GUÍA DE HERRAMIENTAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO (HISCI)

COMPONENTE I:
ENTORNO / AMBIENTE DEL CONTROL

COMPONENTE I: ENTORNO / AMBIENTE DEL CONTROL

Para lograr un entorno de control apropiado deben tomarse en cuenta aspectos como la estructura organizacional, la división del trabajo y asignación de responsabilidades, el estilo de gerencia y el compromiso:

COMPONENTE	PRINCIPIOS	PUNTOS DE ENFOQUE - ATRIBUTOS
Entorno / Ambiente de Control	**1.** La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.	Establece el tono de la gerencia, Junta Directiva. La Alta Gerencia y el personal Supervisor están comprometidos con los valores y principios éticos reforzándolo en sus actuaciones.
		Establece estándares de conducta. Las expectativas de la Junta Directiva y la Alta Dirección con respecto a la integridad y los valores éticos son definidos en los estándares de conducta de la entidad y entendidos en todos los niveles de la organización y por los proveedores de servicio externos y socios de negocios.
		Evalúa la adherencia a estándares de conducta. Los Procesos están en su lugar para evaluar el desempeño de los individuos y equipos en relación a los estándares de conducta esperados de la entidad.
		Aborda y decide sobre desviaciones en forma oportuna. Las desviaciones de los estándares de conducta esperados de la entidad son identificadas y corregidas oportuna y adecuadamente.

COMPONENTE	PRINCIPIOS	PUNTOS DE ENFOQUE - ATRIBUTOS
	2. El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.	Establece las responsabilidades de supervisión de la dirección. La Junta Directiva identifica y acepta su responsabilidad de supervisión con respecto a establecer requerimientos y expectativas.
		Aplica experiencia relevante. La Junta directiva define, mantiene y periódicamente evalúa las habilidades y experiencia necesaria entre sus miembros para que puedan hacer preguntas de sondeo de la Alta Dirección y tomar medidas proporcionales.
		Conserva o delega responsabilidades de supervisión.
		Opera de manera independiente. La Junta Directiva tiene suficientes miembros, quienes son independientes de la Administración y objetivos en evaluaciones y toma de decisiones.
		Brinda supervisión sobre el Sistema de Control Interno. La Junta Directiva conserva la responsabilidad de supervisión del diseño, implementación y conducción del Control Interno de la Administración:

COMPONENTE	PRINCIPIOS	PUNTOS DE ENFOQUE - ATRIBUTOS
		– Entorno de Control—Estableciendo integridad y valores éticos, estructuras de supervisión, autoridad y responsabilidad, expectativas de competencia, y rendición de cuentas a la Junta. – Evaluación de Riesgos—Monitorear las evaluaciones de riesgos de la administración para el cumplimiento de los objetivos, incluyendo el impacto potencial de los cambios significativos, fraude, y la evasión del control interno por parte de la administración. – Actividades de Control—Proveer supervisión a la Alta Dirección en el desarrollo y cumplimiento de las actividades de control. – Información y Comunicación—Analizar y discutir la información relacionada al cumplimiento de los objetivos de la entidad. – Actividades de Supervisión—Evaluar y supervisar la naturaleza y alcance de las actividades de monitoreo y la evaluación y remediación de la administración de las deficiencias.

COMPONENTE	PRINCIPIOS	PUNTOS DE ENFOQUE - ATRIBUTOS
	3. La dirección estable con la supervisión del consejo, las estructuras, líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.	Considera todas las estructuras de la entidad. La Administración y la Junta Directiva considera las estructuras múltiples utilizadas (incluyendo unidades operativas, entidades legales, distribución geográfica, y proveedores de servicios externos) para apoyar la consecución de los objetivos.
		Establece líneas de reporte. La Administración diseña y evalúa las líneas de reporte para cada estructura de la entidad para permitir la ejecución de autoridades y responsabilidades y el flujo de información para gestionar las actividades de la entidad.
		Define, asigna y delimita autoridades y responsabilidades. La Administración y la Junta Directiva delegan autoridad, definen responsabilidades, y utilizan procesos y tecnologías adecuadas para asignar responsabilidad, segregar funciones según sea necesario en varios niveles de la organización: – Junta directiva— Conservar autoridad sobre las decisiones significativas y revisar las evaluaciones de la administración y limitaciones de autoridades y responsabilidades.

