

# Manual Corporativo: *“Guía para la Evaluación del Sistema de Control Interno”*

Fecha	Responsable	Visto y Sello
	Elaborado por: Ejecutivo Corporativo de Control de Riesgos	
	Revisado por: Ejecutivo Corporativo de Control de Riesgos	
	Aprobado por: Director Ejecutivo	



Manual Corporativo: Guía para la Evaluación del Sistema de Control Interno

Código: MC-S8-ADR-00-001

Versión: 00

### Control de Cambios

Versión	Sección / Ítem	Descripción del cambio
00	----	Documento nuevo.

## I. INTRODUCCIÓN

Desde el año 2006 se han realizado diversos esfuerzos, a través de la emisión de códigos y metodologías, para establecer al control interno como herramienta de gestión que fortalezca y beneficie a las empresas respecto al cumplimiento de sus objetivos y metas. En tal sentido, el presente manual corporativo tiene por finalidad orientar a las empresas en el proceso de efectuar la autoevaluación para facilitar la revisión y medición oportuna del desempeño de la gestión y del comportamiento del sistema de control interno (en adelante, SCI); así mismo, recoge los elementos esenciales que deberían tener en cuenta las empresas para el diseño, implementación y puesta en marcha de su SCI.

## II. OBJETIVO

Explicar la metodología desarrollada para evaluar el sistema de control interno, con base en COSO 2013, para ser aplicado en las Empresas de Propiedad del Estado que se encuentran bajo el ámbito de FONAFE, con el objeto de determinar su nivel de madurez y proponer acciones de mejora para fortalecer el SCI, así como encontrar mecanismos que permitan el balance entre la gestión y su control.

## III. ALCANCE

La metodología contenida en esta guía permitirá evaluar el estado que guarda la implementación del SCI en las empresas, con base en los cinco componentes del modelo COSO 2013 (Entorno de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, y Actividades de Supervisión); con el propósito de determinar el nivel de madurez de estos componentes, identificar posibles áreas de oportunidad y sugerir acciones que fortalezcan el SCI para incidir en su eficacia.

Es importante señalar que, en atención de este alcance, los resultados obtenidos con la aplicación de la metodología no incluirán la evaluación específica del funcionamiento eficaz y eficiente de los controles internos aplicados a los procesos de la empresa.

## IV. POLÍTICAS Y/O NORMAS

- Ley N° 27170, Ley de FONAFE y su reglamento Decreto Supremo N° 072-2000-EF y sus normas modificatorias.
- Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado.
- Decreto Legislativo N° 1031, Decreto Legislativo que Promueve la Eficiencia de la Actividad Empresarial del Estado y su reglamento Decreto Supremo N° 176-2010-EF) y sus normas modificatorias.
- Directiva de Gestión de FONAFE, aprobada por Acuerdo de Directorio N° 001-2013/006-FONAFE y sus modificatorias.
- Código de Buen Gobierno Corporativo para las Empresas bajo el ámbito de FONAFE, aprobado por Acuerdo de Directorio N° 002-2013/003-FONAFE.
- Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG. Normas de Control Interno para las entidades del Estado.
- Resolución de Contraloría N° 458-2008-CG. Guía para la implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado.
- Control Interno – Marco Integrado, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, mayo 2013 y sus actualizaciones.

- Lineamiento Corporativo “Sistema de Control Interno para las Empresas bajo el ámbito de FONAFE”, aprobado mediante Acuerdo de Directorio N° 015-2015/016-FONAFE.

## V. DESCRIPCIÓN / DESARROLLO

### 5.1. BREVE DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO<sup>1</sup>

#### 5.1.1. Definición de control interno

Proceso, realizado por el Directorio, la Gerencia y el personal, diseñado para proveer un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos relativos a las operaciones, a la información y al cumplimiento de las leyes aplicables y regulaciones.

