corriente vs. No Corriente



Requisitos de la Información

La alta dirección es responsable de **identificar y definir los requisitos de información** con base en el nivel oportuno y el grado de detalle necesario. Esto significa saber qué información se necesita, cuándo y con qué nivel de profundidad para tomar decisiones efectivas y cumplir con las responsabilidades de control interno.

Características de la Información

Para que la información sea útil para el control interno, debe ser de alta calidad y poseer las siguientes características:

- **Comprensible:** Debe presentarse de forma clara y fácil de entender, permitiendo que todos los usuarios la interpreten correctamente.
- **Útil:** Debe ser pertinente y confiable, es decir, relevante para el propósito y consistente en su contenido, apoyando la toma de decisiones.
- **Pertinente:** Posee valor de retroalimentación (para evaluar el pasado) y de predicción (para anticipar el futuro), ayudando a entender el desempeño y planificar.
- **Confiable:** Debe ser neutral, verificable y representar fielmente los hechos, garantizando su integridad y credibilidad sin sesgos.
- **Relevante:** Debe tener la capacidad de influir en la toma de decisiones, enfocándose solo en los datos que son cruciales para el logro de los objetivos.



Características cualitativas de la información contable





24/09/2025

Simulación interactiva: información y comunicación en coso 2013

¿Qué pasaría si la información crítica de su organización llegara demasiado tarde, fuera incorrecta o nunca se comunicará?

En el mundo empresarial actual, la calidad y fluidez de la información pueden determinar el éxito o el fracaso de un sistema de control interno Explore cómo los componentes de información y comunicación del marco COSO 2013 pueden transformar la forma en que su organización gestiona riesgos y alcanza sus objetivos.

Principio 1: Información Relevante y de calidad

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

Identifica
requisitos de
información

Captura datos de
fuentes internas
y externas

Procesa y
transforma datos
en información
útil

Genera
información de
calidad y
oportuna

Principio 2: Comunicación Interna

La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades necesarios para apoyar el funcionamiento del Sistema de Control Interno.

Normas, políticas y procedimientos claros

Comunicación bidireccional con el Consejo

Canal ético o línea de denuncias

Clasificación clara de la información



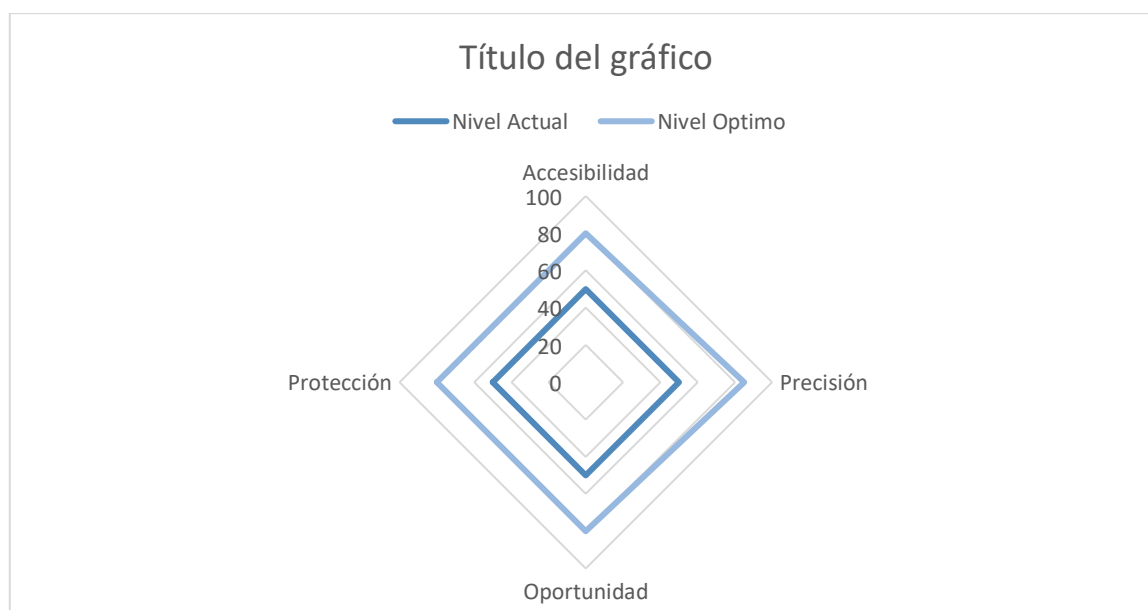
Principio 3: Comunicación Externa

La organización se comunica con las partes interesadas externas sobre los aspectos clave que afectan el funcionamiento del control interno.



Calidad de la Información

Un sistema de control interno eficaz permite garantizar la generación y uso de información de calidad. Ajuste los parámetros para ver cómo afecta la calidad general de la información



Flujo de Comunicación

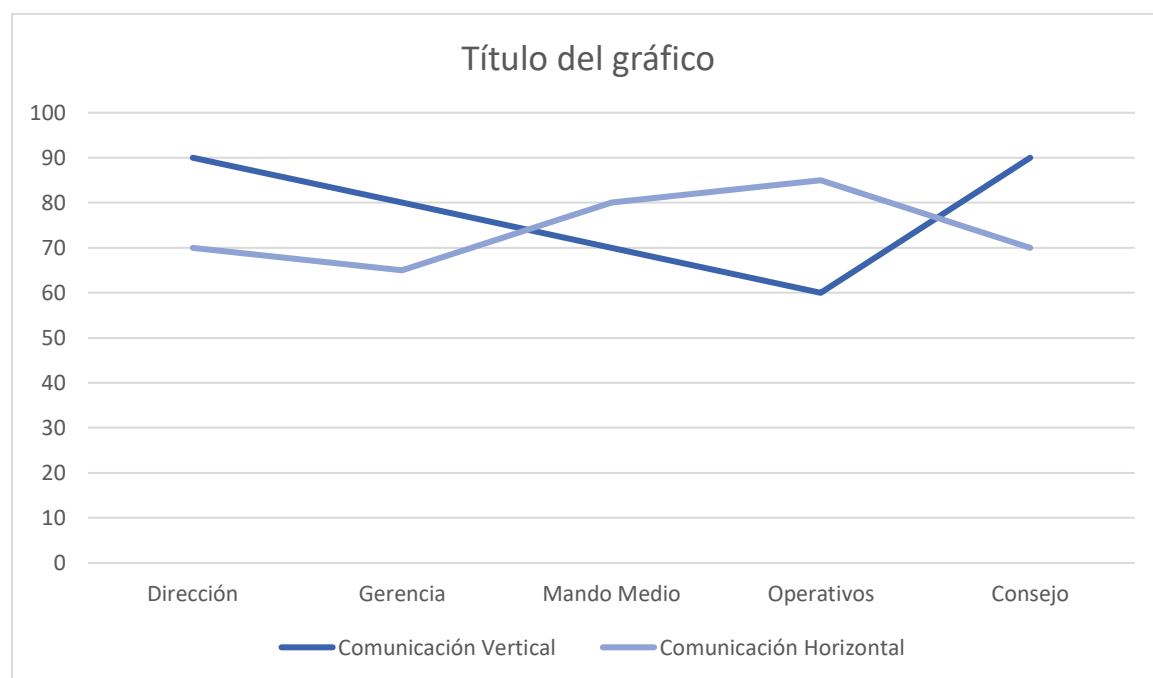


Formas de Comunicación:

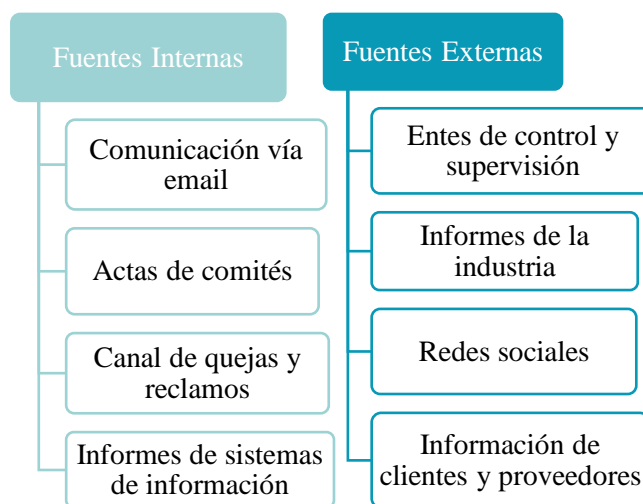
- Reuniones presenciales
- Correos electrónicos
- Cuadros de mando
- Llamadas telefónicas

Ajuste de efectividad de los canales

- ➔ Comunicación Vertical 99%
- ➔ Comunicación Horizontal 99%



Fuentes de Información





Continuamos...

La información es requerida por la organización para el cumplimiento de sus responsabilidades de control interno. La administración debe obtener, generar y utilizar información importante y de calidad, tanto de fuentes internas como externas.

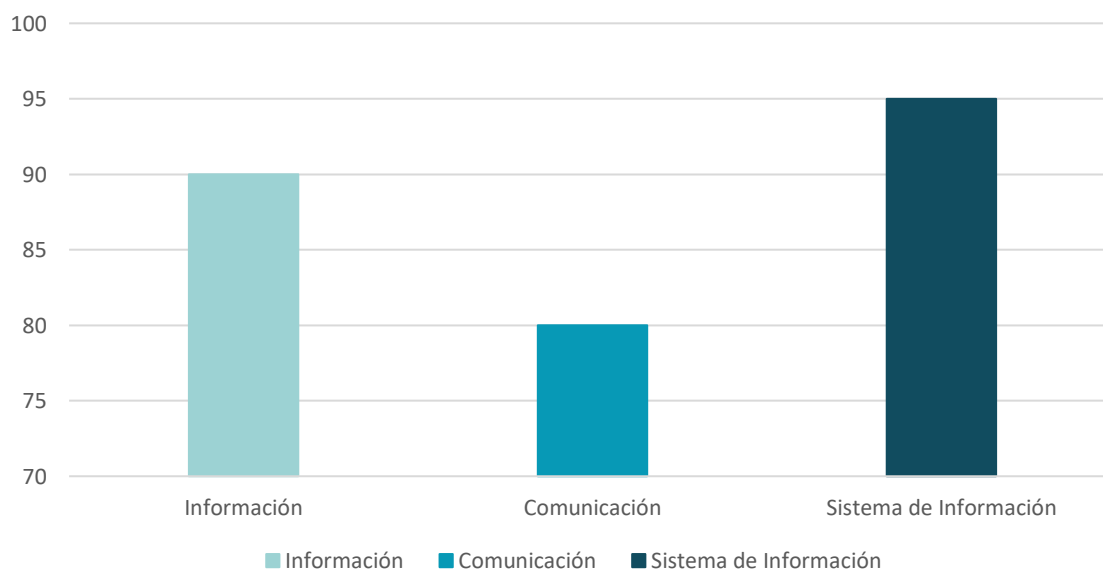
Comunicación

Proceso continuo de generar, compartir y obtener información. La comunicación interna fluye transversalmente y en todas las direcciones y niveles asegurando el conocimiento de las responsabilidades por parte de todos los colaboradores.

Sistema de Información

Conjunto de actividades que involucran personas, procesos, datos y tecnología, permitiendo a la organización generar información útil, comunicar transacciones y medir el desempeño organizacional.

Componentes del Sistema de Información y Comunicación



Principios

Principio Fundamental

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



Identificación de requisitos

- Mecanismos y metodologías para identificar información necesaria que soporte los demás componentes de control interno y aseguren el logro de los objetivos de negocio.

Captura de datos

- Los sistemas de información capturan datos de fuentes internas y externas para preprocesamiento y transformación útil.

Procesamiento

- Transformación de datos relevantes en información útil para la toma de decisiones organizacionales.

Calidad y oportunidad

- Generación de información de calidad (precisa, íntegra, accesible, verificable) y de manera oportuna para la toma de decisiones.

Requisitos de la Información

La generación y uso de información relevante hace necesario que la alta dirección identifique y defina los requisitos con base en el nivel oportuno y grado de detalle necesario.

Características de la Información

- ✓ **Comprensible:** Claridad y facilidad para ser entendida
- ✓ **Útil:** Capacidad de ser pertinente y confiable
- ✓ **Pertinente:** Posee valor de retroalimentación y predicción
- ✓ **Confiable:** Neutral, verificable y representa fielmente los hechos
- ✓ **Relevante:** Capacidad de influir en la toma de decisiones.

Componentes de los Sistemas de Información

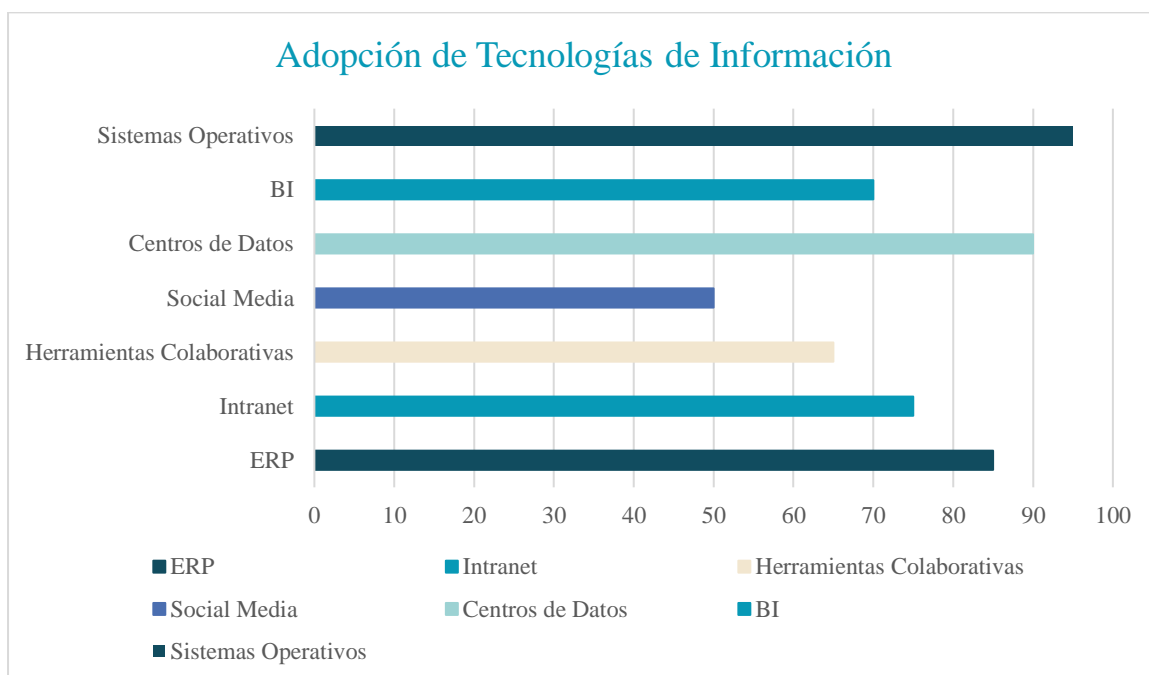
- Personas: Usuarios que interactúan con el sistema
- Procesos: Flujos de trabajo y procedimientos
- Datos: Información bruta que se procesa
- Tecnología: Herramientas y plataformas que soportan el sistema

Riesgos del Acceso a Información

- Ineficiencias por sobrecarga de datos
- Incumplimientos de leyes y regulaciones



- Problemas de protección, seguridad y privacidad.



ERP: Sistemas integrados que mejoran eficiencia, velocidad, y accesibilidad a la información.

Intranets: Plataformas internas para compartir información y colaborar dentro de la organización.

Inteligencia de Negocios: Herramientas para analizar datos y apoyar la toma de decisiones estratégicas.

Calidad de la Información

Un sistema de control interno eficaz garantiza la generación y uso de información de calidad con las siguientes características:

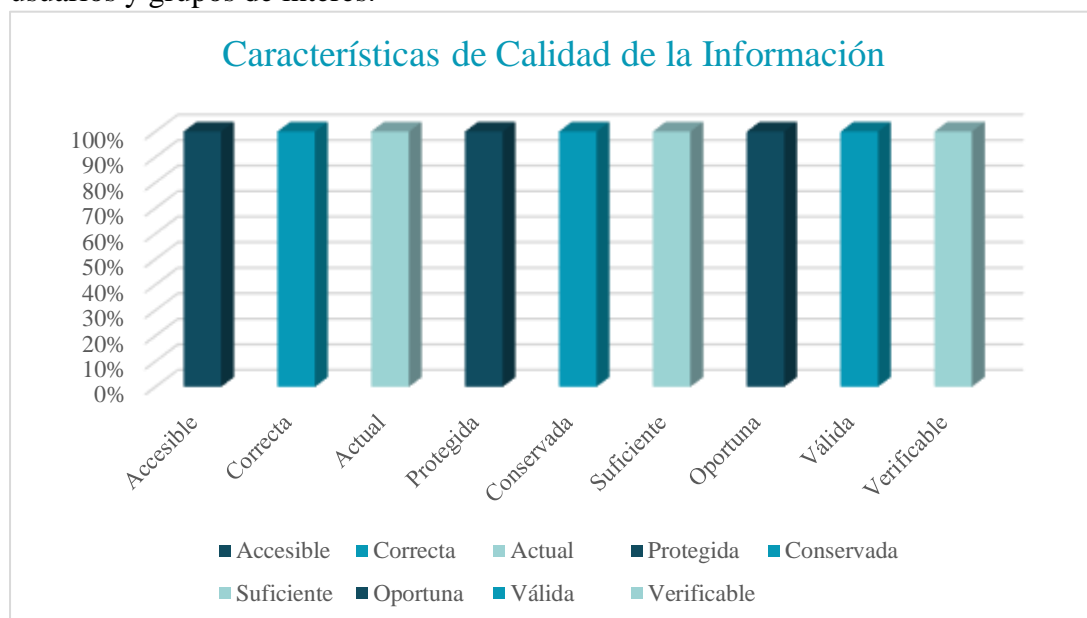
- **Accesible:** Fácil de obtener por parte de los usuarios
- **Correcta:** Datos precisos y completos con validadores
- **Actual:** Recopilada con frecuencia adecuada de fuentes actuales
- **Protegida:** Protocolos de acceso y clasificación adecuada
- **Conservada:** Disponible según protocolos y legislación
- **Suficiente:** Nivel adecuado de detalle relevante
- **Oportuna:** Disponible cuando los usuarios la necesitan
- **Válida:** Obtenida a través de fuentes autorizadas
- **Verificables:** Soportada en evidencia que presenta la fuente

Políticas de Gestión de Información

Establecer responsabilidades sobre la calidad, gobierno, uso, disponibilidad y demás características para asegurar la buena gestión y custodia de la información por parte de los



usuarios y grupos de interés.