COMPONENTE	PRINCIPIOS	PUNTOS DE ENFOQUE - ATRIBUTOS
		– Alta Dirección—Establece instrucciones, guías, y control habilitando a la administración y otro personal para entender y llevas a cabo sus responsabilidades de control interno. – Administración—Guía y facilita la ejecución de las instrucciones de la Alta Dirección dentro de la entidad y sus sub-unidades. – Personal—Entiende los estándares de conducta de la entidad, riesgos evaluados para los objetivos, y las actividades de control relacionadas a sus respectivos niveles de la entidad, la información esperada y los flujos de comunicación, y las actividades de monitoreo relevantes para el cumplimiento de los objetivos. – Proveedores de servicios externos—Cumple con la definición de la administración del alcance de autoridad y responsabilidad para todos los que no sean empleados comprometidos.
		Establece políticas y prácticas. Las políticas y prácticas reflejan las expectativas de competencia necesarias para apoyar el cumplimiento de los objetivos.
		Evalúa la competencia y direcciona deficiencias. La Junta Directiva y la Administración evalúan la competencia a través de la organización y en los

COMPONENTE	PRINCIPIOS	PUNTOS DE ENFOQUE - ATRIBUTOS
	4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización.	proveedores de servicios externos de acuerdo a las políticas y prácticas establecidas, y actúa cuando es necesario direccionando las deficiencias.
		Atrae, desarrolla y retiene profesionales. La organización provee la orientación y la capacitación necesaria para atraer, desarrollar y retener personal suficiente y competente y proveedores de servicios externos para apoyar el cumplimiento de los objetivos.
		Planea y se prepara para sucesiones. La Alta Dirección y la Junta Directiva desarrollan planes de contingencia para la asignación de la responsabilidad importante para el control interno.
		Hace cumplir la responsabilidad a través de estructuras, autoridades y responsabilidades. La Administración y la Junta Directiva establecen los mecanismos para comunicar y mantener profesionales responsables para el desempeño de las responsabilidades de control interno a través de la organización, e implementan acciones correctivas cuando es necesario.

COMPONENTE	PRINCIPIOS	PUNTOS DE ENFOQUE - ATRIBUTOS
	5. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.	Establece medidas de desempeño, incentivos y premios. La Administración y la Junta Directiva establecen medidas de desempeño, incentivos, y otros premios apropiados para las responsabilidades en todos los niveles de la entidad, reflejando dimensiones de desempeño apropiadas y estándares de conducta esperados, y considerando el cumplimiento de objetivos a corto y largo plazo.
		Evalúa medidas de desempeño, incentivos y premios para la relevancia en curso. La Administración y la Junta Directiva alinean incentivos y premios con el cumplimiento de las responsabilidades de control interno para la consecución de los objetivos.
		Considera presiones excesivas. La administración y la Junta Directiva evalúan ajustan las presiones asociadas con el cumplimiento de los objetivos así como ellos asignan responsabilidades, desarrollan medidas de desempeño y evalúan el desempeño.

COMPONENTE	PRINCIPIOS	PUNTOS DE ENFOQUE - ATRIBUTOS
		Evalúa desempeño y premios o disciplina los individuos. La Administración y la Junta Directiva evalúan el desempeño de las responsabilidades de control interno, incluyendo la adherencia a los estándares de conducta y los niveles de competencia esperados, y proporciona premios o ejerce acciones disciplinarias cuando es apropiado.

Es el ambiente donde se desarrollan todas las actividades organizacionales bajo la gestión de la administración. El entorno de control es influenciado por factores tanto internos como externos, tales como la historia de la entidad, los valores, el mercado, y el ambiente competitivo y regulatorio. Comprende las normas, procesos y estructuras que constituyen la base para desarrollar el control interno de la organización. Este componente crea la disciplina que apoya la evaluación del riesgo para el cumplimiento de los objetivos de la entidad, el rendimiento de las actividades de control, uso de la información y sistemas de comunicación, y conducción de actividades de supervisión.