#### 5.1.2. Objetivos del control interno

Se establecen tres categorías de objetivos que permiten a las empresas centrarse en diferentes aspectos del sistema de control interno:

- a) Objetivos operacionales.-** Hacen referencia a la consecución de la misión y visión de la empresa, la razón fundamental de su existencia, a la eficacia y eficiencia de las operaciones de la empresa, incluidos sus objetivos de desempeño, financieros y operativos, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas.
- b) Objetivos de información.-** Hacen referencia a la preparación de informes útiles para el uso de la empresa y las partes interesadas. Pueden estar relacionados tanto con información financiera como con información no financiera así como con información externa o interna.
  - b.1)** Los objetivos de información interna vienen motivados por las necesidades internas de información como respuesta a una serie de necesidades potenciales, tales como decisiones estratégicas de la empresa, planes operativos y parámetros de desempeño a distintos niveles.
  - b.2)** Los objetivos de información externa están motivados fundamentalmente por la regulación y/o las normas establecidas por los reguladores y organismos de normalización.
- c) Objetivos de cumplimiento.-** Hacen referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la empresa.

#### 5.1.3. Componentes y principios del control interno

Para apoyar a la empresa en sus esfuerzos por lograr sus objetivos, se dispone de los cinco (5) componentes del sistema de control interno y diecisiete (17) principios que representan los conceptos fundamentales asociados a los componentes:

- a) Entorno de control.-** Es el conjunto de normas, procesos y estructuras que proporcionan la base para llevar a cabo el sistema de control interno en toda la

<sup>1</sup> Los conceptos citados en el presente capítulo han sido adaptados del Informe COSO 2013.

empresa. Proporciona disciplina y estructura para apoyar al personal en la consecución de los objetivos. El Directorio, la Gerencia y el personal son quienes deben establecer y mantener un entorno de control que implique una actitud de respaldo hacia el control interno.

Existen un total de cinco (5) principios relativos al entorno de control:

1. La empresa<sup>2</sup> demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.
2. El Directorio otorga independencia a la Gerencia y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.
3. La Gerencia establece, con la supervisión del Directorio, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.
4. La empresa demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos institucionales.
5. La empresa define y hace cumplir las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.

**b) Evaluación de riesgos.-** Es el proceso para identificar y analizar los riesgos que pudieran impedir el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Esta evaluación provee las bases para desarrollar respuestas apropiadas al riesgo, que mitiguen su impacto en caso de materialización. También se deben evaluar los riesgos provenientes tanto de fuentes internas como externas, incluidos los riesgos de fraude.

Existen un total de cuatro (4) principios relativos a la evaluación de riesgos:

1. La empresa define los objetivos relevantes y lo especifica con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.
2. La empresa identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la empresa y los analiza para determinar cómo se deben gestionar.
3. La empresa considera la posibilidad de fraude en la evaluación de los riesgos.
4. La empresa identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.

**c) Actividades de control.-** Son las acciones establecidas por la empresa, mediante políticas y procedimientos, para responder a los riesgos que pudieran afectar el cumplimiento y logro de los objetivos. Las actividades de control se llevan a cabo en todos los niveles de la empresa, en las distintas etapas de los procesos y en los sistemas de información.

Existen tres (3) principios relativos a las actividades de control:

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

<sup>2</sup> A los efectos de la Guía, cuando se describen los principios, se utiliza el término “empresa” para capturar (colectivamente) el significado del directorio, la gerencia y el personal. Normalmente el directorio actúa en su calidad supervisor de acuerdo con este término.

2. La empresa define y desarrolla actividades de control a nivel de la empresa sobre la tecnología para apoyar a la consecución de los objetivos.
3. La empresa despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.

**d) Información y comunicación.-** La información es necesaria para que la empresa lleve a cabo sus responsabilidades de control interno para el logro de sus objetivos. La empresa requiere tener acceso a comunicaciones relevantes y confiables en relación con los eventos internos y externos. La información y comunicación eficaces son vitales para la consecución de los objetivos.