Comunicación Interna de Control Interno

Principio Fundamental

La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades necesarias para apoyar el funcionamiento del Sistema de Control Interno.

Características del Principio

- Normas, políticas y procedimientos que aseguran que todos los colaboradores entienden y ejecutan sus responsabilidades.
- Comunicación bidireccional entre Dirección y Consejo de Administración
- Línea ética o canal de denuncias con protección del denunciante
- Directrices claras sobre tipos de información (pública, privada, confidencial)

Contenido de la Comunicación

- Políticas y procedimientos de control interno
- Objetivos del sistema de control interno
- Importancia de un sistema de control interno eficaz
- Funciones y responsabilidades de la Alta Dirección
- Comunicación de debilidades e incumplimientos identificados

Comunicación con el Consejo de Administración

El Consejo de Administración es el principal responsable de supervisar el sistema de control interno, por lo que requiere comunicación permanente por parte de la Alta Dirección.

Información Relevante para el Consejo



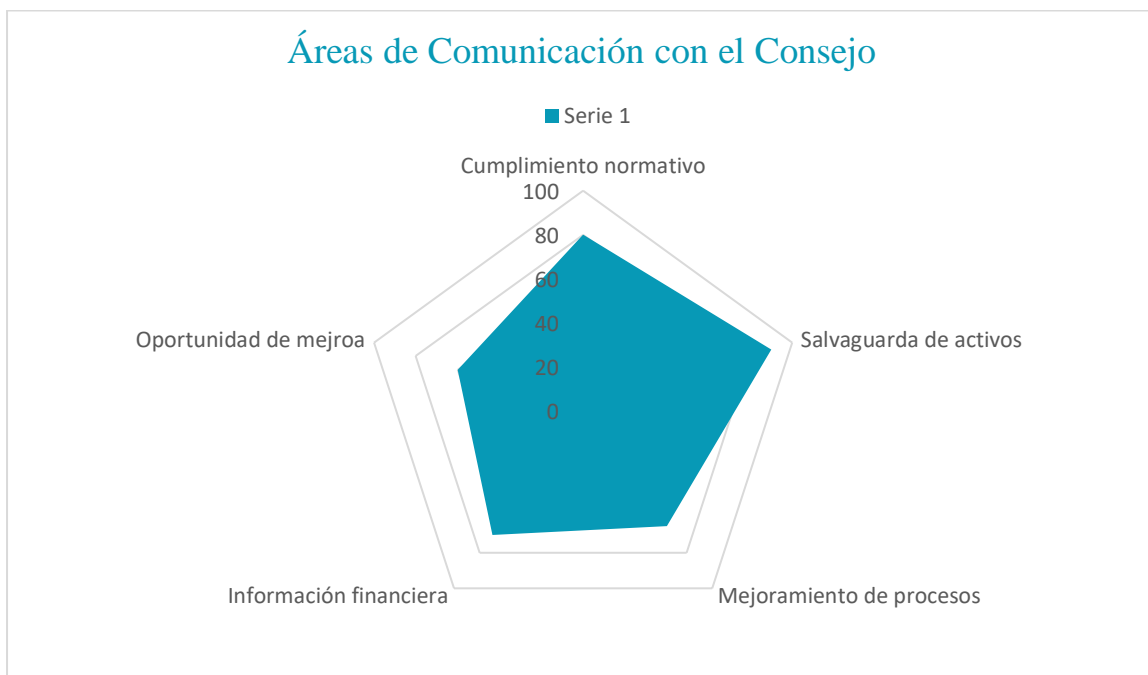
- Cumplimiento de normas y regulaciones
- Salvaguarda de activos
- Mejoramiento de procesos
- Información financiera y no financiera confiable
- Debilidades y oportunidades de mejora identificadas

Rol de la Auditoría

La función de auditoría es un ente fundamental para asegurar la comunicación con el Consejo de Administración sobre el aseguramiento del sistema de control interno.

Mecanismo de Comunicación Efectivo

El Comité de Auditoría es el mejor mecanismo de comunicación del Auditor con el Consejo de Administración, debidamente reglamentado con protocolos adecuados siempre enfocados al mejoramiento del sistema.



Métodos de Comunicación

- Cuadros de mando
- Correos vía email
- Reuniones presenciales u online
- Memorandos
- Presentaciones

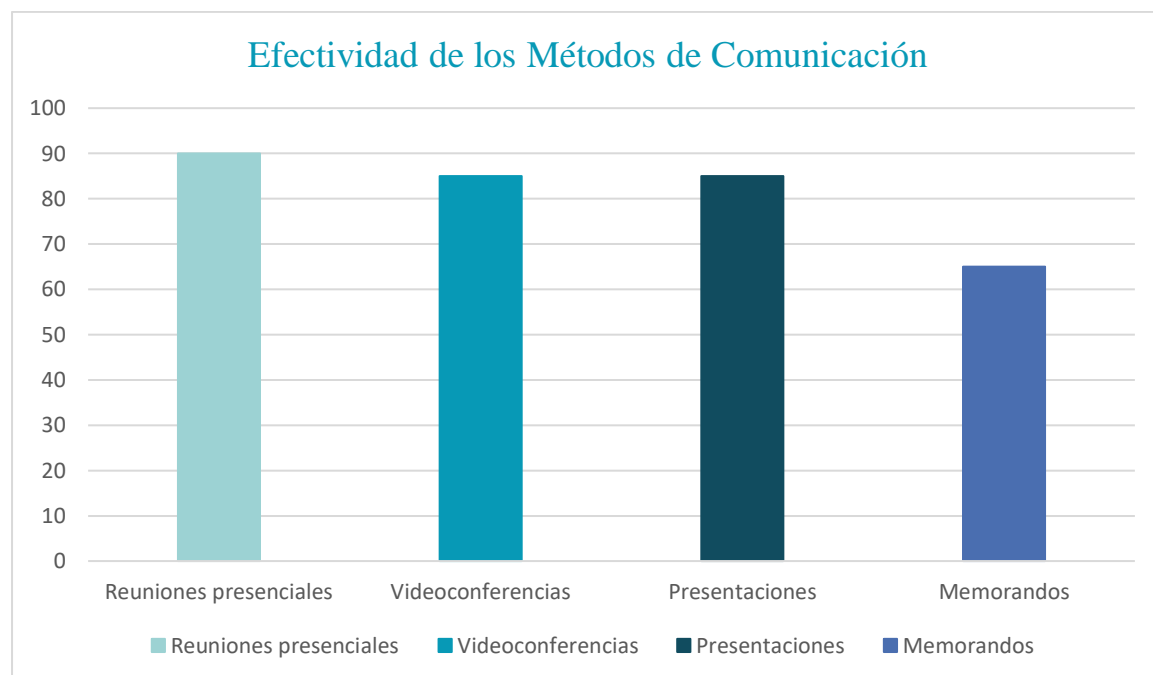
Consideraciones para la Alta Dirección

- ✓ Público objetivo de la comunicación
- ✓ Naturaleza y oportunidad del mensaje
- ✓ Requisitos legales y regulatorios
- ✓ Análisis de costo-beneficio
- ✓ Mecanismos de medición de efectividad

Medición de la Efectividad



Es necesario implementar mecanismos de medición como indicadores que deben ser considerados en la evaluación de desempeño, revisiones anuales y programas de retroalimentación.



Comunicación Externa

Principio Fundamental

La organización comunica con las partes interesadas externas sobre los aspectos clave que afectan el funcionamiento del control interno.

Características del Principio

- Procesos para comunicación con partes externas interesadas
- Canales abiertos para recepción de comunicaciones
- Comunicación al Consejo de información relevante de evaluaciones
- Canales independientes para denuncias anónimas y seguras
- Métodos adecuados para cada público objetivo

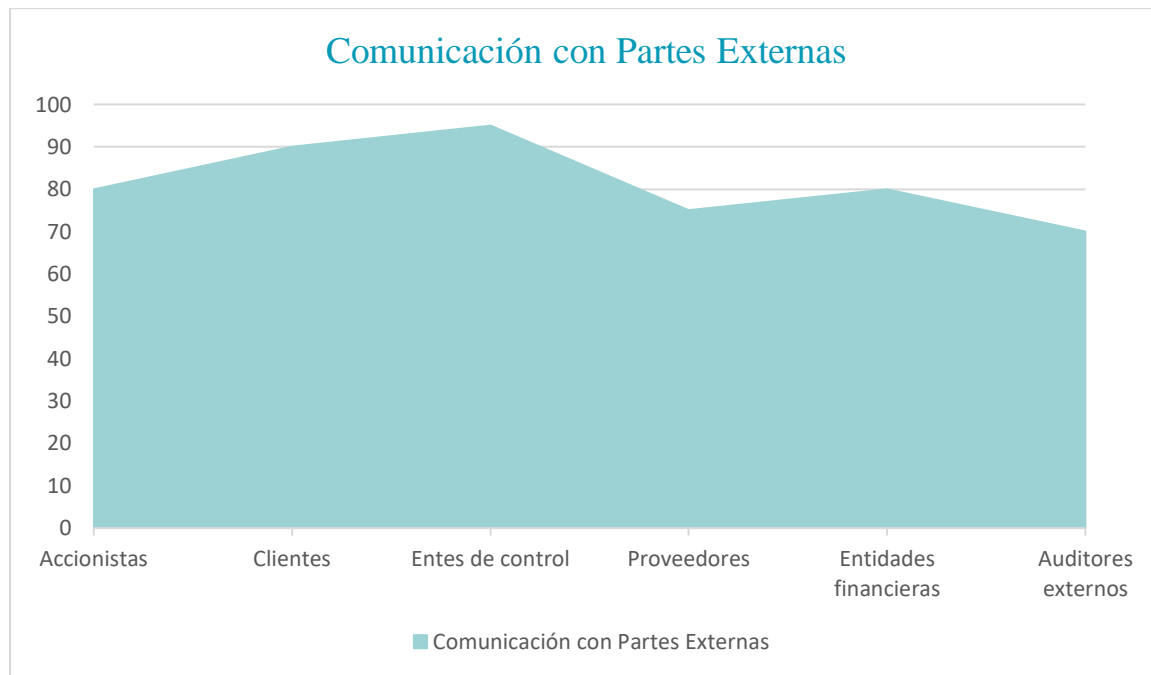
Información Externa Relevante

- Informes de auditores externos sobre el sistema
- Debilidades de control en reportes financieros
- Retroalimentación de clientes sobre calidad
- Normas y regulaciones de entes de control
- Resultados de revisiones tributarias o bursátiles



Herramientas Tecnológicas

Internet y redes sociales permiten a las partes externas participar más activamente en el análisis de las operaciones. La Alta Dirección debe adoptar mecanismos, políticas y procedimientos para su adecuado uso.



Actividades de Supervisión

Todo **sistema de control interno** debe ser evaluado de manera **continua e independiente** para asegurar que se esté ejecutando de manera efectiva y que contribuya a la consecución de los **objetivos estratégicos** de la organización.

La **supervisión** evalúa si los controles de cada componente están funcionando según lo establecido, mientras que una **actividad de control** responde a un **riesgo específico**.

Las evaluaciones continuas que realiza la primera línea de defensa generan información necesaria y oportuna para que la segunda línea de defensa realice la supervisión del sistema. La tercera línea de defensa (auditores internos, externos y entes reguladores) realiza evaluaciones independientes periódicamente.

Modelo de Tres Líneas de Defensa

Las **líneas de defensa** son un modelo organizacional utilizado en la gestión de riesgos, control interno y auditoría, que define claramente las responsabilidades en la protección de una organización frente a errores, fraudes y riesgos. Las cuales se conocen dos modelos de ellas mencionados por el mismo autor **Nahun Frett** donde el primer modelo es más conocido que el otro.



Modelo de las 3 líneas de defensa

El modelo de las tres líneas de defensa, aplicado en el ámbito de la auditoría, establece una estructura clara para la gestión de riesgos y el control interno dentro de una organización. La primera línea está compuesta por la gestión operativa, que identifica y gestiona los riesgos en sus actividades diarias; la segunda línea incluye funciones como la gestión de riesgos y cumplimiento, que supervisan y apoyan a la primera línea; y la tercera línea, representada por la auditoría interna, es independiente y se encarga de evaluar de forma objetiva la eficacia de los controles y procesos establecidos por las dos líneas anteriores. Este modelo fortalece la gobernanza, mejora la transparencia y asegura una supervisión efectiva del sistema de control interno.



Modelo de las 4 líneas de defensa

El **modelo de las cuatro líneas de defensa** es una evolución del modelo tradicional de tres líneas, que incorpora una **cuarta línea** para reforzar la **gobernanza, la transparencia y la rendición de cuentas**, especialmente en organizaciones del sector público o con alta regulación. La primera línea sigue siendo la gestión operativa, responsable de ejecutar procesos y controlar riesgos; la segunda línea comprende las funciones de supervisión como cumplimiento y gestión de riesgos; la tercera línea es la auditoría interna, que evalúa de forma independiente la eficacia de los controles; y la **cuarta línea** está representada por **organismos externos**, como la auditoría externa, entes reguladores o comités de ética, que aportan una supervisión adicional e independiente. Este modelo refuerza la confianza pública y asegura que la organización esté alineada con los principios de buena gestión y responsabilidad institucional.



Primera Línea

- Realiza Evaluaciones continuas en el día a día. Genera información necesaria para la supervisión del sistema

Segunda Línea

- Realiza la supervisión del sistema de manera continua por parte de la Alta Dirección y otros responsables

Tercera Línea

- Auditores internos, externos y entes de regulación que realizan evaluaciones independientes periódicamente

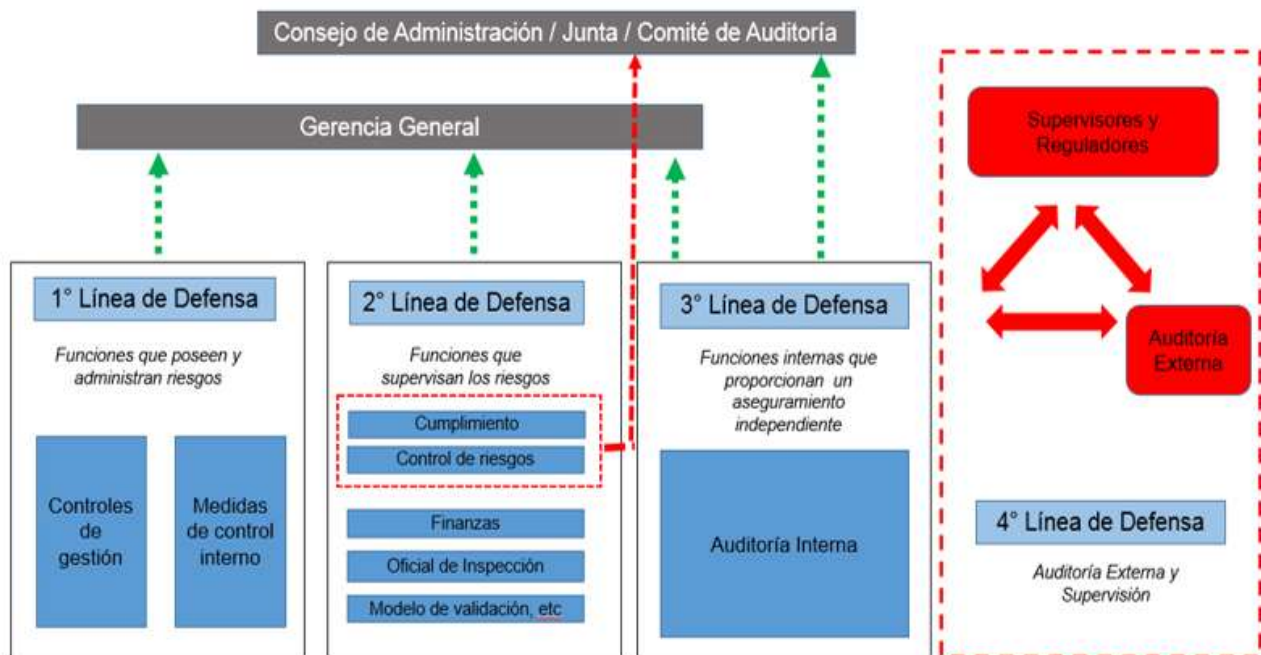


EL MODELO DE LAS TRES LINEAS DE DEFENSA



<https://nahunfrett.blogspot.com/2013/04/sistema-tres-lineas-de-defensa-en.html>

Modelo de las Cuatro Líneas de Defensa



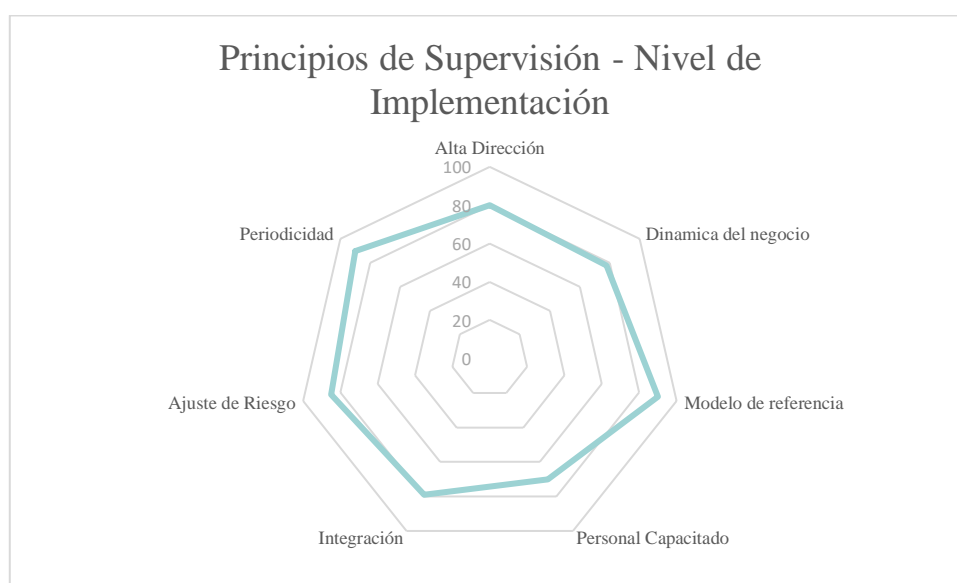
<https://nahunfrett.blogspot.com/2016/06/modelo-cuatro-lineas-de-defensa-nuevos.html>

Principios de las Actividades de Supervisión

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



Principio	Descripción
Alta Dirección involucrada	La Alta Dirección involucra una serie de evaluaciones continuas e independientes.
Consideración de la Dinámica	Se tiene en cuenta la dinámica de la industria, el negocio, los procesos y los riesgos.
Referente o Modelo	Se cuenta con un referente o modelo del Sistema de Control Interno.
Personal Capacitado	Se cuenta con personal capacitado para realizar las actividades de supervisión.
Integración con Procesos	Las evaluaciones se integran con los procesos de negocio.
Ajuste según Riesgo	Las evaluaciones se ajustan en función del riesgo.
Periodicidad	Las evaluaciones se hacen periódicamente para obtener resultados objetivos.