Un entorno de control ineficaz puede tener consecuencias graves, tales como perdida financiera, pérdida de imagen o un fracaso empresarial. Por esta razón este componente tiene una influencia muy relevante en los demás componentes del sistema de control interno, y se convierte en el cimiento de los demás proporcionando disciplina y estructura.

Una organización que establece y mantiene un adecuado entorno de control es más fuerte a la hora de afrontar riesgos y lograr sus objetivos. Esto se puede obtener si se cuenta con:

- Actitudes congruentes con su integridad y valores éticos.
- Procesos y conductas adecuados para la evaluación de conductas.
- Asignación adecuada de responsabilidades.
- Un elevado grado de competencia y un fuerte sentido de la responsabilidad para la consecución de los objetivos.

Por esta razón, el Entorno de control está compuesto por el comportamiento que se mantiene dentro de la organización, e incluye aspectos como la integridad y valores éticos de los recursos humanos, competencia profesional, delegación de responsabilidades, compromiso con la excelencia y transparencia, la atmosfera de confianza mutua, filosofía y

estilo de dirección, estructura y plan organizacional, reglamentos y manuales de procedimientos, políticas en materia de recursos humanos y Comité de Control.

Principio 1: Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos

El control debe basarse en la integridad y el compromiso ético de las directivas y accionistas, quienes determinan la importancia del control interno y los estándares de conducta esperados dentro de la organización. La Junta Directiva y la Administración en todos los niveles de la entidad deben demostrar a través de sus instrucciones, acciones, y comportamientos la importancia de la integridad y los valores éticos para apoyar el funcionamiento del Sistema de Control Interno.

- **Integridad y valores éticos:** La comisión Treadway establece que un clima ético vigoroso dentro de la empresa y en todos sus niveles es esencial para el bienestar de la organización, de todos los componentes y del público en general. Esto contribuye en forma significativa a la eficacia de las políticas y los sistemas de control de las empresas, y permite influir sobre los comportamientos que no están sujetos ni a los sistemas de control más elaborados.

  La dificultad de establecer valores éticos radica en la necesidad de atender intereses de las distintas partes que pueden ser contrapuestos. Por esto es una tarea fundamental lograr equilibrio entre los intereses de la dirección, los de la empresa, sus empleados, los proveedores, clientes, competidores y el público. Algunas veces una determinación incompetente de los objetivos y metas en la misma organización dificultad lograr conductas éticas, incitando a los individuos que trabajan en ella a cometer actos fraudulentos, ilegales y no éticos. Por ejemplo poner énfasis a mostrar resultados a corto plazo, fomentando una condición que el personal debe cumplir y de no hacerlo pagara un costo, por ello para defender sus propios intereses se ve tentado a hacerlo.

  Por esta razón se hace necesario no solo comunicar los valores éticos sino que deben darse directrices específicas con respecto a lo que es correcto e incorrecto. El Consejo de Administración y la Dirección deben demostrar la importancia de la integridad y los valores éticos para el funcionamiento del Sistema de Control Interno. El personal tiende a desarrollar las mismas actitudes de la alta gerencia, dar un buen ejemplo es esencial pero no suficiente, por eso es necesario que la alta dirección comunique los valores éticos y las normas de comportamiento a los empleados y definirlas en estándares de conducta. Esto permitirá establecer procesos de evaluación de la actuación de los empleados e implementar los correctivos necesarios.

  La importancia del Tono desde lo alto (Tone at the top) a través de la organización es fundamental para el funcionamiento apropiado del sistema de control interno. Sin un tono desde lo alto para apoyar una cultura fuerte de control interno, y la conciencia de que el riesgo puede ser indeterminado, las respuestas a los riesgos pueden ser inapropiadas, las actividades de control pueden ser mal definidas o no llevadas a cabo, la información y la comunicación pueden fallar, y la retroalimentación y comentarios de las actividades de supervisión pueden no ser escuchado o tenidos en cuenta.

- **Estándares de conducta:** Los estándares de conducta guían a la organización en comportamientos, actividades y decisiones para la consecución de los objetivos. La organización demuestra su compromiso a la integridad y los valores éticos aplicando estándares de conducta, y cuestionándose continuamente, sobre todo cuando enfrenta situaciones complicadas. La integridad y los valores éticos deben ser el centro de los mensajes en todas las comunicaciones y capacitaciones de la entidad.