Existen un total de tres (3) principios relativos a la información y comunicación:

1. La empresa obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.
2. La empresa comunica internamente, los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.
3. La empresa se comunica con las partes interesadas externas sobre los aspectos clave que afectan el funcionamiento de los controles internos.

**e) Actividades de supervisión.-** La supervisión del sistema de control interno es esencial para contribuir a asegurar que el control interno se mantiene alineado con los objetivos, el entorno operativo, el marco legal aplicable, los recursos asignados y los riesgos asociados al cumplimiento de los objetivos. Las evaluaciones en curso (de la empresa) y las evaluaciones independientes (realizadas por auditores internos o externos y terceros interesados) o la combinación de las dos, se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes del sistema de control interno, están presentes y funcionan de manera sistémica.

Existen un total de dos (2) principios relativos a las actividades de supervisión:

1. La empresa selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.
2. La empresa evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar acciones correctivas, incluyendo la Gerencia y al Directorio, según corresponda.

#### **5.1.4. Definición del sistema de control interno**

Conjunto de procesos, mecanismos y elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí, y que se aplican de manera específica por una Empresa en sus procesos de gestión, para dar certidumbre a la toma de decisiones y conducirla con una seguridad razonable al logro de sus objetivos y metas en un ambiente ético, de calidad, mejora continua, eficiencia y de cumplimiento de las leyes aplicables, en concordancia con las normas de la actividad empresarial del Estado.

## 5.2. ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL SCI

El Gerente General o cargo equivalente deberá designar un equipo institucional responsable del proceso de implementación, funcionamiento y evaluación del sistema de control interno, el mismo que estará integrado por gerentes y personal ejecutivo u operativo de la empresa.

La conformación del equipo será propuesta por el Gerente General o cargo equivalente y considera tres (3) equipos de trabajo con niveles distintos de responsabilidad frente al control interno:

### 5.2.1. Comité de Gerentes

Un paso importante para implementar un SCI es la constitución de un Comité de Control Interno encargado de poner en marcha las acciones necesarias para la adecuada implementación del SCI y su eficaz funcionamiento, a través de la mejora continua; lo que representa una obligación legal de acuerdo con lo establecido por la Resolución de Contraloría General N° 458-2008-CG o aquel que lo modifique o sustituya.

Para tal efecto, el Comité de Gerentes asumirá las funciones del Comité de Control Interno y será el encargado de recomendar pautas para la determinación, implementación, adaptación y mejoramiento permanente del sistema de control interno, de conformidad con las normas vigentes y las características propias de cada empresa.

Sin perjuicio de las obligaciones señaladas en la acotada Resolución, compete especialmente al Comité de Gerentes de cada empresa:

- a) Estudiar y revisar la evaluación del sistema de control interno;
- b) Aprobar el plan de acción propuesto por el Equipo Implementador del SCI para la implementación y fortalecimiento del sistema de control interno;
- c) Aprobar el Programa Anual de Evaluación presentado por el Equipo Evaluador del SCI;
- d) Recomendar acciones de mejora para la eficiencia, eficacia y efectividad del sistema de control interno;
- e) Propender por una adecuada implementación de procedimientos de control interno para todos los riesgos significativos, independientemente de su naturaleza.

### 5.2.2. Equipo Implementador del SCI

En la empresa no se debe crear el Equipo Implementador del SCI, la coordinación de estas actividades debe ser asumida directamente por cada Gerente que tiene a su cargo la implementación del punto de interés del control interno en la unidad orgánica o área y procesos que se encuentra bajo su conducción. En tal sentido, al referirse al Equipo Implementador del SCI se hace referencia a cada Gerente o responsables de cada área o proceso.

Se debe tener en cuenta que la responsabilidad de la ejecución de las actividades del equipo debe recaer en los cargos y no en las personas, esto con el fin de que se garantice la continuidad del proceso de evaluación sin que incidan los cambios organizacionales.