Tipos de Evaluaciones

Las evaluaciones del Sistema de Control Interno pueden darse de dos formas: mediante evaluaciones continuas o a través de evaluaciones independientes, o una combinación de las dos.



Evaluaciones Continuas

- Se dan En el día a día y son ejecutadas por todo el personal de la organización. Están integradas en cada proceso de negocio.

Evaluaciones Independientes

- Son ejecutadas de manera periódica por personal de la Alta Dirección, auditores internos o externos. No están integradas a los procesos

Evaluaciones Continuas

Las evaluaciones continuas, sean manuales o automáticas, permiten asegurar el adecuado funcionamiento de cada uno de los componentes del Sistema de Control Interno.

Características de las Evaluaciones Continuas

- Se realizan en línea o de manera rutinaria.
- Requieren supervisores con competencias y conocimientos adecuados.
- Los resultados deben informarse de manera oportuna.
- Las evaluaciones automatizadas permiten supervisar operaciones con gran volumen de datos.

Ejemplo Práctico:

El área de facturación genera un informe diario que identifica el volumen de ventas no realizadas, con sus respectivas causas: producto retenido por calidad, inexistencia de stock, producto vencido, etc.

Diariamente se reúnen las áreas de logística, comercial y producción para analizar los resultados y tomar medidas correctivas.



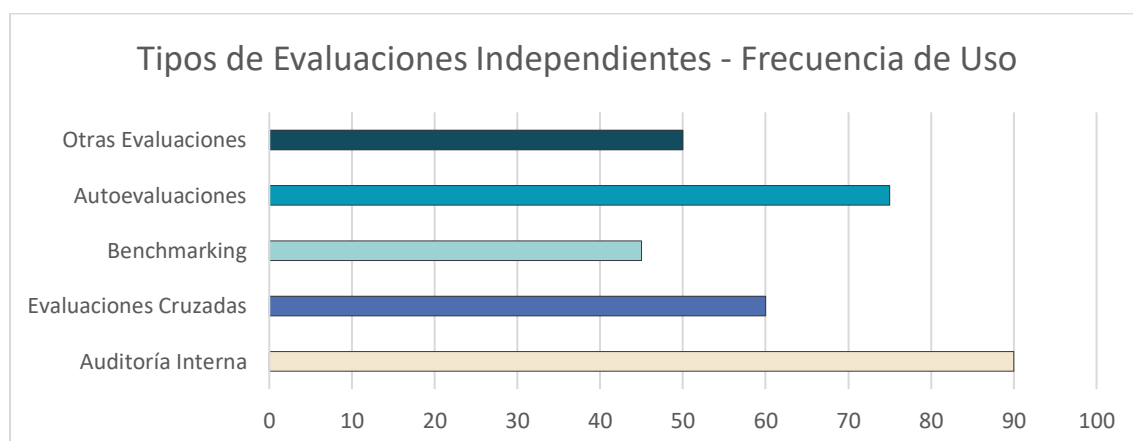
Tipo de evaluaciones continuas



Beneficio	Descripción
Detección Oportuna	Identificación inmediata de desviaciones y problemas en los controles.
Retroalimentación Continua	Permite ajustar los controles de manera constante y mejorar su efectividad.
Integración con Procesos	Las evaluaciones forman parte natural de las operaciones diarias.
Menor Costo	Generalmente implica menor costo que las (evaluaciones independientes, según el contexto).

Evaluaciones Independientes:

El alcance, naturaleza, frecuencia y formalidad de las evaluaciones independientes se determinan con base en el nivel de madurez del sistema de control interno y los componentes que son objeto de evaluación.



Tipos de Evaluaciones Independientes



Auditoría Interna

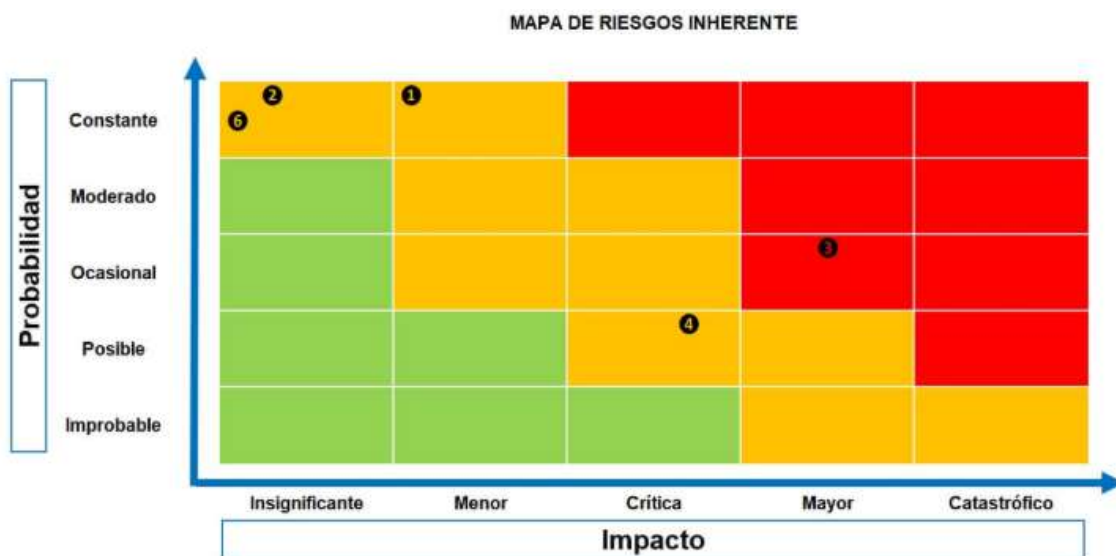
Función que reporta directamente al Comité de Auditoría del Consejo de Administración.
Prepara un plan anual basado en evaluación de riesgos.

Metodología de Auditoría

- Priorizar riesgos: Considerar los riesgos de mayor impacto y probabilidad.
- Identificar controles clave: Enfocarse en controles que reduzcan probabilidad e impacto.
- Identificar evidencia válida: Evaluar si la información es apropiada y suficiente.
- Conclusión y reporte: Presentar resultados a la Alta Dirección y Comité de Auditoría.

Mapa de riesgos

- Un **mapa de riesgos de control interno** es una herramienta visual que permite identificar, evaluar y representar los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos de una organización, especialmente en relación con sus procesos internos, operativos, financieros y de cumplimiento normativo. Además, permite asociar controles que mitiguen dichos riesgos.
- Tiene como objetivo **Identificar, evaluar y gestionar los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos organizacionales**, asegurando que existan controles adecuados para prevenir, detectar o mitigar dichos riesgos.



Evaluaciones Cruzadas

Utilización de profesionales de distintas unidades operativas o áreas funcionales para evaluar los componentes de control interno. Ejemplo: personal del área de calidad evaluando controles de inventarios.

Benchmarking

Evaluación del sistema de control interno comparando los componentes con otras compañías del mismo sector para identificar mejores prácticas.



Autoevaluaciones

Los mismos **funcionarios responsables de cada proceso** evalúan si los componentes están presentes y en funcionamiento. Pueden tener sesgos de objetividad que deben ser considerados.

Otras Evaluaciones Objetivas

Incluyen evaluaciones realizadas por:

- Áreas de riesgos o cumplimiento (**segunda línea de defensa**).
- Entes de control y supervisión del estado (superintendencias, contraloría).
- Firmas especializadas de auditoría externa.

Comunicación y Seguimiento de Resultados

Esta sección detalla el proceso posterior a las evaluaciones:

Etapa	Descripción
Evaluación de Resultados	La Dirección o el Consejo de Administración analiza los resultados de las evaluaciones.
Comunicación de Deficiencias	Las deficiencias se comunican a los responsables de definir planes de acción.
Seguimiento de Medidas	La Dirección realiza seguimiento a los planes de acción para asegurar el mejoramiento continuo.

Información indagada:

cultura de control

La **cultura de control** es un componente clave dentro de cualquier sistema de control interno y gestión de riesgos. Se refiere al **conjunto de valores, actitudes, normas y comportamientos compartidos** en una organización que **favorecen el cumplimiento de normas, la responsabilidad, la integridad y el control en los procesos**.

¿Qué es la cultura de control?

Es el **ambiente organizacional** que determina cómo se diseñan, implementan y respetan los controles internos. Una sólida cultura de control promueve que los colaboradores:

- Siguen las políticas y procedimientos.
- Actúen con ética e integridad.
- Detecten y reporten riesgos o irregularidades.
- Asuman responsabilidad sobre su trabajo y decisiones.

Definir una cultura de control interno efectiva es esencial para el éxito y la integridad de cualquier organización. Por ende, se presentan las claves para establecer y mantener una cultura de control interno sólida y eficaz.

- Liderazgo con autenticidad
- Estrategias dinámicas de comunicación



- Formación personalizada y continua
- Empoderamiento a través de la responsabilidad
- Adaptación de la evaluación de riesgos
- Canales de retroalimentación efectivos
- Reconocimiento genuino
- Aplicación equitativa de políticas
- Monitoreo con métricas relevantes
- Integración estratégica
- Gestión del cambio
- Recursos y capacidad

Al abordar estos puntos de manera realista, una organización puede desarrollar una cultura de control interno que no solo se adhiera a los estándares teóricos, sino que también prospere en la práctica diaria y en el mundo real de los negocios.

Balance scorecard

El cuadro de mando integral o *Balanced Scorecard* (BSC) se trata de un **sistema de gestión diseñado específicamente para evaluar más allá de los aspectos financieros** dentro de las empresas con el propósito de tomar decisiones con base en otros elementos de valor.

Este concepto fue introducido en 1992 por el contador Robert S. Kaplan y el teórico de negocios David Norton y se ha convertido desde entonces en uno de los métodos más populares de evaluación de objetivos y administración de empresas.

En resumen, **se trata de una metodología de gestión de empresas** que se encarga de alinear la **estrategia de las organizaciones** con los indicadores de gestión.

Es un modelo de administración empresarial que relaciona los objetivos de negocios entre sí y los determina a través de diversas métricas vinculadas a planes de acción concretos que orienten las iniciativas de cada colaborador hasta el cumplimiento de las metas.

Podemos decir que el **Cuadro de Mando Integral es una herramienta de acompañamiento de toma de decisiones** ejecutadas por el liderazgo de una empresa, fundamentada en indicadores de gestión, por lo menos, en cuatro pilares:

- Finanzas
- Clientes
- Procesos internos
- Desarrollo

Entonces, gracias a esta metodología, una empresa podrá expandir la capacidad de medición y monitoreo, dejándole la oportunidad a los tomadores de decisiones de determinar el comportamiento de los puntos esenciales de la cadena de producción.

Todos estos elementos permiten acceder a nuevos niveles de comprensión para todos los miembros de la organización y les facilita entender cómo será evaluada la estrategia general.

<https://www.sydle.com/es/blog/balanced-scorecard-629a519600627f09d729acf4>



Robert S. Kaplan y David P. Norton introdujeron el Balanced Scorecard en 1992 como una innovadora herramienta para la gestión estratégica. Su mayor aporte fue transformar la forma tradicional de medir el desempeño organizacional, que se enfocaba principalmente en indicadores financieros, y ampliar esta visión para incluir otras perspectivas fundamentales: la del cliente, los procesos internos, y el aprendizaje y crecimiento. Esta visión integral permite a las organizaciones tener un cuadro completo de su desempeño, tanto en resultados actuales como en los factores que impulsan el éxito futuro.

Además, Kaplan y Norton plantearon que el Balanced Scorecard no solo debía ser un sistema de medición, sino una herramienta que ayude a las organizaciones a traducir su estrategia en objetivos claros y accionables. Mediante la definición de indicadores específicos para cada perspectiva, y el establecimiento de metas alineadas con la visión y misión, las empresas pueden gestionar y monitorear efectivamente la ejecución de su estrategia. Posteriormente, introdujeron los mapas estratégicos, que facilitan la visualización de las relaciones causales entre objetivos, permitiendo comprender cómo las acciones en un área impactan en otras.

Gracias a estos aportes, el Balanced Scorecard se ha convertido en una metodología ampliamente adoptada en el mundo empresarial y en el sector público, ayudando a mejorar la comunicación interna, la alineación estratégica y la toma de decisiones basada en datos equilibrados. El trabajo de Kaplan y Norton no solo redefinió la medición del desempeño, sino que también impulsó una nueva cultura de gestión estratégica enfocada en la creación de valor sostenible.



Nahun Frett, experto dominicano en auditoría interna, control interno y gestión de riesgos, ha contribuido indirectamente al fortalecimiento de la implementación del Balanced Scorecard (BSC) en organizaciones, especialmente en el sector público y privado de América Latina. Su trabajo se centra en promover una cultura sólida de control y una gestión efectiva de riesgos, aspectos fundamentales para que el BSC funcione correctamente, ya que este requiere datos confiables y procesos bien controlados para medir y monitorear los indicadores estratégicos. Así, Frett aporta al crear un ambiente organizacional donde la planificación estratégica y la medición del desempeño, a través del BSC, pueden integrarse con sistemas robustos de control y gobernanza, mejorando la transparencia, responsabilidad y efectividad en la ejecución de la estrategia.



Michael Porter es un reconocido profesor y experto en estrategia empresarial de la Universidad de Harvard, famoso por desarrollar modelos clave como las Cinco Fuerzas y la Cadena de Valor, que ayudan a las empresas a analizar su entorno competitivo y optimizar sus actividades para obtener ventaja competitiva. Sus teorías han influido profundamente en la gestión estratégica moderna, brindando herramientas prácticas para que organizaciones de todo el mundo diseñen y ejecuten estrategias efectivas.





Oportunidad de mejora continua

La **oportunidad de mejora continua** se refiere a la capacidad y el espacio que tiene una organización para identificar, implementar y mantener cambios progresivos que incrementen la eficiencia, calidad y efectividad de sus procesos, productos o servicios. Esta oportunidad surge al analizar el desempeño actual y detectar áreas donde se pueden optimizar recursos, reducir errores, mejorar la satisfacción del cliente o innovar.

La mejora continua es un enfoque sistemático y constante que busca no conformarse con los resultados actuales, sino avanzar paso a paso para lograr un desempeño superior. Herramientas como el **Ciclo PDCA** de Deming, el **Kaizen**, y sistemas de gestión de calidad, facilitan la identificación y ejecución de estas oportunidades.

William Edwards Deming fue un estadístico y consultor estadounidense, pionero en la gestión de calidad total y la mejora continua, conocido por su impacto en la transformación industrial de Japón tras la Segunda Guerra Mundial. Desarrolló el ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) y los 14 puntos para la gestión efectiva, promoviendo el uso del control estadístico de procesos para aumentar la calidad y eficiencia. Su enfoque sostenía que la calidad es clave para la competitividad y el éxito a largo plazo de las organizaciones.



Tributación verde

La **tributación verde** es un sistema de impuestos que busca cuidar el medio ambiente, gravando actividades contaminantes o que dañan los recursos naturales. Su objetivo es incentivar a empresas y personas a adoptar prácticas sostenibles, promoviendo la reducción de la contaminación y el uso eficiente de recursos. Los fondos recaudados suelen destinarse a proyectos ecológicos y de desarrollo sostenible.

Estados financieros Proyectados

Los **estados financieros proyectados** son informes contables que muestran una estimación anticipada del desempeño financiero futuro de una empresa. Incluyen proyecciones como el estado de resultados, balance general y flujo de efectivo, basados en supuestos sobre ventas, costos, inversiones y financiamiento. Estos estados ayudan a planificar, tomar decisiones estratégicas y atraer inversionistas o financiamiento.

5 modelos de control interno que no sea COSO

1. COCO (Criteria of Control) – Canadá

- Desarrollado por el **Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA)**.
- Pone énfasis en el **comportamiento organizacional**, los valores éticos y la cultura.
- Considera no solo el control formal, sino también el ambiente humano y el compromiso con los objetivos.
- Muy útil para organizaciones que valoran la **autogestión y liderazgo responsable**.



2. Turnbull Report – Reino Unido

- Emitido por el **Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW)**.
- Se enfoca en el **control interno relacionado con la gestión de riesgos financieros**.
- Requiere que los directores evalúen regularmente la eficacia del sistema de control.
- Popular en empresas que cotizan en bolsas del Reino Unido.

3. Cadbury Report – Reino Unido

- Publicado en 1992, es un referente en **gobierno corporativo**.
- Aunque no es un modelo de control interno per se, establece principios que **complementan los sistemas de control** sobre ética, transparencia y rendición de cuentas.
- Fomenta la separación clara de responsabilidades entre la alta dirección y el consejo.

4. Modelo COBIT (Control Objectives for Information and Related Technologies)

- Desarrollado por ISACA para el **gobierno y control de tecnologías de la información**.
- Es ideal para organizaciones que requieren un control interno robusto en áreas de TI y ciberseguridad.
- Proporciona una estructura detallada para la **gestión de riesgos tecnológicos**, cumplimiento y auditoría de sistemas.

5. Modelo FERMA (Federation of European Risk Management Associations)

- Enfocado en la **gestión integrada de riesgos corporativos (ERM)** en Europa.
- Relaciona control interno con estrategia y objetivos organizacionales.
- Es más flexible y menos prescriptivo que COSO, útil en sectores donde el riesgo es cambiante o difícil de predecir.

El nivel de madurez

El **nivel de madurez** es un concepto utilizado para evaluar qué tan desarrollado y eficaz es un proceso, sistema o área dentro de una organización. A través de esta evaluación, se puede determinar si las actividades se realizan de manera improvisada, estructurada, controlada o en constante mejora. Este enfoque es clave en disciplinas como auditoría, control interno, gestión de riesgos, tecnología de la información y calidad, ya que permite medir el grado de formalización y alineación de los procesos con los objetivos estratégicos.