  Los estándares de conducta de la organización deben ser regularmente comunicados, no solo a los niveles de la organización, sino también a los proveedores de servicios externos. Conductas inapropiadas de estos proveedores pueden reflejarse negativamente en la Alta dirección e impactar a la entidad hasta causar daño en los clientes o accionistas, o la reputación de la misma entidad.

  Es importante que existan canales de comunicación ya sean formales o informales para que el personal pueda reportar las irregularidades que se presenten.

  La falta de adherencia a los estándares de conducta se ve reflejada en situaciones como:

  - Un tono desde lo alto que no lleva a cabo efectivamente las expectativas de adherencia a los estándares.

  - Una Junta Directiva que no proporciona una supervisión imparcial de la adherencia a los estándares de la Alta Dirección.

  - Alta descentralización sin una supervisión adecuada, dejando a la Alta Dirección inconsciente de las decisiones tomadas en los niveles inferiores.

  - Coacción de superiores, personal partes externas para evadir las reglas o comprometerse en fraudes o comportamientos ilícitos.

  - Metas de desempeño que crean incentivos o presiones que comprometen el comportamiento ético.

  - Canales inadecuados, por medio de los cuales los empleados pueden expresar preguntas y hechos.

  - Fallas en direccionar los controles que no existen o son inefectivos, que dan la oportunidad de un desempeño pobre.

  - Procesos inadecuados de investigación y resolución de presuntas malas conductas.

  - Función de auditoría interna pobre que no tienen la habilidad para detectar y reportar conductas inapropiadas.

- Penalidades para conductas impropias que son aplicadas inconsistentemente, perdiendo así su valor disuasivo.

Para evitar dichas situaciones la administración debe realizar evaluaciones de la adherencia individual y grupal a los estándares de conducta, y cumplir con los siguientes requisitos:

- Definir un conjunto de indicadores para identificar situaciones y tendencias relacionadas a los estándares de conducta de la organización, incluyendo a los proveedores de servicios externos. Estos indicadores deben ser revisados periódicamente y redefinidos cuando sea necesario para determinar problemas a tiempo.

- Establecer procedimientos de cumplimiento continuo y periódico para confirmar que las expectativas y requerimientos están siendo cumplidos tanto interna como externamente.

- Identificar, analizar y reportar problemas de conducta en el negocio y tendencias a la Alta Dirección y Junta Directiva.

- Considerar la fuerza del liderazgo en la demostración de la integridad y los valores éticos como un comportamiento evaluado en las revisiones del desempeño, compensación y las decisiones de promoción.

- Completar la implementación de acciones correctivas para remediar los asuntos de manera oportuna y consistente.

Principio 2: Ejerce responsabilidad de supervisión

La Junta Directiva demuestra independencia de la administración y ejerce la supervisión del desarrollo y desempeño del Control Interno. Además entiende el negocio y expectativas de los accionistas, clientes, empleados, inversionistas y demás partes, así como los requerimientos legales y de regulación y riesgos relacionados. Estas expectativas y requerimientos ayudan a determinar los objetivos de la organización, supervisar las responsabilidades de la Junta directiva y los recursos necesarios.

La Junta directiva es responsable de supervisar y cuestionar objetivamente el trabajo de la administración. Esta supervisión es apoyada por las estructuras y procesos establecidos en los niveles de ejecución del negocio. De la misma manera, el director ejecutivo y la alta dirección tienen la responsabilidad del desarrollo e implementación del sistema de control interno. Dependiendo las características de la organización estas responsabilidades son llevadas a cabo.

Para llevar a cabo sus funciones adecuadamente, la Junta directiva debe cumplir con dos requisitos indispensables, independencia y competencia profesional.

- **Independencia y Competencia profesional:** Es importante contar con personal competente, que tenga una formación adecuada, de acuerdo al cargo que ocupa y responsabilidades que tenga. El área de Recursos humanos debe especificar el nivel de competencia requerido para las distintas tareas, así como la aptitud (Conocimientos y habilidades de cada persona), la cual infiere en el criterio profesional al momento de diseñar, implementar y desarrollar el control interno y evaluar su efectividad.