Deberá cumplir las siguientes responsabilidades:

- a) Apoyar el proceso de implementación y fortalecimiento continuo del sistema de control interno bajo las orientaciones del Equipo Evaluador del SCI;
- b) Trabajar en coordinación con el personal designado por las otras áreas en aquellas actividades requeridas para la implementación y fortalecimiento continuo del sistema de control interno;
- c) Revisar, analizar y consolidar la información para presentar propuestas para la implementación y fortalecimiento continuo del sistema de control interno al Equipo Evaluador del SCI, para su aplicación;
- d) Responder los cuestionarios en lo referente al ámbito de los procesos en los que participan y proporcionando la evidencia requerida;
- e) Realizar seguimiento a las acciones de implementación y fortalecimiento continuo e informar los resultados al Equipo Evaluador del SCI, para la toma de acciones;
- f) Establecer los planes de acción para implementar oportunamente las recomendaciones del Equipo Evaluador del SCI.

### 5.2.3. Equipo Evaluador del SCI

El Gerente General deberá designar un equipo responsable del proceso de evaluación objetiva del establecimiento, mantenimiento y mejoramiento de sistema de control interno, el mismo que estará integrado por Gerentes y personal ejecutivo u operativo de la empresa.

Para tal efecto, un Gerente de Línea conducirá al equipo evaluador del SCI. El número de integrantes del equipo estará conformado por mínimo tres (3) y máximo cinco (5) miembros. Tal designación deberá realizarse mediante resolución de gerencia de cada empresa hasta antes del inicio de la Etapa de Ejecución.

Se debe tener en cuenta que la responsabilidad de la ejecución de las actividades del equipo debe recaer en los cargos y no en las personas, esto con el fin de que se garantice la continuidad del proceso de evaluación sin que incidan los cambios organizacionales.

Los integrantes del Equipo Evaluador del SCI deben tener los conocimientos y la experiencia necesaria para cumplir adecuadamente sus responsabilidades.

El Equipo Evaluador del SCI deberá estar organizado de la siguiente manera:

- a) Presidente del equipo a cargo de un Gerente de Línea, designado por el Gerente General o cargo equivalente;
- b) Integrantes del equipo evaluador, y
- c) Invitado el Jefe del Órgano de Control Institucional o personal que designe.

El Equipo Evaluador del SCI se reunirá las veces que considere necesario. Sin embargo, se recomienda se reúnan como mínimo trimestralmente.

Cada miembro titular designará un suplente, quien podrá asistir a las sesiones del equipo en su ausencia temporal, con las mismas facultades, obligaciones y responsabilidades del titular. Los miembros titulares y suplentes del Equipo

Evaluador del SCI tendrán voz y voto, debiendo firmar el acta de cada sesión, aceptando con ello el cumplimiento de los compromisos contraídos.

El periodo de mandato de los integrantes del equipo debe estar claramente estipulado, el cual no debe exceder de tres (3) años, pudiendo ser reelegidos, una o más veces, por periodos de igual duración máxima, salvo que el Gerente General o cargo equivalente acuerde lo contrario.

La función del Equipo Evaluador del SCI debe ser considerada como un proceso retroalimentador a través de la actividad independiente y objetiva de evaluación y asesoría que contribuya de manera efectiva al mejoramiento continuo de la empresa.