Generalmente, los niveles de madurez se clasifican en escalas que van del nivel más básico al más avanzado. Por ejemplo, en una escala de cinco niveles, el nivel 1 representa una organización con procesos inexistentes o informales (reactivos), mientras que el nivel 5 indica una organización con procesos optimizados y en mejora continua. Esta clasificación ayuda a identificar brechas, establecer planes de mejora y monitorear el avance a lo largo del tiempo.

Medir el nivel de madurez permite a las organizaciones tomar decisiones informadas sobre dónde invertir recursos, cómo fortalecer su estructura de control, y de qué manera aumentar su eficiencia operativa. Además, puede ser un elemento valioso para demostrar avances ante auditorías externas, entes reguladores o partes interesadas, reforzando así la transparencia y la gobernanza institucional.



COSO ERM 2017

1. ¿Qué es COSO ERM 2017?

COSO ERM 2017, titulado oficialmente "**Gestión de Riesgos Empresariales: Integrando con Estrategia y Rendimiento**", es una actualización del documento original de 2004. Su objetivo es ayudar a las organizaciones a crear, preservar y realizar valor mientras gestionan los riesgos.

La principal evolución de este marco es que destaca la **importancia de considerar el riesgo tanto en el proceso de establecimiento de la estrategia como en la mejora del rendimiento**. No reemplaza al Marco Integrado de Control Interno, sino que ambos documentos son complementarios.



2. Filosofía central del marco

El nuevo enfoque plantea que **el riesgo no debe considerarse solo como una amenaza**, sino también como una fuente de oportunidades estratégicas. La gestión de riesgos empresariales es vista como un **proceso dinámico y continuo**, que influye en:

- La definición de la **misión, visión y valores**.
- La **formulación de estrategias**.
- La **ejecución de objetivos**.



- El **monitoreo y adaptación al cambio**.

La lógica del marco es que **el valor organizacional se maximiza** cuando existe coherencia entre estrategia, apetito de riesgo, objetivos empresariales y desempeño.

Marco de Gestión de Riesgos



3. Componentes y Principios del Marco COSO ERM 2017

El marco se estructura en

cinco componentes interrelacionados que, a su vez, se sustentan en **20 principios**. Estos componentes describen las prácticas que las organizaciones pueden aplicar de diferentes maneras según su tamaño, sector o tipo.

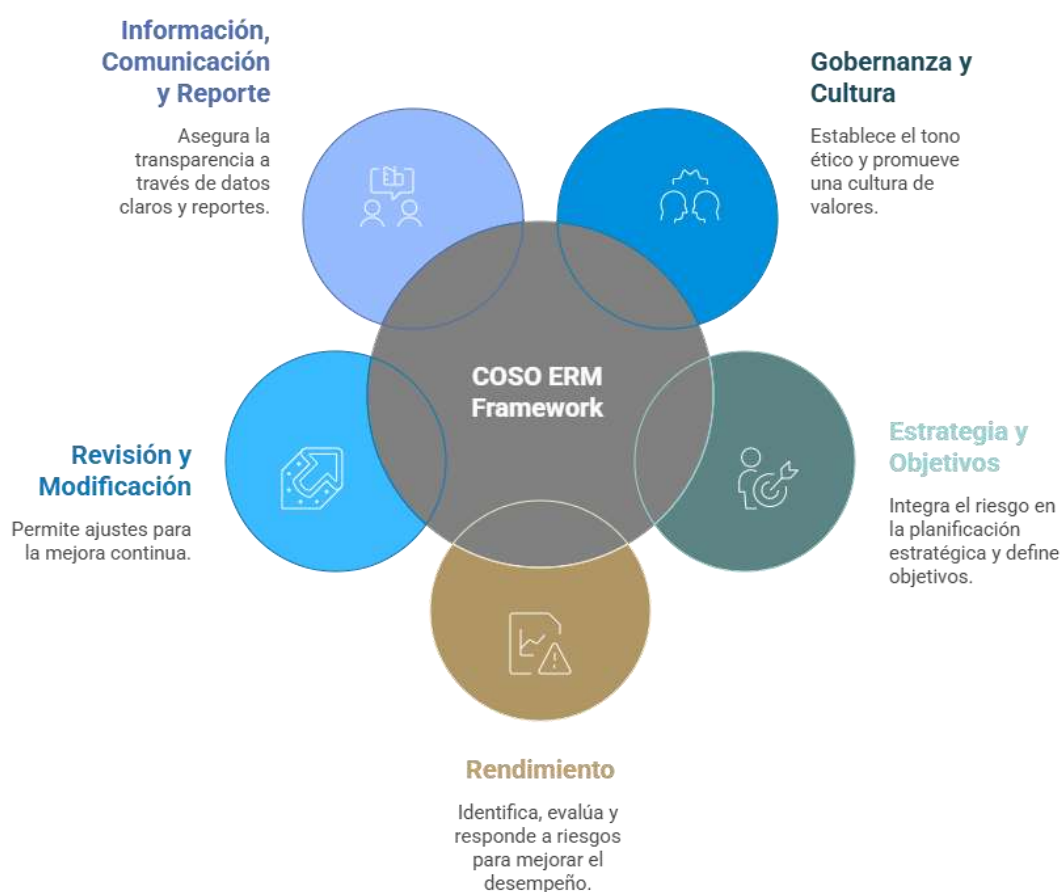
Componentes del Marco:

1. **Gobernanza y Cultura:** Establece el tono de la organización, reforzando la importancia del ERM y definiendo las responsabilidades de supervisión. La cultura se refiere a los valores éticos, los comportamientos deseados y la comprensión del riesgo.
2. **Estrategia y Establecimiento de Objetivos:** El ERM se integra en el proceso de planificación estratégica. Se define el apetito de riesgo, se alinea con la estrategia y se establecen objetivos para identificar, evaluar y responder a los riesgos.
3. **Rendimiento:** Se identifican y evalúan los riesgos que pueden afectar el logro de la estrategia y los objetivos. Los riesgos se priorizan, se seleccionan respuestas y se obtiene una visión global del riesgo asumido.



4. **Revisión y Modificación:** La organización revisa el desempeño de los componentes del ERM a lo largo del tiempo, especialmente ante cambios sustanciales, para realizar las mejoras necesarias.
5. **Información, Comunicación y Presentación de Informes:** Se basa en un proceso continuo para obtener y compartir información necesaria de fuentes internas y externas, asegurando que fluya en toda la organización para respaldar el ERM.

Estructura del COSO ERM



4. Beneficios de una gestión eficaz del riesgo

La integración del ERM en toda la entidad puede generar ventajas significativas, tales como:

- **Aumentar el abanico de oportunidades:** Permite identificar nuevas oportunidades al considerar tanto los aspectos positivos como los negativos del riesgo.



- **Identificar y gestionar el riesgo en toda la entidad:** Ayuda a la dirección a gestionar riesgos que pueden originarse en una parte de la entidad, pero afectar a otra.
- **Reducir las sorpresas y aumentar los resultados positivos:** Mejora la capacidad de identificar riesgos y establecer respuestas adecuadas, reduciendo sorpresas y pérdidas.
- **Mejorar el despliegue de recursos:** La información sólida sobre los riesgos permite priorizar y asignar los recursos de manera más eficiente.
- **Mejorar la resiliencia empresarial:** Aumenta la capacidad de la organización para anticiparse y responder al cambio, lo que es clave para la viabilidad a largo plazo.



El Instituto de Auditores Internos del Perú (IAI Perú) utiliza su sección de "Conferencias" para promocionar y listar sus eventos de capacitación, seminarios web y jornadas de alto nivel, dirigidos a sus miembros y profesionales del sector. El sitio web destaca el rol del IAI Perú como **único organismo facultado para preparar para la certificación CIA (Certified Internal Auditor)** en el país.

Instituto de Auditores Internos del Perú (IAI Perú)

La sección de conferencias del IAI Perú funciona como el **repositorio de eventos de capacitación y actualización técnica** de la institución. Su objetivo principal es asegurar que los profesionales de la auditoría interna en Perú se mantengan actualizados con las **Normas Internacionales para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna (IPPF)** y otras certificaciones clave.



Instituto de Auditores Internos del Perú

Enfoque de la Oferta Académica

La temática de las conferencias del IAI Perú se centra en la **evolución y el valor agregado de la auditoría interna (AI)**, con un fuerte énfasis en la actualización de estándares y la gestión de riesgos.

Eje Temático Principal	Descripción de Eventos Recientes (Ejemplos)	Repercusión Profesional
Actualización Normativa (IPPF)	WEBINAR: Aplicando las Nuevas Normas para Aumentar el Valor de la AI.	Asegura que los profesionales cumplen con los estándares globales y adoptan las mejores prácticas.
Certificaciones y Novedades	CIA 2025, IPPF Evolution.	Prepara a los miembros para las futuras acreditaciones y cambios en los exámenes de certificación.
Jornadas Especializadas	Jornada de Conferencias mayo 2024, Conferencias del mes de la concientización 2023.	Ofrece capacitación intensiva sobre temas coyunturales y tendencias del sector de la AI.



Propuesta de Valor y Características Únicas

El contenido de las conferencias está directamente vinculado con las certificaciones que el Instituto ofrece, consolidando su rol como referente en la formación del auditor interno en el país:



1. **Ente Certificador Exclusivo:** El IAI Perú es la única entidad en el país oficialmente facultada para dictar los Cursos de Preparación para el examen **Certified Internal Auditor (CIA)**, la acreditación profesional de mayor prestigio a nivel mundial en el sector.
2. **Alcance Global:** Como parte del **The Institute of Internal Auditors (IIA Global)** y **FLAI (Federación Latinoamericana de Auditores Internos)**, las conferencias abordan temas con relevancia mundial y adaptados al contexto peruano.
3. **Certificaciones Clave:** Más allá del CIA, el IAI Perú también se enfoca en otras certificaciones cruciales como el **CRMA (Certification in Risk Management Assurance)**, **Certificado COSO** y **Certificado COSO ERM (Enterprise Risk Management)**, lo que demuestra un enfoque integral en la auditoría, riesgos y control interno



Acerca de la Auditoría Interna

¿Qué es la Auditoría Interna?

La auditoría interna es un servicio de asesoramiento y control independiente y objetivo diseñado para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a lograr sus objetivos al aportar un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gobernanza, gestión de riesgos y control.

La auditoría interna es un servicio de asesoramiento y control independiente y objetivo diseñado para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a lograr sus objetivos al aportar un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gobernanza, gestión de riesgos y control.



Evaluar tecnologías emergentes. Analizar oportunidades. Examinar cuestiones globales. Evaluar riesgos, controles, ética, calidad, economía y eficiencia. Garantizar que los controles establecidos sean adecuados para mitigar los riesgos. Comunicar información y conclusiones con claridad y precisión. Estas diversas responsabilidades brindan a los auditores internos una perspectiva amplia sobre la organización y hacen que la función de auditoría interna sea un recurso valioso para las juntas directivas y la alta gerencia.



Propósito de la Auditoría Interna

La declaración Propósito de la Auditoría Interna tiene como objetivo ayudar a los auditores internos y a las partes interesadas en la auditoría interna a comprender y articular el valor de la auditoría interna.



Declaración de propósito

La auditoría interna fortalece la capacidad de la organización para crear, proteger y sostener valor al brindar a la junta directiva y a la gerencia garantía, asesoramiento, conocimiento y previsión independientes, objetivos y basados en riesgos.

La auditoría interna mejora la organización:

- Cumplimiento exitoso de sus objetivos.
- Procesos de gobernanza, gestión de riesgos y control.
- Toma de decisiones y supervisión.
- Reputación y credibilidad ante sus grupos de interés.



- Capacidad de servir al interés público.

La auditoría interna es más eficaz cuando:

- Es realizada por profesionales competentes de conformidad con las Normas Globales de Auditoría Interna, las cuales son establecidas en interés público.
- La función de auditoría interna está posicionada de forma independiente y rinde cuentas directamente a la junta directiva.
- Los auditores internos están libres de influencias indebidas y comprometidos a realizar evaluaciones objetivas.

Propósitos de la Auditoría Interna



Ley Sarbanes-Oxley (SOX) de EE. UU. (2002)

La Ley Sarbanes-Oxley de 2002 es una ley federal de Estados Unidos creada en respuesta a grandes fraudes corporativos (como Enron y WorldCom). Su objetivo principal es **restaurar la confianza pública** en los mercados financieros, **mejorar la transparencia** y **fortalecer la rendición de cuentas** de las empresas cotizadas en bolsa.



Relación con tu Curso (Control Interno y COSO)

La Ley SOX elevó el marco de Control Interno a un requisito legal, haciendo que el modelo **COSO (Control Interno)** se convirtiera en el estándar *de facto* para el cumplimiento.

Las secciones más importantes y relacionadas con tu curso son:

Secciones de la Ley Sarbanes-Oxley



Sección 302

El CEO y el CFO certifican la exactitud del informe financiero y el diseño de los controles internos. Declaran su responsabilidad sobre los controles internos de la compañía.



Sección 404

Exige la evaluación de la efectividad del control interno por parte de la gerencia y la opinión del auditor. Incluye informes tanto de la gerencia como del auditor independiente.



Sección 906

Establece sanciones penales para los ejecutivos que certifiquen intencionadamente información financiera fraudulenta. Las sanciones incluyen multas y prisión por actividades fraudulentas.



SOX es la razón por la cual el **Control Interno** (basado en COSO) y la **Auditoría Interna/Externa** tienen un rol tan crítico y legalmente obligatorio en las grandes corporaciones. Convirtió la **gestión de riesgos** y el **control interno eficaz** de una "mejor práctica" en un **requisito legal** para proteger a los inversionistas.



La Investigación y la Actividad Emprendedora

La investigación es un proceso sistemático y crítico que genera nuevos conocimientos y soluciona problemas. En el ámbito universitario, es fundamental para el aprendizaje, el desarrollo académico y la conexión con la sociedad, empresas y gobierno. Para elegir un tema de investigación es clave contar con motivación, conocimientos previos, acceso a información y relevancia actual.

Entre los tipos de investigación se encuentran:

- Artículos científicos
- Estudios de caso
- Ensayos
- Revisiones bibliográficas y bibliométricas

En el campo contable y financiero, la investigación está estrechamente ligada al emprendimiento, ya que ayuda a identificar barreras, oportunidades y herramientas de gestión. El emprendimiento se define como la capacidad de crear soluciones y negocios innovadores, que pueden surgir por:

- Necesidad
- Oportunidad
- Tradición



Para emprender con éxito es necesario:

1. Identificar problemas del mercado
2. Validar ideas
3. Conocer a la competencia
4. Diseñar un plan de negocio (con estudio de mercado, estrategias de marketing, organización y evaluación financiera)

El emprendimiento implica asumir riesgos, pero también ofrece oportunidades de crecimiento e innovación.

Conclusión:

La investigación y el emprendimiento se complementan: la primera aporta el conocimiento para mejorar la práctica profesional, y la segunda impulsa el desarrollo económico y social. Juntas, transforman ideas en oportunidades con impacto real.



Integrantes	Nota individual	Porcentaje de participación	Nota grupal
Dany Javier	16	80%	0
Rony Aldair	18	90%	0
Carlos	18	90%	0
Ruth Angela	18	90%	0
Maibely Yubisa	19	95%	0
Willy Augusto	18	90%	0
Jhazziely Karito	18	90%	0
Jackeline	20	100%	0
Ruth Ester	18	90%	0
Frank Jesus	16	80%	0
Judith Miluska	18	90%	0



05/11/2025

Gestión de Riesgos Empresariales

Resumen Ejecutivo

Este proyecto fue encargado por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), dedicado a proporcionar liderazgo intelectual a través del desarrollo de marcos integrales y orientación sobre control interno, gestión de riesgos empresariales y prevención de fraudes.

El documento actualizado, titulado "Gestión de Riesgos Empresariales Integración con Estrategia y Rendimiento", destaca la importancia de considerar el riesgo tanto en el proceso de establecimiento de la estrategia como en la conducción del rendimiento

Esta actualización:

- Proporciona una mayor visión del valor de la gestión de riesgos empresariales al establecer y ejecutar la estrategia.
- Mejora la alineación entre el rendimiento y la gestión de riesgos empresariales.
- Acomoda las expectativas de gobernanza y supervisión.
- Reconoce la globalización de los mercados y operaciones.
- Presenta nuevas formas de ver el riesgo para establecer y lograr objetivos.
- Expande los informes para abordar las expectativas de mayor transparencia.



Patrocinadores de COSO

COSO es una iniciativa del sector privado, patrocinada y financiada conjuntamente por:

- American Accounting Association.
- American Institute of Certified Public Accountants.
- Financial Executives International.
- Institute of Management Accountants.
- The Institute of Internal Auditors.



**American
Accounting
Association**



**Association
of International
Certified Professional
Accountants®**



**The Institute of
Internal Auditors**
South Africa

El Paisaje de Riesgo Cambiante

La Naturaleza del Riesgo

Nuestra comprensión de la naturaleza del riesgo, el arte y la ciencia de la elección, se encuentra en el núcleo de nuestra economía moderna. Cada elección que hacemos en la búsqueda de objetivos tiene sus riesgos.

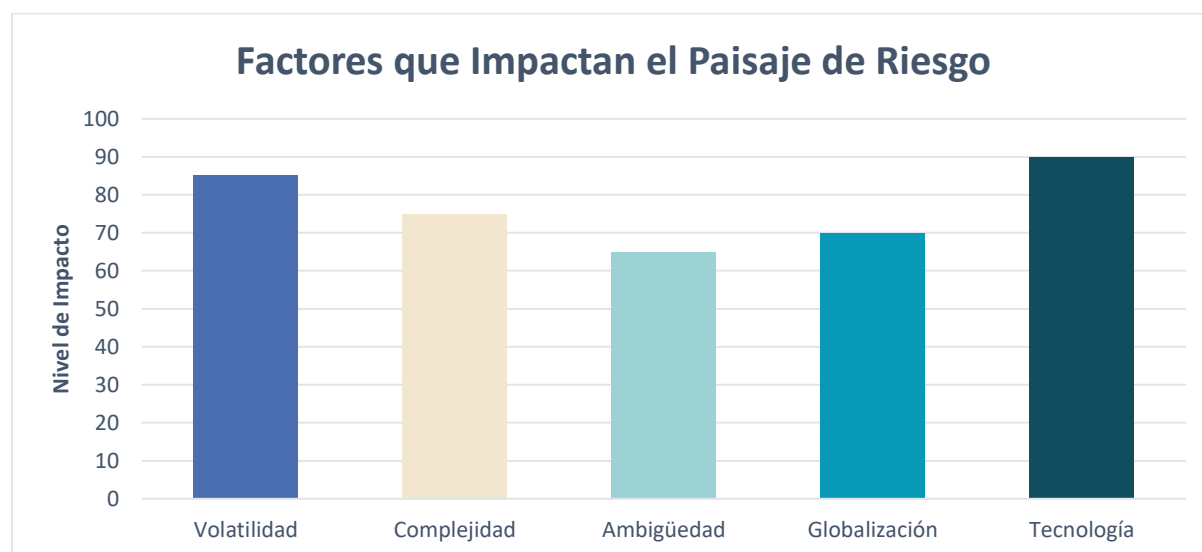
El Foro Económico Mundial ha comentado sobre la "creciente volatilidad, complejidad y ambigüedad del mundo. Las organizaciones encuentran desafíos que impactan la



confiabilidad, relevancia y confianza. Las partes interesadas están más comprometidas hoy, buscando mayor transparencia y responsabilidad.