  Una vez se realiza la contratación el profesional debe iniciar un proceso de capacitación y enseñanza en forma práctica, teórica y metódica, sobre su cargo, los valores corporativos de la entidad y el plan estratégico. Esto permite un trabajo eficaz del sistema de control interno debido a que se cuenta con profesionales competentes que comprenden las metas y objetivos de la entidad.

  La junta directiva es independiente de la administración y debe demostrar habilidades y experiencia relevante para llevar a cabo sus responsabilidades de supervisión. La composición de la Junta directiva se determina de acuerdo a la misión, valores y objetivos de la entidad, así como las habilidades y experiencia para supervisar, indagar y evaluar la alta dirección apropiadamente. El número de miembros de la Junta Directiva se determina de acuerdo a las características de la organización facilitando así la crítica constructiva, discusiones y la toma de decisiones.

  Los miembros de la Junta Directiva deben contar con las siguientes capacidades y habilidades:

  - Integridad y valores éticos.
  - Liderazgo.
  - Pensamiento crítico.
  - Resolución de problemas.
  - Disponibilidad para permitir la discusión y deliberación.
  - Mentalidad de control interno: escepticismo profesional, enfoques para la identificación y respuesta a riesgos, evaluación de la efectividad de control interno.
  - Conocimiento de la entidad y del mercado.
  - Experiencia financiera y reporte financiero.
  - Entendimiento de las leyes y regulaciones relevantes.
  - Experiencia social y ambiental.
  - Conocimiento de las compensaciones e incentivos del mercado.
  - Entendimiento de los sistemas y cambios tecnológicos y oportunidades.

El siguiente cuadro presenta las responsabilidades de supervisión de la Junta directiva en relación a cada componente del Sistema de control interno:

Componente	Actividades de supervisión de la Junta Directiva
Entorno de Control	➢ Supervisar la definición de los estándares de conducta y evaluar su nivel de aplicación. ➢ Establecer las expectativas y evaluar la actuación, integridad y valores éticos del director ejecutivo (CEO). ➢ Establecer una estructura y procesos de supervisión alineados a los objetivos de la entidad. ➢ Evaluar la revisión de la efectividad e identificar oportunidades de mejora. ➢ Ejercer responsabilidades fiduciarias para los accionistas y demás propietarios. ➢ Realizar seguimiento de las mejoras identificadas y solicitar información a la alta dirección sobre la implementación de las mismas.
Evaluación de Riesgos	➢ Considerar factores externos e internos que puedan suponer riesgos relevantes para la consecución de los objetivos. ➢ Incentivar la evaluación de riesgos de la Administración para el cumplimiento de los objetivos, incluyendo el impacto potencial de cambios significativos y fraude o corrupción. ➢ Evaluar la proactividad de la organización para evaluar los riesgos en relación con la innovación y cambios relevantes resultado de las nuevas tecnologías o movimientos económicos y geopolíticos.
Actividades de Control	➢ Solicitar información a la administración con respecto a la selección, desarrollo y uso de las actividades de control en las áreas con mayor riesgo, y su corrección cuando sea necesario. ➢ Evaluar el desempeño de la Alta Dirección en relación a las actividades de control.

Componente	Actividades de supervisión de la Junta Directiva
Información y Comunicación	➢ Comunicar la dirección y el tono desde lo alto. ➢ Obtener, revisar y discutir la información relacionada al cumplimiento de los objetivos de la entidad. ➢ Examinar la información recibida y presentar diferentes puntos de vista. ➢ Revisar las revelaciones a las partes interesadas externas para que cumpla con la exactitud, importancia y exactitud. ➢ Promover la comunicación hacia la Dirección y viceversa.
Actividades de Supervisión y Monitoreo	➢ Evaluar y supervisar la naturaleza y alcance de las actividades de control, cualquier control manual de la Administración, y la evaluación y remediación de deficiencias. ➢ Interactuar con la Administración, auditores internos y externos, y demás, para evaluar el nivel de conciencia de las estrategias de la entidad, objetivos específicos, riesgos, e implicaciones de control asociadas con el desarrollo del negocio, infraestructura, regulaciones y demás factores.