Las organizaciones necesitan ser más adaptables al cambio. Necesitan pensar estratégicamente sobre cómo gestionar la creciente volatilidad, complejidad y ambigüedad del mundo, particularmente en los niveles superiores de la organización y en la sala de juntas donde las apuestas son más altas.

Factores que Impactan el Paisaje de Riesgo



Guía de Gestión de Riesgos Empresariales

Guía para la Gerencia

La gerencia tiene la responsabilidad general de gestionar el riesgo para la entidad, pero es importante que la gerencia vaya más allá mejorando la conversación con la junta y las partes interesadas sobre el uso de la gestión de riesgos empresariales para obtener una ventaja competitiva.



A través de este proceso, la gerencia obtendrá una mejor comprensión de cómo la consideración explícita del riesgo puede impactar la elección de la estrategia. La gestión de riesgos empresariales enriquece el diálogo de la gerencia al agregar perspectiva a las fortalezas y debilidades de una estrategia a medida que cambian las condiciones.

Una vez establecida la estrategia, la gestión de riesgos empresariales proporciona una manera efectiva para que la gerencia cumpla su función, sabiendo que la organización esta sintonizada con los riesgos que pueden impactar la estrategia y los está gestionando bien.

Guía para la Junta Directiva

Toda junta tiene un rol de supervisión, ayudando a apoyar la creación de valor en una entidad y prevenir su declive. Tradicionalmente, la gestión de riesgos empresariales ha desempeñado un fuerte rol de apoyo a nivel de junta. Ahora se espera cada vez más que las juntas proporcionen supervisión de la gestión de riesgos empresariales.

El Marco proporciona consideraciones importantes para las juntas en la definición y abordaje de sus responsabilidades de supervisión de riesgos. Estas consideraciones incluyen gobernanza y cultura, estrategia y establecimiento de objetivos; rendimiento: información, comunicaciones e informes; y la revisión y revisión de prácticas para mejorar el rendimiento de la entidad.

El rol de supervisión de riesgos de la junta puede incluir, pero no se limita a:

Revisar, desafiar y concurrir con la gerencia en:

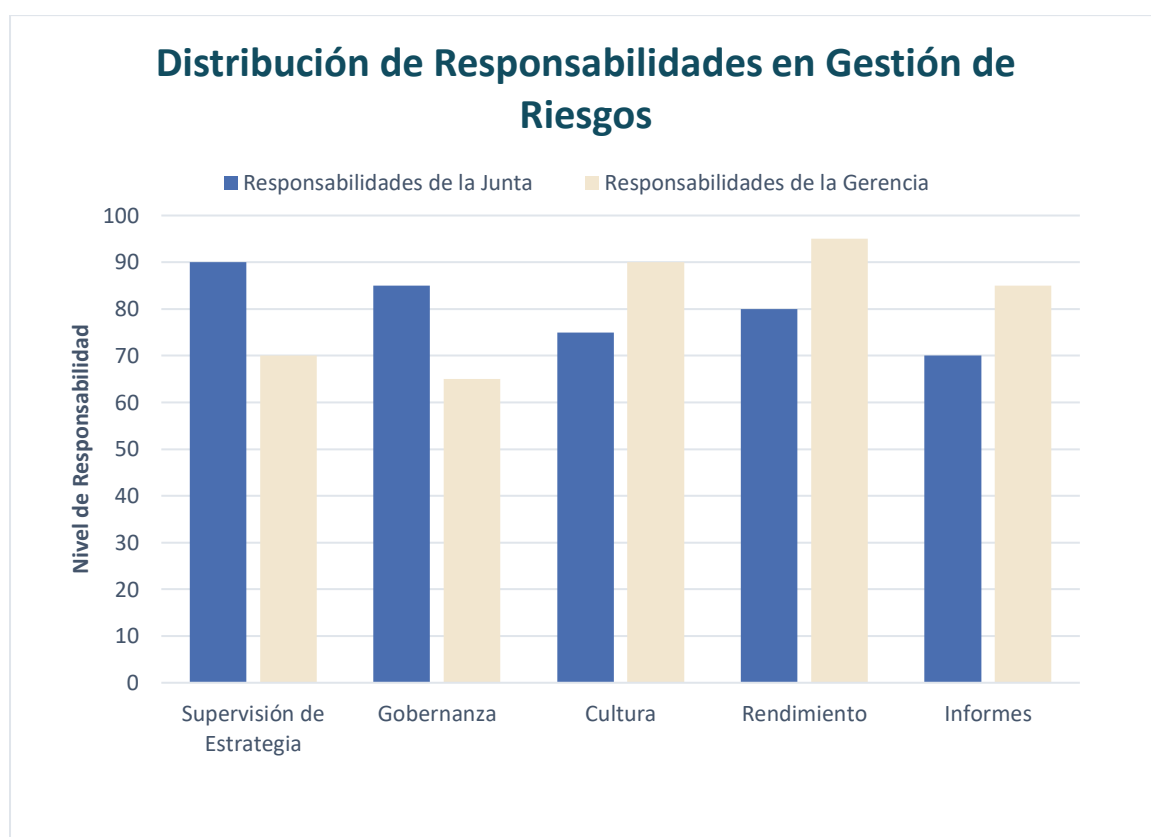
- Estrategia propuesta y apetito de riesgo.
- Alineación de la estrategia y objetivos comerciales con misión, visión y valores fundamentales declarados de la entidad.



- Decisiones comerciales significativas incluyendo fusiones y adquisiciones, asignaciones de capital, financiamiento y decisiones relacionados con dividendos.
- Respuesta a fluctuaciones significativas en el rendimiento de la entidad o la visión de cartera del riesgo.
- Respuestas a instancias de desviación de los valores fundamentales.

Aprobar incentivos y remuneración de la gerencia.

Participar en relaciones con inversores y partes interesadas.



La estrategia y la Gobernanza recae en la Junta y que la responsabilidad de la Cultura, Rendimiento e informes recae fundamentalmente en la gerencia.



Un Marco Enfocado

Componentes del Marco

Gestión de Riesgos Empresariales-Integración con Estrategia y rendimiento aclara la importancia de la gestión de riesgos empresariales en la planificación estratégica y su integración en toda una organización.



El Marco en si es un conjunto de principios organizados en cinco componentes interrelacionados:

- 1. Gobernanza y Cultura:** la gobernanza establece el tono de la organización, reforzando la importancia y estableciendo responsabilidades de supervisión para la gestión de riesgos empresariales.
- 2. Estrategia y Establecimiento de Objetivos:** La gestión de riesgos empresariales, la estrategia y el establecimiento de objetivos trabajan juntos en el proceso de planificación estratégica.
- 3. Rendimiento:** Los riesgos que pueden impactar el logro de la estrategia y los objetivos comerciales necesitan ser identificados y evaluados.



4. Revisión y Revisión: Al revisar el rendimiento de la entidad, una organización puede considerar qué tan bien están funcionando los componentes de la gestión de riesgos empresariales con el tiempo.

5. Información, Comunicación e Informes: La gestión de riesgos empresariales requiere un proceso continuo de obtención y compartición de información necesaria.

Principios del Marco

Los cinco componentes en el Marco actualizado son apoyados por un conjunto de principios. Estos principios cubren todo, desde la gobernanza hasta el monitoreo. Son manejables en tamaño, y describen prácticas que pueden ser aplicadas de diferentes maneras para diferentes organizaciones.

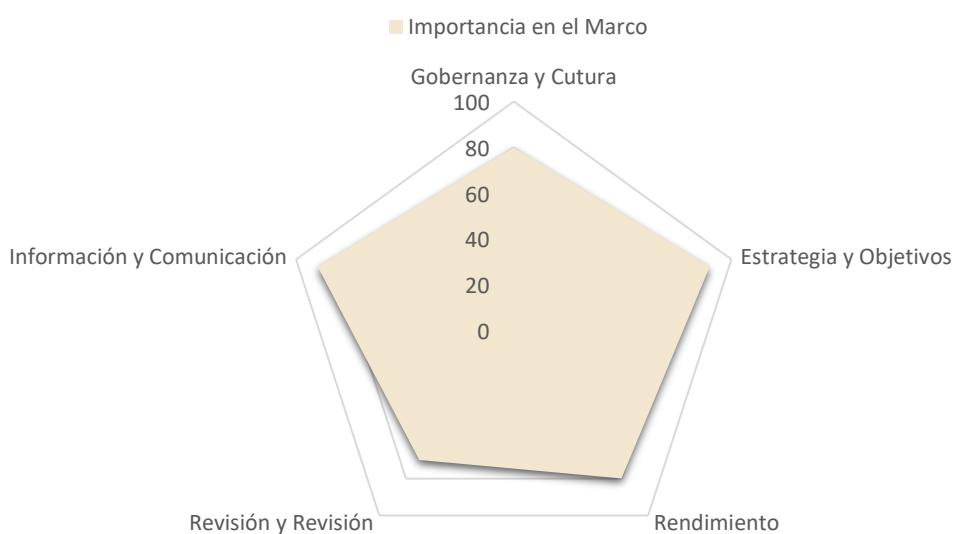
Los 20 principios del Marco son:

1. Ejerce la Supervisión de Riesgos de la Junta.
2. Establece Estructuras Operativas.
3. Define la Cultura Deseada.
4. Demuestra Compromiso con los Valores Fundamentales
5. Atrae, Desarrollo y Retiene Individuos Capaces
6. Analiza el Contexto Comercial
7. Define el Apetito de Riesgo
8. Evalúa Estrategias Alternativas
9. Formula Objetivos Comerciales
10. Identifica el Riesgo
11. Evalúa la Severidad del Riesgo
12. Prioriza los Riesgos



13. Implementa Respuestas al Riesgo
14. Desarrolla una Visión de Cartera
15. Evalúa el Cambio Sustancial
16. Revisa el Riesgo y Rendimiento
17. Persigue la Mejora en la Gestión de Riesgos Empresariales
18. Aprovecha los Sistemas de Información
19. Comunica información sobre Riesgos
20. Informa sobre Riesgos, Cultura y Rendimiento.

Componentes del Marco de Gestión de Riesgos



Mirando hacia el Futuro

Componentes del Marco

No hay duda de que las organizaciones continuarán enfrentando un futuro lleno de volatilidad, complejidad y ambigüedad. La gestión de riesgos empresariales será una parte importante de cómo una organización gestiona y prospera a través de estos tiempos.



Al mirar hacia el futuro, hay varias tendencias que tendrán un efecto en la gestión de riesgos empresariales. Solo cuatro de estas son:

1. Tratando con la proliferación de datos: A medida que más y más datos están disponibles y la velocidad a la que los nuevos datos pueden ser analizados aumenta, la gestión de riesgos empresariales necesitará adaptarse.

2. Aprovechando la inteligencia artificial y automatización: Muchas personas sienten que hemos ar Windows entrado en la era de los procesos automatizados y la inteligencia artificial. Es importante que las prácticas de gestión de riesgos empresariales consideren el impacto de estas y futuras tecnologías.

3. Gestionando el costo de la gestión de riesgos: Una preocupación frecuente expresada por muchos ejecutivos de negocios es el costo de la gestión de riesgos, los procesos de cumplimiento y las actividades de control en comparación con el valor obtenido.

4. Construyendo organizaciones más fuertes: A medida que las organizaciones se vuelven mejores en integrar la gestión de riesgos empresariales con la estrategia y el rendimiento, se presentará una oportunidad para fortalecer la resiliencia.

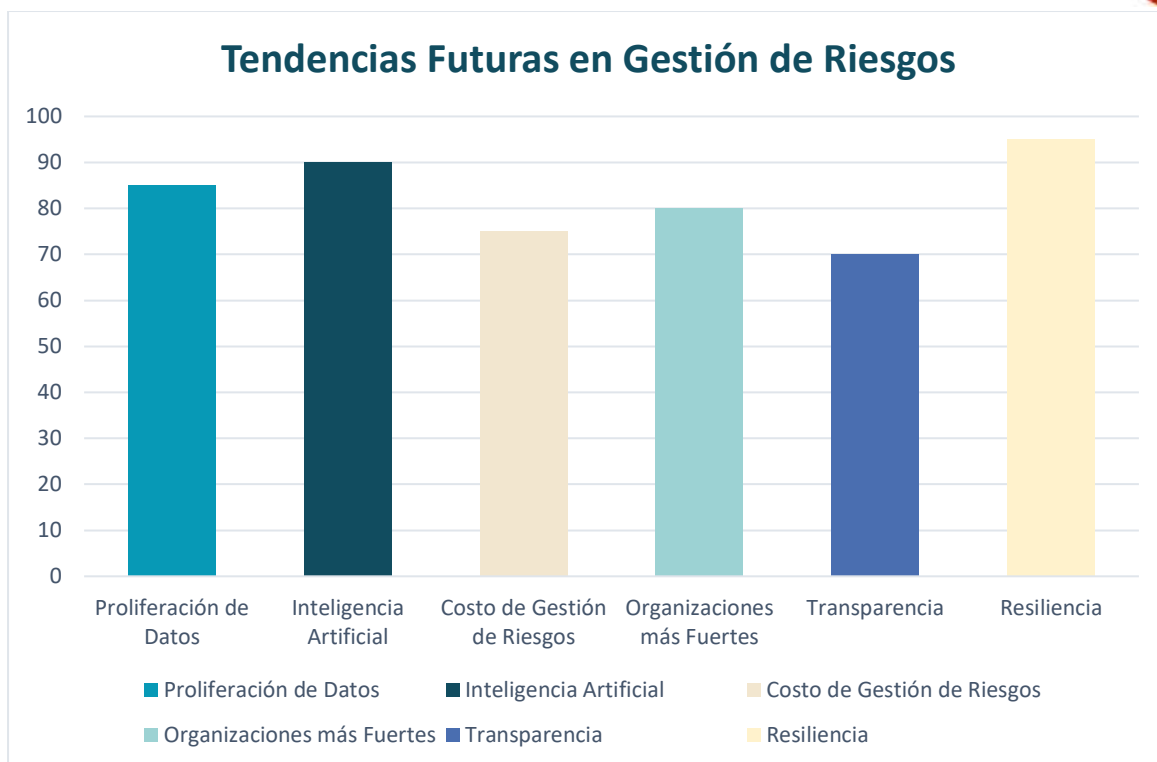
Beneficios de la Gestión Efectiva de Riesgos Empresariales

Todas las organizaciones necesitan establecer una estrategia y ajustarla periódicamente, siempre conscientes de las oportunidades cambiantes para crear valor y los desafíos que ocurrirán en la búsqueda de ese valor. Para hacer eso, necesitan el mejor marco posible para optimizar la estrategia y el rendimiento.

Las organizaciones que integran la gestión de riesgos empresariales en toda la entidad pueden realizar muchos beneficios, incluyendo, aunque no limitados a:



- **Aumentando el rango de oportunidades:** Al considerar todas las posibilidades tanto aspectos positivos como negativos del riesgo-la gerencia puede identificar nuevas oportunidades y desafíos únicos asociados con las oportunidades actuales.
- **Identificando y gestionando el riesgo a nivel de entidad:** Cada entidad enfrenta innumerables riesgos que pueden afectar muchas partes de la organización. La gerencia identifica y gestiona estos riesgos a nivel de entidad para sostener y mejorar el rendimiento.
- **Aumentando resultados positivos y ventajas mientras se reducen sorpresas negativas:** La gestión de riesgos empresariales permite a las entidades mejorar su capacidad para identificar riesgos y establecer respuestas apropiadas, reduciendo sorpresas y costos o pérdidas relacionados.
- **Reduciendo la variabilidad del rendimiento:** Para algunos, el desafío es menos con sorpresas y pérdidas y más con la variabilidad en el rendimiento. La gestión de riesgos empresariales permite a las organizaciones anticipar los riesgos que afectarían el rendimiento.
- **Mejorando el despliegue de recursos:** Cada riesgo podría considerarse una solicitud de recursos. Obtener información robusta sobre el riesgo permite a la gerencia, frente a recursos finitos, evaluar las necesidades generales de recursos.
- **Mejorando la resiliencia empresarial:** La viabilidad a mediano y largo plazo de una entidad depende de su capacidad para anticipar y responder al cambio, no solo para sobrevivir sino también para evolucionar y prosperar.



10/11/2025

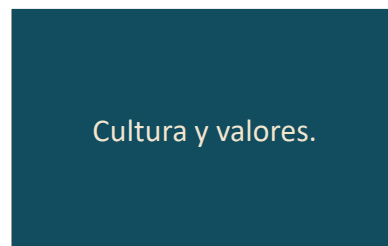
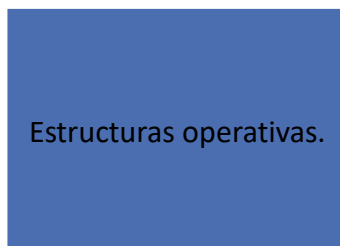
Simulación interactiva de gestión de riesgos empresariales

¿Cómo pueden las empresas no sólo sobrevivir sino prosperar en un mundo de volatilidad, complejidad y ambigüedad crecientes? ¿Qué pasaría si pudieras simular diferentes estrategias de gestión de riesgos y ver en tiempo real cómo afectan al rendimiento y la resiliencia de tu organización?

Componentes del marco de gestión de riesgos empresariales

Gobernanza y cultura

Establece el tono de la organización y la supervisión de la gestión de riesgos.