Principio 3: Establece estructura, autoridad, y responsabilidad

La Administración establece, con la supervisión de la Dirección, estructuras, líneas de reporte, y niveles apropiados de autoridad y responsabilidad para la consecución de los objetivos.

Las entidades se estructuran a través de varias dimensiones: modelo operativo de la administración, estructuras legales, subdivisiones, y proveedores de servicios externos. Cada una de estas dimensiones proporciona una evaluación diferente del sistema de control interno, lo que permite a través de la propiedad y responsabilidad de cada nivel que se desarrolle una revisión y análisis multidimensional que puede identificar cualquier riesgo y tener un conocimiento completo e integral del sistema de control interno.

Las estructuras de la organización evolucionan así como la naturaleza del negocio. Por esta razón la administración debe revisar y evaluar continuamente la relevancia, efectividad y eficacia de las estructuras como apoyo al sistema de control interno. Para cada estructura la administración debe diseñar y evaluar las líneas de reporte para que las responsabilidades sean llevadas a cabo y la información fluya como sea necesario. Además

es necesario verificar que no existan conflictos de interés inherentes a la ejecución de las responsabilidades a través de la organización y los proveedores de servicios externos.

Cuando se evalúan las estructuras se debe tener en cuenta:

- ✓ Naturaleza, tamaño y distribución geográfica del negocio de la entidad.
- ✓ Riesgos relacionados a los objetivos y procesos de negocio de la entidad.
- ✓ Naturaleza de la asignación de autoridad y responsabilidades a la cabeza, unidad operativa, funcional y administración geográfica.
- ✓ Definición de líneas de reporte y canales de comunicación.
- ✓ Requerimientos de reporte financiero, de impuestos, regulatorios y demás, de jurisdicciones pertinentes.

- **Delegación de responsabilidades:** Todos los miembros de la entidad son responsables del control interno. El director general o presidente ejecutivo es el primer responsable, debido a que es quien fija las pautas a seguir, influyendo en la integridad, la ética y los demás factores para la consecución de un entorno de control favorable. El director designa al responsable de cada función y establece las políticas y procedimientos de control interno específicos.

  El personal debe conocer los objetivos de la entidad y cómo su función contribuye al logro de los mismos; esto permite lograr un mayor compromiso.

- **Filosofía y estilo de la dirección:** Los estilos gerenciales marcan el nivel de riesgo empresarial y pueden afectar al sistema de control interno. Un planteo empresarial orientado excesivamente al riesgo o no tomar en cuenta los aspectos de control son indicativos de riesgo en el control interno. Una gerencia que sin dejar de afrontar riesgos toma en cuenta todos los elementos necesarios para su seguimiento evitando riesgos inadecuados crea un ambiente propicio para control interno en la organización.

  Factores que hacen parte de la filosofía y estilo de la dirección es la actitud adoptada en la presentación de la información financiera, la selección de las alternativas disponibles respecto a los principios de contabilidad aplicables, la prudencia con que se obtienen las estimaciones contables, y las actitudes hacia las funciones informáticas y contables.

- **Estructura y plan organizacional:** Todo organismo debe desarrollar una estructura organizacional que atienda al cumplimiento de su misión y objetivos, la cual debe estar plasmada en algún tipo de herramienta gráfica. La estructura organizacional representada en un organigrama constituye el marco formal de autoridad y responsabilidades, definiendo los puestos de trabajo y las actividades a desempeñar con el fin de alcanzar los objetivos definidos por la alta gerencia de la organización. Dichas actividades se presentan clasificadas como de gestión, planificación o control.

Entre los aspectos más importantes a tener en cuenta al momento de establecer la estructura organizativa está la definición de las áreas clave de autoridad y responsabilidad y el establecimiento de vías adecuadas de comunicación. Además esta estructura debe adecuarse a sus necesidades.

El nivel de formalidad que alcanza la estructura organizativa definida es directamente proporcional al tamaño de la organización. Conforme a las organizaciones crecen, las mismas demandan una mayor especialización en los cargos lo que conlleva a los niveles de formalidad definidos. Existe una nueva tendencia de derivar autoridad hacia los niveles inferiores, de manera que las decisiones quedan en manos de quienes están más cerca de las operaciones, a modo de auto gestionarse, esto se ve posibilitado debido a que los sistemas de control interno han mejorado sustancialmente, debido al surgimiento de programas de aplicación cuya finalidad es el registro de datos transaccionales facilitando así el control. Toda delegación de actividades conlleva a la necesidad de que los jefes examinen y aprueben cuando corresponda el trabajo de sus subordinados, y que ambos cumplan con la debida rendición de cuentas de sus responsabilidades y tareas tanto en tiempo como en forma. También requiere que todo el personal conozca, responda y entienda como su accionar repercute en los objetivos generales.

- **Comité de control:** Estos comités se encuentran con mayor frecuencia en organizaciones con mayor tamaño. Su objetivo general es la vigilancia del adecuado funcionamiento del sistema de control interno, y el mejoramiento continuo del mismo. Para su efectivo desempeño debe integrarse adecuadamente, es decir con miembros de capacidad y trayectoria que tengan un elevado grado de conocimiento y experiencia que les permita apoyar objetivamente a la dirección mediante su guía y supervisión.

Principio 4: Demuestra compromiso para la competencia

La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos. Las políticas y prácticas de la entidad representan una guía y comportamiento que refleja las expectativas y requerimientos de los inversionistas, reguladores, y demás accionistas. Estas permiten definir la competencia necesaria en la organización, y proporcionan las bases para ejecutar y evaluar el desempeño así como la determinación de acciones correctivas, cuando sea necesario.

La competencia hace referencia a la capacidad para llevar a cabo las responsabilidades asignadas, y requiere de habilidades relevantes y pericia, las cuales se obtienen a lo largo de una experiencia profesional, capacitación y certificaciones. Esta es expresada en las actitudes, conocimiento y comportamiento de los individuos cuando llevan a cabo sus responsabilidades.

El área de Recursos humanos de la organización puede ayudar en la definición de la competencia y niveles de personal para los puestos de trabajo, facilitando la capacitación y evaluación de la relevancia e idoneidad del desarrollo profesional individual en relación a las necesidades de la organización.

- **Políticas y prácticas de los recursos humanos:** El personal es el recurso más valioso que posee cualquier organismo, por ende debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su mayor rendimiento**.** Debe procurarse su satisfacción y realización personal en el trabajo que realiza, tendiendo a que este se enriquezca. Para lograr este objetivo la dirección debe realizar diferentes actividades al momento de selección, capacitación, rotación y promoción del personal. Así mismo cuando se aplican sanciones disciplinarias. Es importante que el personal este bien preparado para hacer frente a nuevos retos a medida que las empresas se enfrentan a cambios y se hacen más complejas, debido a los rápidos cambios que se producen en el mundo de la tecnología y el aumento de la competencia. La instrucción y formación deben preparar al personal para desarrollar su trabajo eficazmente, lo que al mismo tiempo permitirá que la entidad ponga en marcha iniciativas de calidad. Este proceso debe ser continuo.

  La dirección asume su responsabilidad en los siguientes momentos:

  - ✓ Selección: Establecer requisitos adecuados de conocimiento, experiencia e integridad para las incorporaciones.
  - ✓ Inducción: Los nuevos empleados deben ser metódicamente familiarizados con las costumbres y procedimientos de la organización.
  - ✓ Capacitación: Entrenamiento y capacitación adecuada para el correcto desempeño de los empleados y cumplimiento de sus responsabilidades.
  - ✓ Rotación y promoción: Promover una movilidad organizacional que represente el reconocimiento y promoción de los empleados excelentes e innovadores.
  - ✓ Sanción: Adopción de medidas disciplinarias que transmitan con rigurosidad las normas y políticas de la empresa y la no tolerancia a desvíos en el camino trazado.

  La administración debe establecer las estructuras y procesos en todos los niveles de la organización, tales como:

  - ✓ Búsqueda de candidatos apropiados para la cultura de la entidad, estilo operativo, y necesidades organizacionales, y quienes tengan la competencia para los cargos propuestos.
  - ✓ Permitir que los individuos desarrollen competencias apropiadas para los roles y responsabilidades asignadas, refuerzo de estándares de conducta, niveles de competencia esperados para una tarea específica, formación a medida basada en los roles y necesidades, considerando diferentes técnicas como instrucción en salón de clases, estudio autónomo y capacitación para el trabajo.