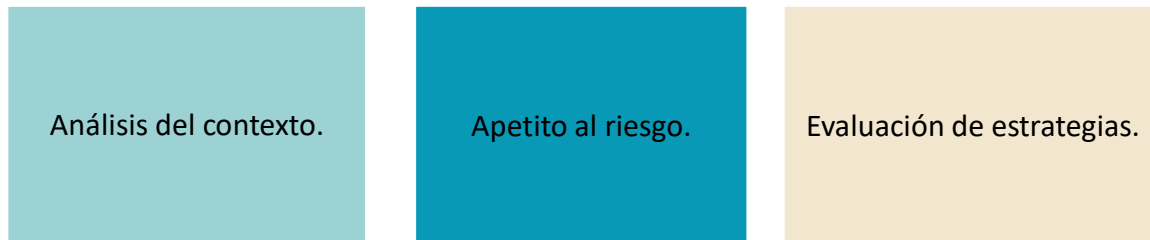
(Este componente define la base ética y el ambiente de control. La estructura operativa no es rígida, sino flexible, para adaptarse a los objetivos estratégicos y a los cambios en el



entorno empresarial. Permite que la cultura organizacional impulse la responsabilidad y el compromiso hacia una gestión de riesgos efectiva.)

Estrategia y objetivos

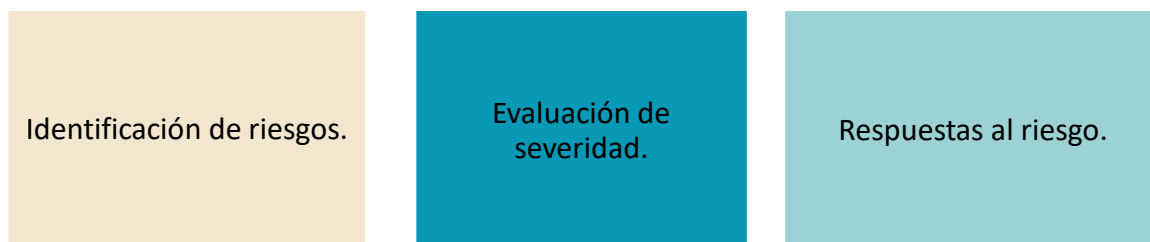
Integra la gestión de riesgos con la planificación estratégica.



(Aquí la entidad busca alinear sus riesgos con su misión y visión. La planificación estratégica debe considerar los posibles eventos que puedan afectar el logro de los objetivos, manteniendo la coherencia entre el apetito al riesgo y los recursos disponibles. Estos deben ser permanentes y revisarse ante los cambios económicos, políticos y sociales.)

Rendimiento

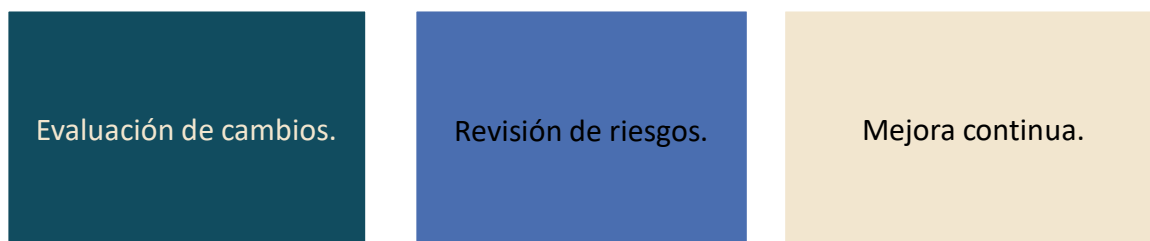
Identifica, evalúa y responde a los riesgos que impactan los objetivos.



(Este componente se centra en cómo la organización mide su desempeño frente a los riesgos. Permite monitorear la efectividad de las respuestas implementadas y realizar ajustes para asegurar la resiliencia. La evaluación debe ser continua y basada en datos objetivos.)

Revisión y revisión

Evalúa la efectividad de la gestión de riesgos y realiza mejoras.



(La revisión constante garantiza que la gestión de riesgos se mantenga actualizada ante los cambios del entorno. Implica identificar oportunidades de mejora, corregir deficiencias y promover la mejora continua del sistema.)

Información y comunicación



Facilita el flujo de información necesaria para la gestión de riesgos.

Sistemas de información.

Comunicación de
riesgos.

Reportes de rendimiento.

(Una comunicación efectiva permite que todos los niveles de la organización comprendan los riesgos y las medidas adoptadas. Debe ser transparente, oportuna y bidireccional, fomentando una cultura de colaboración y aprendizaje organizacional.)

Principios clave del Marco

- 1** El Consejo ejerce la supervisión del riesgo.
- 2** La organización establece estructuras operativas.
- 7** La organización define su apetito al riesgo.
- 10** La organización identifica los riesgos.
- 14** La organización desarrolla una visión de portafolio.
- 20** La organización reporta sobre riesgo, cultura y rendimiento.

(Los principios son la base práctica del marco de gestión de riesgos. Cada principio busca asegurar que el proceso sea integral, dinámico y parte del gobierno corporativo. Estos deben adaptarse a la realidad de cada empresa, según su tamaño, entorno y objetivos.)

Estrategia y apetito al riesgo

Alineación estratégica

La gestión de riesgos empresariales ayuda a las organizaciones a:

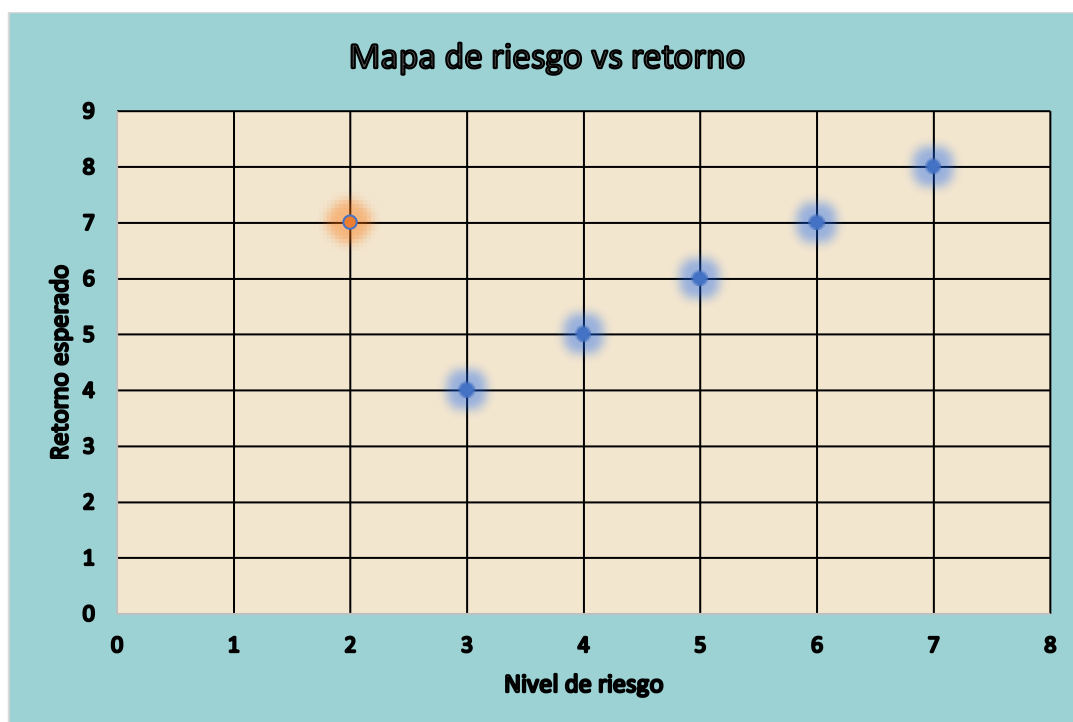


Simulación:

Apetito al riesgo: 2

Enfoque estratégico: Equilibrado

Inversión en capacidades de ERM: 8





Impacto estratégico

Alineación con la misión: 74%

Potencial de crecimiento: 40%

Resiliencia organizacional: 68%

Simulación de escenarios de riesgos

Escenario: Volatilidad del mercado

Severidad del evento: 4

Velocidad de respuesta: 5

Simulación Operacional

Escenarios



Volatilidad del mercado:

Se refiere a las variaciones rápidas e impredecibles en los precios, la demanda o las condiciones económicas que afectan el desempeño financiero de una empresa.



Fallo operacional:

Es un error o interrupción en los procesos internos de la organización, como fallas humanas, tecnológicas o de control, que pueden afectar su funcionamiento normal.



Cambio estratégico:

Modificación significativa en la dirección, objetivos o modelo de negocio de una empresa para adaptarse a nuevas condiciones del entorno o aprovechar oportunidades.



Cambio regulatorio:

Alteración en las leyes, normas o políticas que rigen la actividad empresarial, lo que puede generar nuevos requisitos o restricciones para la organización.



Disrupción tecnológica:

Aparición o adopción de nuevas tecnologías que transforman la forma de operar en un sector, desplazando modelos tradicionales y obligando a las empresas a innovar para mantenerse competitivas.

Seleccionar Escenario

Volatilidad del Mercado

Severidad del Evento

Baja Alta

Velocidad de Respuesta

Lenta Rápida

Ejecutar Simulación

Simulación:





-25%

Impacto en Rendimiento

6 meses

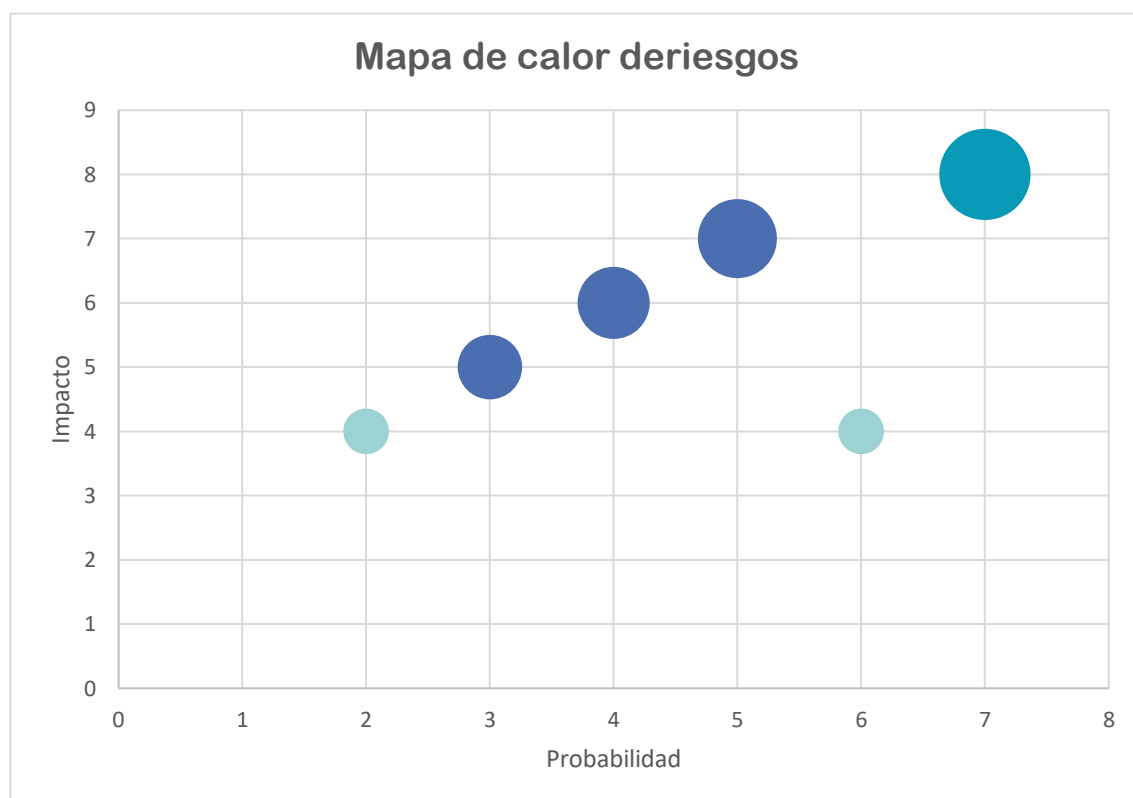
Tiempo de Recuperación

45%

Impacto en Resiliencia

- *El alto impacto sugiere la necesidad de mejorar la preparación*
- *El tiempo de recuperación es prolongado, considerar planes de contingencia* • *Mejorar la velocidad de respuesta puede reducir significativamente el impacto*
- *Fortalecer los controles operativos es crítico para este tipo de riesgos*

Vista de Portafolio de Riesgos



RIESGO BAJO

RIESGO MEDIO

RIESGO ALTO

(Un portafolio de riesgos ofrece una visión completa de la exposición total de la organización. Ayuda a identificar y priorizar los riesgos más importantes, permitiendo distribuir los recursos de forma más eficiente. Asimismo, fomenta un enfoque global que respalda la toma de decisiones estratégicas y bien fundamentadas).

Riesgos Principales

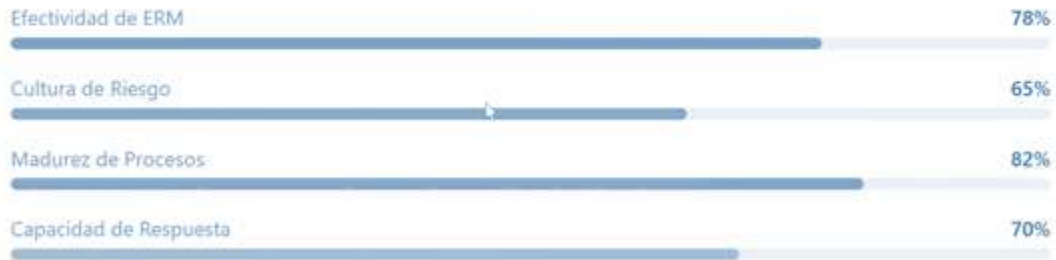


Acciones Recomendadas

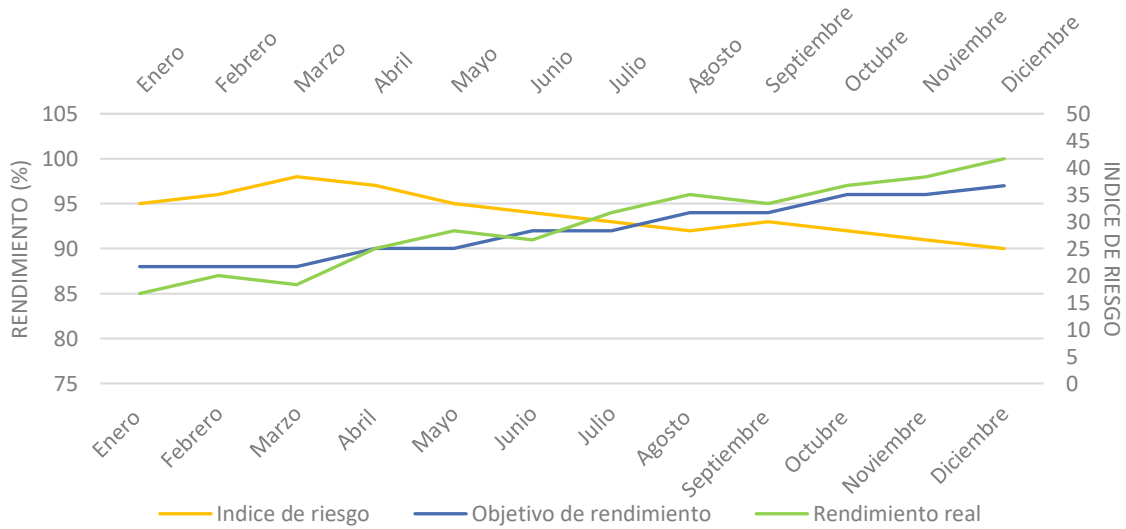


INDICADORES DE RENDIMIENTO Y RESILIENCIA (KPI)

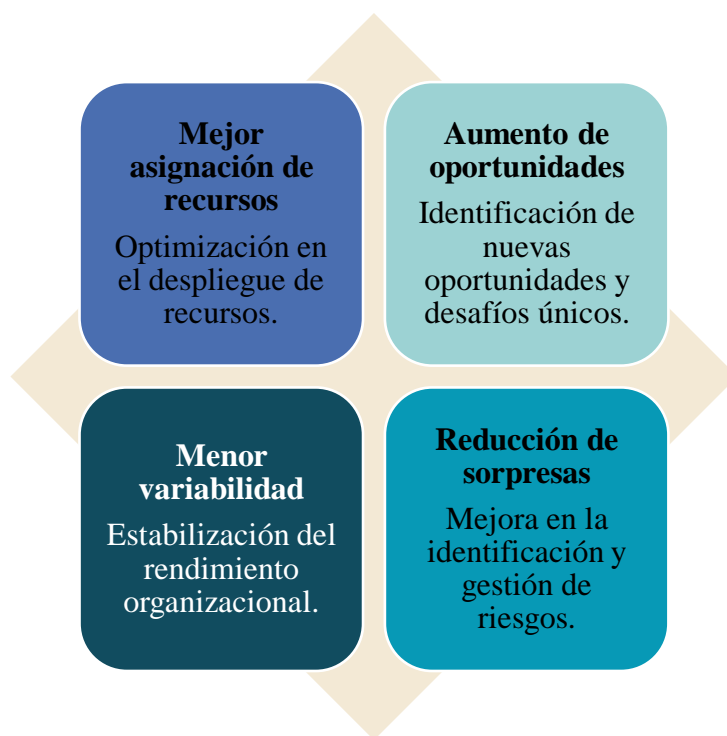
KPIs de Gestión de Riesgos



Evolución del rendimiento



Beneficios de la gestión de riesgos



Una gestión de riesgos adecuada permite identificar oportunidades, disminuir la incertidumbre y salvaguardar los recursos de la organización. Contribuye a una toma de decisiones estratégicas sustentadas en información precisa y fomenta un proceso constante de mejora.

Tendencias futuras en ERM



Proliferación de datos

Análisis avanzado y visualización de datos.



Inteligencia artificial

Automatización y descubrimiento de patrones.



Organizaciones más fuertes

Mayor resiliencia y capacidad de adaptación.



Costo efectividad

Coordinación eficiente de actividades de riesgo.

12/11/2025

¿Como puede su empresa transformar la gestión de riesgos?

Explore el marco COSO y descubra como una gestión inteligente de riesgos no solo protege su organización, sino que impulsa su crecimiento y sostenibilidad. Ajuste los parámetros y observe en tiempo real como los diferentes componentes interactúan para crear un sistema robusto de control interno.

Los 5 Componentes del marco COSO

1. Ambiente de control

Base del control interno que define la estructura organizacional, ética y filosofía administrativa.

Fortaleza del Ambiente: 70%

- Integridad y valores éticos
- Estructura organizacional
- Filosofía administrativa

2. Evaluación de Riesgos

Proceso para identificar y analizar riesgos que podrán afectar el logro de objetivos.

Efectividad de Evaluación: 65%

- Identificación de riesgos
- Análisis de probabilidad
- Evaluación de impacto

3. Actividades de Control

Políticas y procedimientos que aseguran la ejecución de acciones para gestionar riesgos.

Implementación de controles: 75%

- Controles preventivos
- Controles de detección
- Controles correctivos

4. Información y Comunicación

Sistemas que identifican, capturan y comunican información relevante para la gestión.

Calidad de Información: 80%

- Calidad de datos
- Flujo de información
- Comunicación efectiva

5. Monitoreo

Procesos que evalúan la calidad del control interno a lo largo del tiempo.

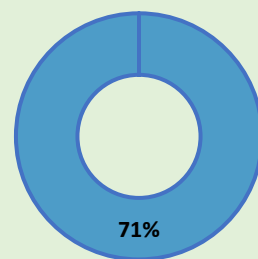
Frecuencia de Monitoreo: 60%

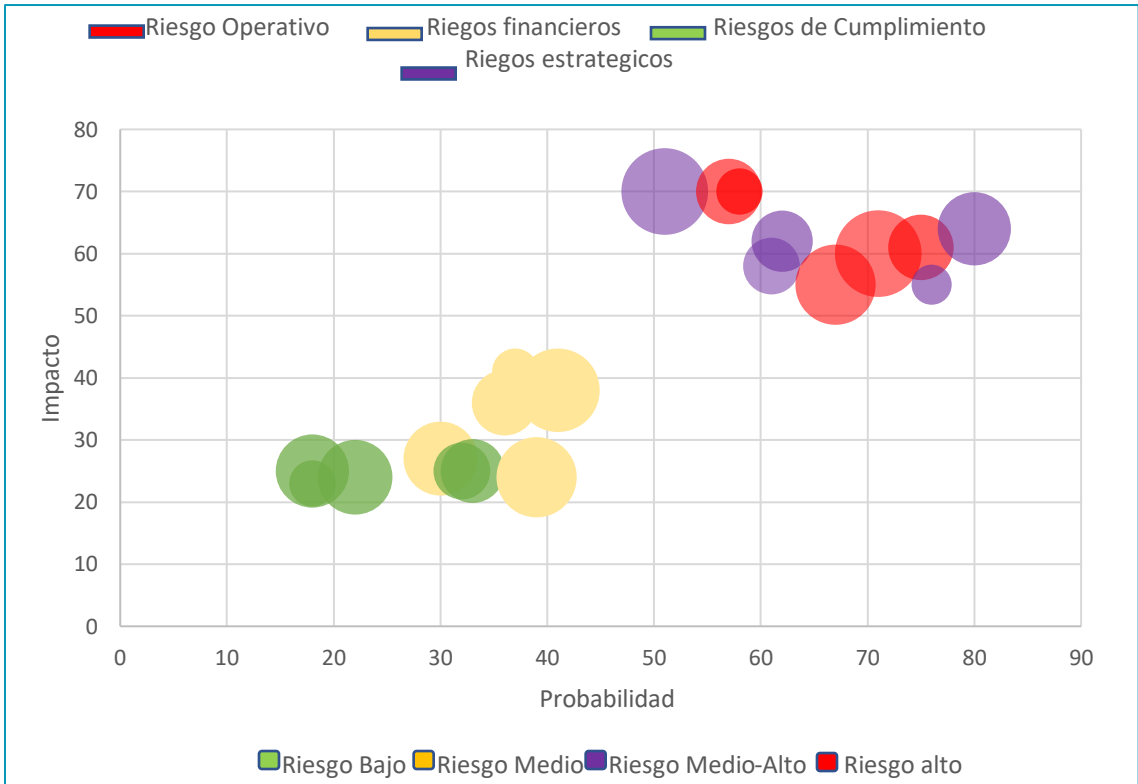
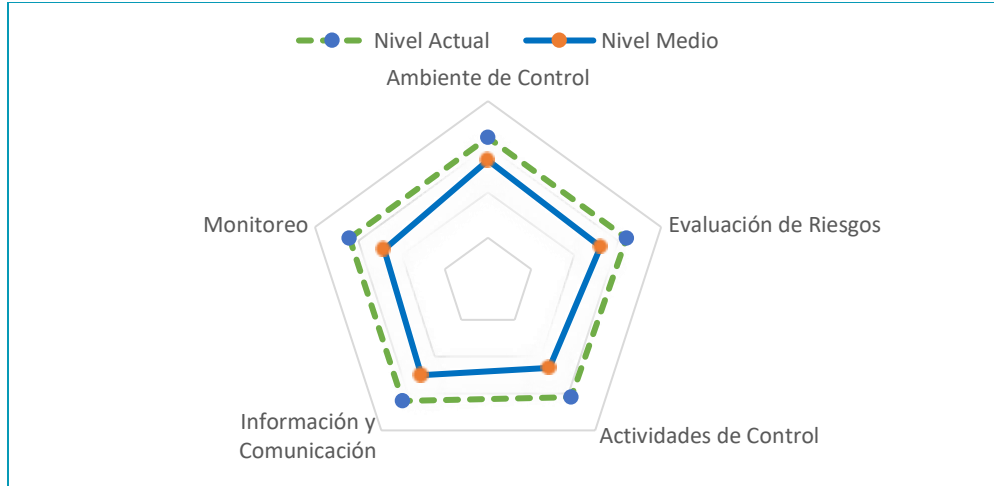
Evaluaciones continuas

Reporte de deficiencias

Mejora continua

EFFECTIVIDAD GENERAL DEL SISTEMA





Parámetros de Evaluación

Tipo de Organización

Empresa Mediana

Pequeña Empresa

Empresa Mediana

Gran Corporación

Institución Financiera

Financiera

Industria

Financiera

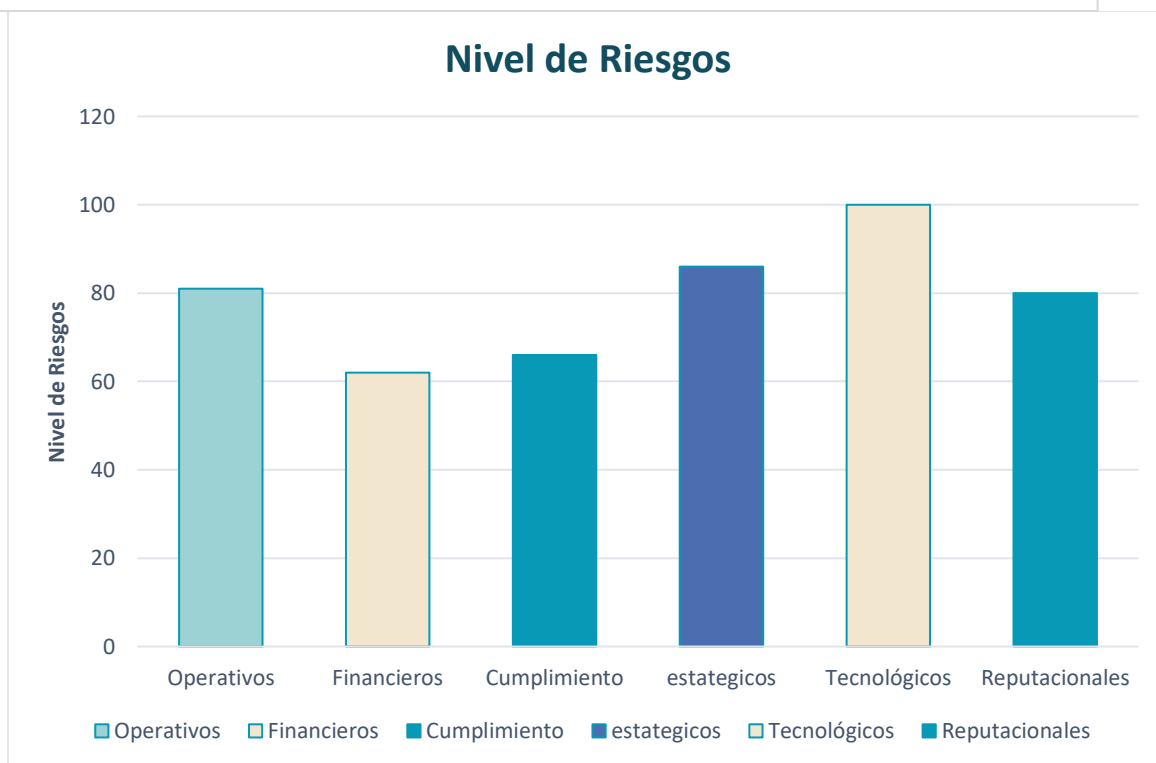
Tecnología

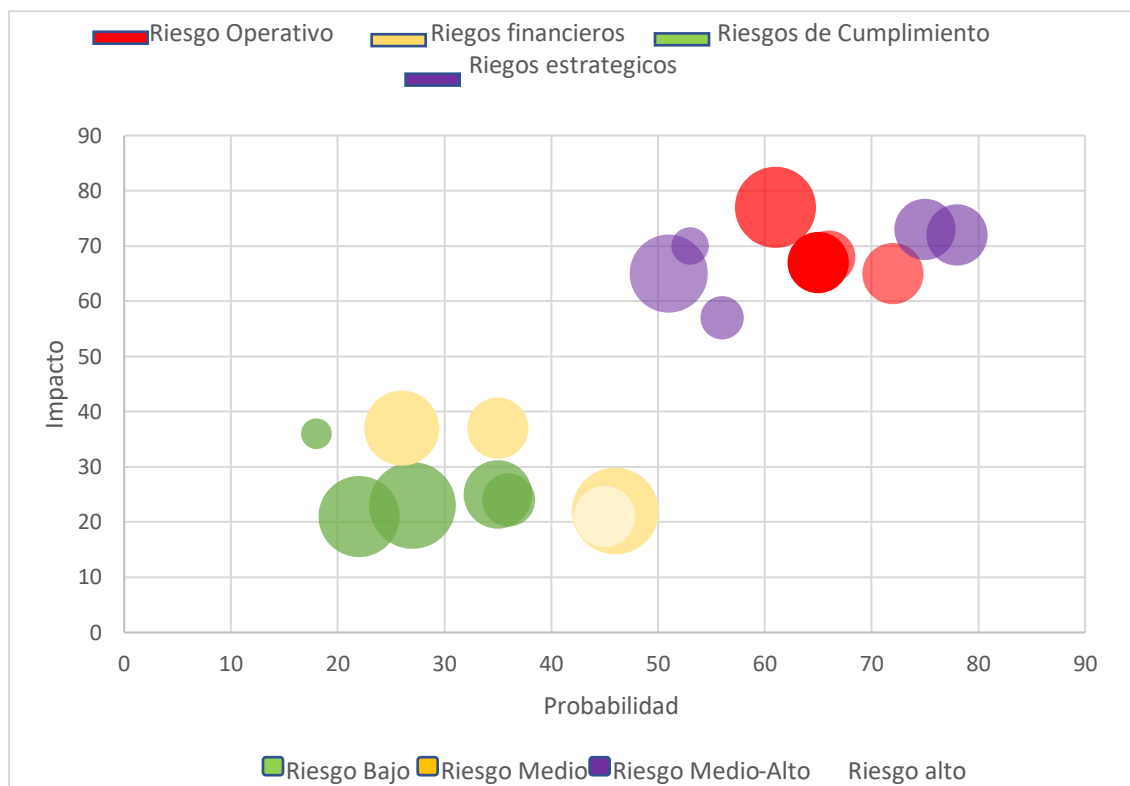
Manufactura

Salud

Financiera

Comercio





Evolución del Marco coso

COSO I (1992)

Control Interno

- Enfoque en el control interno financiero
- 5 componentes originales
- Orientación a cumplimiento normativo
- Limitado a riesgos financieros

COSO II (2004)

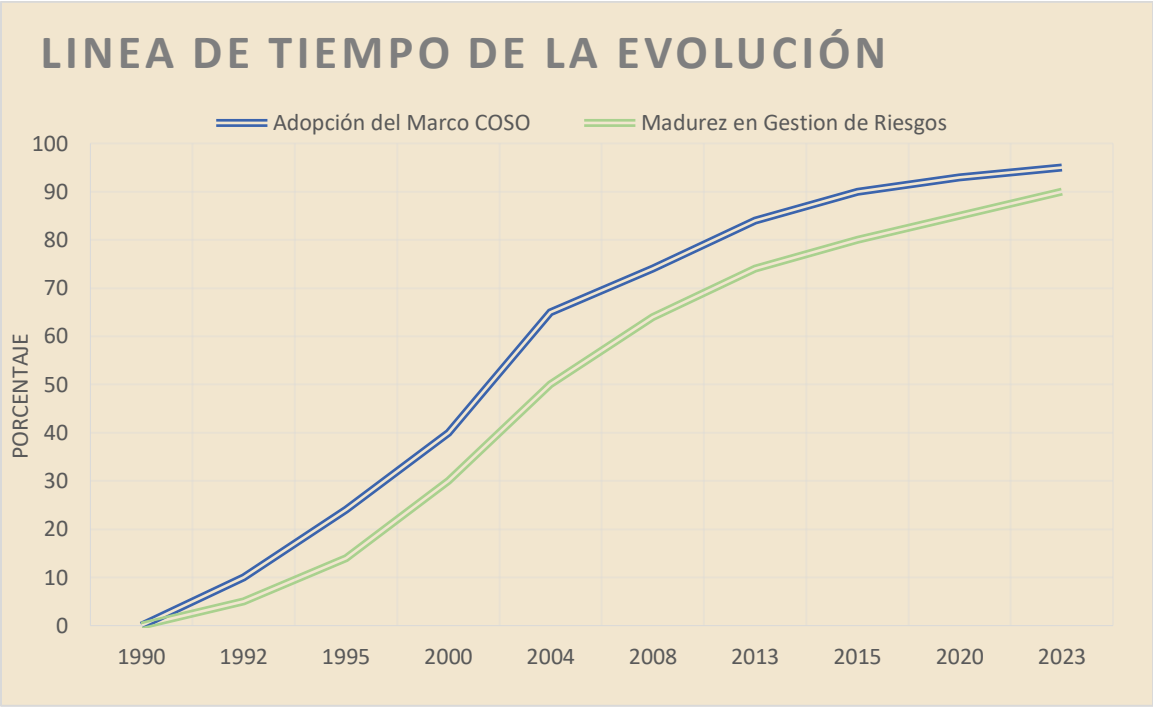
Gestión de Riesgos Empresariales

- Ampliación a gestión integral de riesgos
- 8 componentes ampliado
- Enfoque estratégico y operativo
- Considera oportunidades y riesgos

COSO II ERM (2013)

Marco Actualizado

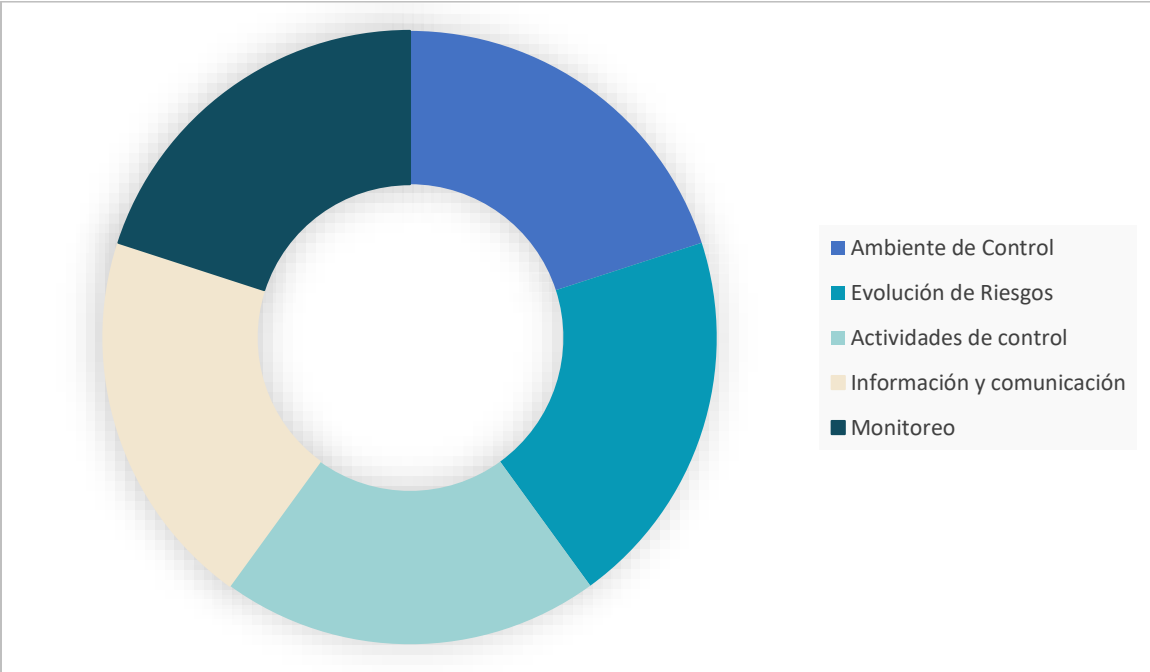
- Mayor agilidad y adaptabilidad
- Enfoque en creación de valor
- Mejora en información y comunicación
- Visión proactiva de riesgos