- ✓ Proporcionar dirección al desempeño individual hacia las expectativas de los estándares de conducta y competencia, alinear las habilidades y experiencia individual a los objetivos de la entidad, y ayudar al personal a adaptarse a un entorno de evolución.
- ✓ Medir el desempeño de los individuos en relación al cumplimiento de los objetivos y demostración de conductas esperadas, y en contraste con acuerdos de nivel de servicio u otras normas acordadas para y compensar proveedores de servicios externos.
- ✓ Proporcionar incentivos para motivar y reforzar los niveles esperados de desempeño y conducta deseada, incluyendo capacitación y acreditación según se apropiado.

A través de estos procesos, cualquier comportamiento inconsistente con los estándares de conducta, políticas y prácticas, y responsabilidades de control interno, es identificado, evaluado y corregido de manera oportuna, o dirigido a los niveles correspondientes en la organización.

Principio 5: Hace cumplir con la responsabilidad

La organización mantiene individuos relevantes en las responsabilidades de su control interno para la consecución de los objetivos. El director ejecutivo y la Alta Dirección son responsables del diseño, implementación, aplicación y evaluación continua de las estructuras, autoridades y responsabilidades necesarias para establecer la responsabilidad de las acciones para control interno en todos los niveles de la organización. Dicha responsabilidad (accountability) hace referencia a la propiedad delegada del desempeño de control interno en la consecución de los objetivos considerando los riesgos que enfrenta la entidad, y es demostrada en cada forma de estructura organizacional usada por la entidad.

Además, la responsabilidad envuelve el liderazgo el cual contribuye a que las responsabilidades de control interno sean entendidas, llevadas a cabo y continuamente fortalecidas a través de la entidad; y soportadas por el compromiso a la integridad y valores éticos, competencia, estructura, procesos y tecnología, factores que influyen en la cultura de control de la organización.

La administración y la Junta directiva deben establecer medidas de desempeño, incentivos y otras compensaciones apropiadas a las responsabilidades en todos los niveles de la entidad, considerando el cumplimiento de los objetivos tanto a corto como largo plazo. Para esto se deben establecer medidas de desempeño cualitativas y cuantitativas para recompensar el éxito y la disciplina en los comportamientos cuando sea necesario en línea con el rango de los objetivos.

Las medidas de desempeño, incentivos y compensaciones apoyan un sistema efectivo de control interno siempre y cuando estén adaptados a los objetivos de la entidad y la evolución dinámicamente, cuando sea necesario. La siguiente tabla presenta medidas clave de éxito y consideraciones para motivar, mediar y compensar un alto rendimiento.

Medidas de éxito	Consideraciones
Objetivos claros	• Considerar todos los niveles del personal para apoyar el cumplimiento de los objetivos de la entidad. • Considerar las múltiples dimensiones de las conductas y rendimiento esperados de la organización, proveedores de servicios externos, y socios; y definir los objetivos e incentivos y presiones relacionados.
Implicaciones definidas	• Comunicar y reafirmar los objetivos de la entidad y cómo se espera que cada área y nivel de la organización apoye el cumplimiento de los objetivos. • Identificar y discutir eventos que el mercado ha premiado o penalizado en el pasado. • Comunicar las consecuencias del no cumplimiento de los objetivos específicos de la entidad.
Métricas significativas	• Definir métricas para transformar los datos desiguales en información significativa en el rendimiento. • Medir la conducta esperada frente real y el impacto de las desviaciones, tanto positivo como negativo. • Evaluar el impacto esperado sobre los objetivos de la entidad.
Ajuste a los cambio	• Ajustar regularmente las medidas de desempeño basadas en una evaluación sistemática y continua del impacto potencial de los riesgos, como estos evolucionan, así la cuantificación de las compensaciones asociadas.

Los incentivos motivan a la administración y demás personal a tener un buen rendimiento en sus funciones. Regularmente se usa el aumento de salario o bonos, pero las compensaciones no monetarias también son incentivos efectivos. Es importante que la administración supervise constantemente estas compensaciones para que no se generen conductas inapropiadas, si no que por el contrario promuevan una cultura de responsabilidad, cumplimiento y competencia.