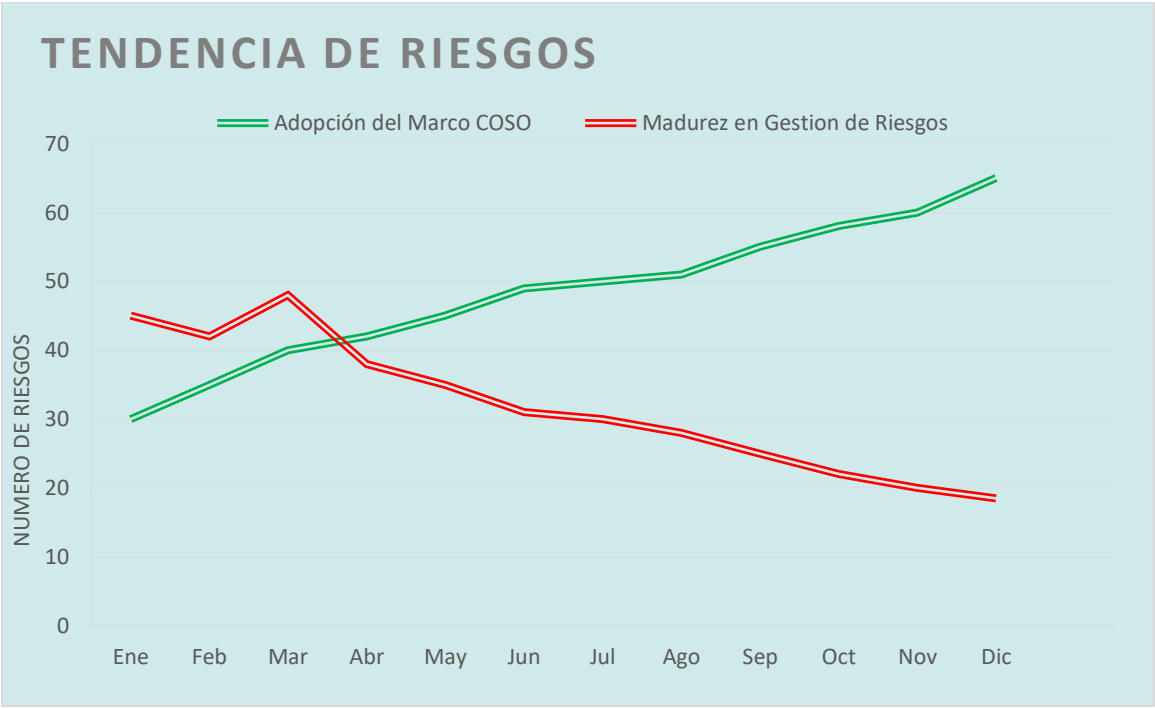


Panel de Efectividad

Panel de Efectividad del Control Interno







UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



ENSAYO

INTEGRACIÓN DE MODELO COSO 2013 Y MODELO COSO ERM 2017

PRESENTADO POR:

Willy Augusto Lechuga Morveli	Jhazziely Karito Olaya Medina
Ruth Ester Peña Ocon	Maibely Yubisa Minaya Saca
Ruth Angela Huamán Huallpayunca	Carlos Garcia Cuba
Frank Jesús Vargas Avalos	Dany Javier Ayme Percca
Jackeline Paucar Paucar	Rony Aldair Bocangelino Ccante
	Judith Miluska Vargas Quispe

ASESOR:

Dra. Renné Wilfredo Pérez Villafuerte

CUSCO-PERÚ

2025

COMO SE INTEGRA EL MODELO COSO 2013 Y EL MODELO COSO 2017

Introducción

En el entorno empresarial contemporáneo, caracterizado por una volatilidad sin precedentes y una disrupción tecnológica constante, la capacidad de una organización para gestionar eficazmente el riesgo y mantener un control robusto ya no es una opción, sino un imperativo estratégico para la supervivencia y el éxito. En este escenario, la gobernanza corporativa se apoya fundamentalmente en los marcos emitidos por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Sin embargo, la coexistencia de dos de sus marcos más prominentes, publicados en 2013 y 2017, genera una confusión frecuente en la comunidad empresarial: ¿Son estos marcos competidores? ¿Se superponen sus funciones, o uno simplemente reemplaza al otro?

El problema radica en la relación percibida entre el Marco Integrado de Control Interno (CI) de 2013 y el marco de Gestión de Riesgos Empresariales (ERM) de 2017. Mientras el primero (COSO 2013) se enfoca en proveer seguridad razonable sobre la fiabilidad de los procesos y el cumplimiento, el segundo (COSO 2017) se orienta a la integración del riesgo con la estrategia y el desempeño. Este ensayo argumentará que COSO 2017 no reemplaza a COSO 2013, sino que lo expande y se integra con él, utilizando el Control Interno (2013) como el cimiento operativo sobre el cual se construye la Gestión Estratégica del Riesgo (2017) para impulsar el desempeño y la creación de valor. Para demostrar esto, el ensayo primero analizará los objetivos de cada marco, luego discutirá su integración a nivel de componentes, y finalmente concluirá sobre el valor estratégico de su sinergia.

Índice

Introducción.....	14
Índice	15
Índice de Tablas.....	15
Capítulo I: Generalidades	16
Sistema de Control Interno COSO 2013	16
COSO 2017 Gestión de Riesgos Empresariales	17
Capítulo II: Integración de COSO 2013 y COSO ERM 2017	18
Conclusión	22
Referencia	22

Índice de Tablas

Tabla 1 Componentes de COSO 2013	16
Tabla 2 Componentes de COSO ERM 2017.....	17

Capítulo I: Generalidades

Sistema de Control Interno COSO 2013

D' Aquila (2016) afirma que el marco integrado de COSO es el control interno efectuado por la administración y los colaboradores de la empresa y es implementado con la finalidad de brindar una seguridad razonable respecto al logro de los siguientes objetivos:

1. Eficiencia y eficacia en las operaciones
2. Fiabilidad y cumplimiento de los informes financieros
3. Cumplimiento de las leyes y reglamentos.

Estos tres objetivos están relacionados con los cinco componentes del COSO (Franco Payano, Roman Velarde, & Trisollini Vera, 2017)

Componentes de COSO 2013

Tabla 1

Componentes de COSO 2013

Ambiente de control		Este componente se refiere a la cultura, la ética y los valores que establece la dirección de una organización. Incluye la integridad, la competencia y la responsabilidad de la dirección y del personal, así como la estructura organizativa y las políticas y procedimientos de la empresa. (Equipo Auditool, 2013)
Evaluación de riesgos	de	Este componente implica la identificación, análisis y gestión de los riesgos relevantes que podrían afectar la capacidad de una organización para lograr sus objetivos. También implica la evaluación de la probabilidad y el impacto de los riesgos y la implementación de medidas de control y mitigación. (Equipo Auditool, 2013)
Actividades de control	de	Estas actividades son las políticas y procedimientos establecidos para garantizar que las acciones de la dirección se ejecuten de manera efectiva y eficiente. Las actividades de control pueden incluir la segregación de (Equipo Auditool, 2013) funciones, la aprobación de autorizaciones, la reconciliación y la revisión de las actividades operativas y financieras. (Equipo Auditool, 2013)
Información comunicada	y	Este componente se refiere a la calidad y la integridad de la información utilizada en el proceso de control interno. Incluye el flujo de información entre las partes interesadas, el acceso a la información y la comunicación entre los empleados y la dirección. (Equipo Auditool, 2013)

Supervisión	El monitoreo es el proceso de supervisión y evaluación de la efectividad del control interno en una base regular. Esto incluye la identificación y corrección de deficiencias, así como la mejora continua de los procesos y controles internos. (Equipo Auditool, 2013)
--------------------	--

Elaborado: Fuente propia

COSO 2017 Gestión de Riesgos Empresariales

El marco COSO ERM 2017 establece una metodología para la gestión de riesgos corporativos que van alineados con los objetivos, estrategia y desempeño de la organización. Para el cumplimiento de los objetivos se requiere del apoyo y compromiso de la alta gerencia, de una correcta comunicación entre sus miembros clave, ya que este modelo establece planes de acción correctivos basados en el desempeño de la organización, comunicación de resultados y distribución de reportes para la toma de decisiones y la continua mejora en la administración. (Mayorga, 2021, pág. 28).

Tabla 2
Componentes de COSO ERM 2017

Gobierno y cultura	La gobernanza marca el tono de la organización, reforzando la importancia y establecimiento de responsabilidades de supervisión para la gestión del riesgo empresarial. La cultura se relaciona con los valores éticos, los comportamientos deseados y la comprensión del riesgo en la entidad. (Miles , Chesley, & Martens, 2017)
Estrategia y establecimiento de objetivos	Es el apetito de riesgo de las empresas demanda de un mayor enfoque estratégico y de prevención en materia de riesgos, así como el comportamiento de elementos internos y externos, todo lo expuesto anteriormente contribuyen a la generación de objetivos estratégicos medibles y alcanzables (Lindao , Pinoargote, & Holguín, 2019)
Desempeño	La organización selecciona las respuestas al riesgo y analiza la cantidad de riesgo que asumido. En este sentido se deben informar los resultados de este proceso a las principales partes interesadas en el riesgo (Hirth & Chesley, 2017, págs. 10-12).
Revisión y ajuste	Está puede considerar que tan bien están funcionando los componentes de gestión de riesgo empresariales a lo largo del tiempo para realizar cambios sustanciales y revisiones necesarias (Hirth & Chesley, 2017, pág. 11).
Información, comunicación y reporte	La gestión de riesgos empresariales requiere de un proceso continuo de obtener y compartir la información necesaria, tanto de fuentes internas como externas que fluye de arriba hacia abajo y viceversa y a través de toda la organización (Hirth & Chesley, 2017, pág. 13).

Elaborado: Fuente propia

Capítulo II: Integración de COSO 2013 y COSO ERM 2017

El COSO 2013 se centra en asegurar la confiabilidad de la información, la eficacia de las operaciones y el cumplimiento normativo. Este marco constituye la base estructural del sistema de control interno.

Por su parte, el COSO ERM 2017 trasciende el control operativo y se orienta a la gestión integral de riesgos corporativos, conectando el riesgo con la estrategia y el desempeño empresarial.

Ambos marcos no son sustitutivos, sino complementarios. El COSO 2013 establece las bases del “cómo controlar”, mientras que el COSO ERM 2017 orienta el “por qué y para qué gestionar el riesgo” dentro de la estrategia corporativa. Su integración fortalece la gobernanza, la toma de decisiones y la creación de valor sostenible, al vincular el control interno con la evaluación del desempeño y la gestión del riesgo estratégico.

Según (Vendezoto Gómez, 2023), el COSO ERM 2017 “va de la mano con el COSO 2013, generando así una sana cultura de prevención y fortaleciendo el sistema de control interno” (p. 53). En otras palabras, la primera potencia la visión estratégica del segundo, y este, a su vez, proporciona la estructura y disciplina necesaria para que la gestión de riesgos sea efectiva y medible.

Sinergia entre componentes del COSO 2013 y COSO ERM 2017

La integración entre los marcos COSO 2013 y COSO ERM 2017 no implica su sustitución mutua, sino su aplicación paralela e interdependiente. Ambos modelos fueron diseñados con objetivos distintos pero complementarios: el primero busca fortalecer el control interno y la transparencia organizacional; el segundo, integrar la gestión del riesgo con la estrategia y el

desempeño. De esta forma, su coexistencia permite a las organizaciones consolidar una cultura preventiva y estratégica orientada a la sostenibilidad.

- Del “Ambiente de Control” (COSO 2013) a la “Gobernanza y Cultura” (COSO ERM 2017). El “Ambiente de Control” en el COSO 2013 establece el tono en la cima, promoviendo la integridad, los valores éticos y la rendición de cuentas. Es la base sobre la cual se construye el sistema de control interno. COSO ERM 2017 amplía este concepto mediante el componente “Gobernanza y Cultura”, que incorpora una visión más estratégica de la ética, vinculándola con la cultura de riesgo. Aquí, la organización no solo busca el cumplimiento normativo, sino también una cultura que promueva la conciencia y aceptación del riesgo dentro de límites definidos por la alta dirección. La gobernanza, además, enfatiza el rol de la Junta Directiva como supervisora activa del riesgo, garantizando que las decisiones estratégicas se alineen con los valores y el apetito de riesgo definidos.
- De la “Evaluación de Riesgos” (COSO 2013) a la “Estrategia y Establecimiento de Objetivos” y el “Desempeño” (COSO ERM 2017). En el marco de 2013, la evaluación de riesgos se limita al análisis de las amenazas que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos ya definidos. El modelo de 2017 eleva este proceso al plano estratégico al incorporar los componentes de “Estrategia y Establecimiento de Objetivos” y “Desempeño”, los cuales integran la gestión de riesgos dentro del proceso de planificación corporativa. Esto implica un cambio de paradigma: el riesgo ya no se evalúa después de definir la estrategia, sino antes y durante su formulación. Además, COSO ERM 2017 introduce el concepto de apetito al riesgo, es decir, el nivel de incertidumbre que la organización está dispuesta a asumir para crear valor. A partir de ello, el desempeño se monitorea de forma continua, garantizando que los riesgos se

gestionen dentro de los límites aceptables y se ajusten conforme cambien las condiciones del entorno.

- De las “Actividades de Control” (COSO 2013) a las “Respuestas al Riesgo” (Desempeño en COSO ERM 2017). Las “Actividades de Control” del COSO 2013 se enfocan en las acciones preventivas y correctivas que aseguran el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos. Estas se materializan en controles operativos, segregación de funciones, revisiones y autorizaciones. En el modelo de 2017, estas actividades no desaparecen, sino que se redefinen como parte de las “Respuestas al Riesgo” dentro del componente de Desempeño. Bajo esta óptica, las respuestas no se limitan a controles rígidos, sino que abarcan un abanico más amplio de estrategias, como aceptar, evitar, reducir, transferir o compartir el riesgo, siempre en coherencia con el apetito de riesgo y los objetivos estratégicos definidos. Así, el control se convierte en una decisión gerencial basada en el contexto y no solo en una obligación procedimental.
- De “Información y Comunicación” (COSO 2013) a “Información, Comunicación y Reporte” (COSO ERM 2017). En el marco COSO 2013, la información y comunicación constituye el cuarto componente del control interno y cumple un rol esencial en la transmisión de datos confiables y oportunos a todos los niveles de la organización. Este componente busca garantizar que los empleados comprendan sus responsabilidades, que la información fluya de manera eficiente, tanto interna como externamente, y que se tomen decisiones fundamentadas. Se centra, por tanto, en la precisión, transparencia y trazabilidad de la información, asegurando que los procesos de control interno sean comprensibles y operativos.

Por su parte, el COSO ERM 2017 amplía esta visión al incluir el componente “Información, Comunicación y Reporte”, con un enfoque más dinámico e

interconectado. En este modelo, la información deja de ser un elemento pasivo de control para convertirse en un motor estratégico de gestión de riesgos. Se aprovechan las tecnologías de la información y la analítica de datos para monitorear continuamente el entorno interno y externo, generando alertas tempranas que apoyen la toma de decisiones estratégicas. Además, se institucionaliza el reporte integral de riesgos, donde la administración comunica no solo resultados financieros, sino también la exposición al riesgo, el desempeño frente al apetito de riesgo y la efectividad de las estrategias adoptadas.

- Del “Monitoreo o Supervisión” (COSO 2013) a la “Revisión y Ajuste” (COSO ERM 2017). El quinto componente del COSO 2013, denominado “Supervisión”, está diseñado para evaluar la efectividad del control interno a lo largo del tiempo. Este proceso implica la aplicación de evaluaciones continuas o puntuales, la identificación de deficiencias y la implementación de medidas correctivas. Su objetivo es garantizar que los controles internos sigan funcionando adecuadamente y se ajusten ante cambios en los procesos o estructuras. De acuerdo con Verdezoto Gómez (2023), este componente “determina, supervisa y mide la calidad del desempeño” de los controles internos, contribuyendo a mantener la eficiencia y confiabilidad del sistema

El COSO ERM 2017 eleva este concepto hacia una visión de “Revisión y Ajuste”, centrada no solo en verificar el cumplimiento, sino en evaluar la efectividad de la gestión de riesgos empresariales en relación con los objetivos estratégicos. Aquí, la revisión se convierte en un proceso de aprendizaje organizacional, donde se analizan los cambios sustanciales en el entorno, los resultados del desempeño y la eficacia de las respuestas al riesgo. Este componente fomenta la mejora continua del sistema de gestión de riesgos, permitiendo adaptar las estrategias ante nuevas amenazas u oportunidades.

Conclusión

Como se ha argumentado, la coexistencia de ambos marcos no representa una redundancia, sino una respuesta necesaria a la creciente complejidad del entorno empresarial. La publicación de COSO 2017 no anula la vigencia del marco de Control Interno de 2013; por el contrario, lo presupone y lo eleva, sirviendo como una plataforma de lanzamiento desde la cual la gestión de riesgos puede adoptar un rol verdaderamente estratégico.

El análisis ha probado que la solidez del Control Interno (COSO 2013) es el cimiento indispensable que garantiza la fiabilidad operativa, la integridad de la información financiera y el cumplimiento normativo. Es el mecanismo que asegura que la organización "funcione bien" en su día a día. Sobre esta base robusta, el marco de Gestión de Riesgos Empresariales (COSO 2017) construye la superestructura estratégica, desplazando el enfoque del "cómo" el control al "por qué" la estrategia y el desempeño). Al mapear los componentes, vimos cómo la visión fundamentalista del "Ambiente de Control" (2013) evoluciona hacia una "Gobernanza y Cultura" (2017) proactiva, y cómo la "Evaluación de Riesgos" táctica se expande para integrarse plenamente con el establecimiento de la estrategia y la medición del desempeño.

Al final, las organizaciones que ven la implementación de COSO 2013 y 2017 como una mera lista de verificación de cumplimiento, impulsada por la auditoría, pierden la inmensa oportunidad que ofrecen. Adoptar esta visión minimalista es conformarse con proteger el valor existente. Aquellas organizaciones que, en cambio, abrazan la integración aquí discutida, comprendiendo que el control es la base y el riesgo estratégico es el diálogo con el futuro, transforman la gestión de riesgos. La convierten de una función defensiva y reactiva a un motor clave de ventaja competitiva, toma de decisiones informada y resiliencia estratégica.

Referencia

Equipo Auditool. (2013). *AUDITool Red Global de Conocimientos en Auditoria y Control Interno*.

Franco Payano, K., Roman Velarde, D., & Trisollini Vera, E. (2017). *EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO Y SU INFLUENCIA EN LA PROFESIONALIZACION PARA LAS EMPRESAS DE BUSES PANORAMICOS EN LIMA METROPOLITANA*. Obtenido de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621970/Franco_PK.pdf?sequence=5

Lindao , M., Pinoargote, J., & Holguín, J. (2019). *Planeación Estratégica y la Creación de Valor en las Organizaciones*. Obtenido de <https://uees.edu.ec/descargas/libros/2019/planeacion-estrategica-de-las-organizaciones.pdf>

Miles , E., Chesley, D., & Martens, F. (2017). *Gestión del Riesgo Empresarial Integrado Estrategia y Desempeño*. Obtenido de https://iaiecuador.org/documentos/Resumen_ejecutivo_cosoERM.pdf

Vendezoto Gómez, D. (2023). *COMPARACIÓN, COSO 2013 Y COSO ERM 2017 Y SU INCIDENCIA EN LOS CRITERIOS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS*. Ecuador. Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/12243/1/Verdezoto%20G%c3%b3mez%2c%20D%20%282023%29%20Comparaci%c3%b3n%20COSO%202013%20y%20COSO%20ERM%202017%2c%20y%20su%20incidencia%20en%20los%20criterios%2c%20normas%20y%20procedimientos%20aplicados.%20.%28Tesi>