- a) Asesorar a las áreas de la empresa en la implementación y fortalecimiento continuo del sistema de control interno;
- b) Monitorear el proceso de capacitación y sensibilización del sistema de control interno, identificando las necesidades de capacitación;
- c) Orientar y coordinar con los Gerentes o responsables de cada área o proceso las actividades que requiere realizar el Equipo Implementador del SCI, en armonía y colaboración con el personal de dichas áreas;
- d) Recopilar las evidencias probatorias del cumplimiento de la gradualidad de la implementación del sistema de control interno;
- e) Evaluar y monitorear la implementación del sistema de control interno;
- f) Someter a consideración del Comité de Gerentes, la aprobación y seguimiento de las actividades planeadas para el fortalecimiento continuo del sistema de control interno, sugiriendo correctivos donde se requiera;
- g) Informar al Comité de Gerentes los resultados de la evaluación del sistema de control interno en el periodo de evaluación, de acuerdo a la metodología establecida por FONAFE;
- h) Monitorear la implementación de los planes de acción que contribuya de manera efectiva al mejoramiento continuo del sistema de control interno;
- i) Reportar al Comité de Gerentes aquellas acciones que no se desarrollen a cabalidad en cada una de las etapas previstas para el fortalecimiento continuo del sistema de control interno en la empresa, a fin de propiciar el aseguramiento de las medidas correctivas;
- j) Entre otros que disponga el Comité de Gerentes.

### 5.3. METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL SCI

El SCI se ha convertido en una parte esencial para conducir las actividades hacia el logro de los objetivos y metas de las empresas. En ese sentido, resulta indispensable que las empresas cuenten con un sistema de control interno, que esté diseñado y funcione de tal manera que fortalezca la capacidad para conducir las actividades hacia el logro de la misión; impulse la prevención y gestión de eventos contrarios al logro de los objetivos estratégicos; promueva el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables; coadyuve a la presentación de información financiera, presupuestal y de gestión en forma confiable y oportuna; y asegure el ejercicio y resguardo adecuado de los recursos del Estado que le son asignados.

#### 5.3.1. Cuestionario para la valoración del SCI<sup>3</sup>

Para valorar el nivel de madurez del SCI en la empresa, se elaboró un cuestionario a fin de obtener información y evidencias documentales y/o electrónicas para determinar la existencia de los componentes del control interno; así como para identificar áreas de oportunidad que puedan incidir en el fortalecimiento del SCI. El cuestionario tiene 135 preguntas, fundamentadas en los 5 componentes del modelo COSO 2013.

Las preguntas de cada componente están orientadas a identificar la existencia de los puntos de interés del SCI, en comparación con el modelo COSO 2013 y en atención de la “Norma de Control Interno” (Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG) y la “Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado” (Resolución de Contraloría General N° 458-2008-CG). Tal como se señalan en los anexos 1 y 2.

Los componentes del control interno representan el nivel más alto en la jerarquía del SCI y deben ser diseñadas e implementadas adecuadamente, así como operar en conjunto y de manera sistemática, para que el control interno sea apropiado. Asimismo, los 17 principios respaldan el diseño, implementación y operación de los componentes del sistema de control interno.

Adicionalmente, el modelo COSO 2013 contiene información específica presentada como puntos de interés, los cuales tienen como propósito proporcionar material de orientación para el diseño, implementación y operación de los principios a los que se encuentran asociados. Los puntos de interés se consideran relevantes para la implementación del SCI; por lo que el Gerente General o cargo equivalente tiene la responsabilidad de conocerlos y entenderlos; así como ejercer su juicio profesional para su cumplimiento.

Los 5 componentes de control interno y sus 17 principios asociados deberán ser identificados mediante la aplicación del cuestionario en las empresas. Tal como se señala en el anexo 3: Herramienta Automatizada para la Evaluación del SCI.

Los 5 componentes que integran el cuestionario de 135 preguntas son los siguientes:

<sup>3</sup> Los puntos de interés citados en el cuestionario incluyen todos aquellos considerados por la Contraloría General de la República como los mínimos necesarios para que el Sistema de Control Interno se encuentre en un nivel satisfactorio (Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG y N° 458-2008-CG); no obstante cabe señalar que estos no son los únicos, sino que las empresas tendrán que tener presente los controles dados por las diferentes políticas y procedimientos que se encuentran enmarcados en cada uno de los principios del COSO, los mismos que se detallan en el anexo 3.

### 6.1.1. Entorno de Control

A fin de evaluar este componente se incluyen 42 preguntas que tienen por objetivo identificar si se establecieron las normas, procesos y estructuras que proporcionan la base para llevar a cabo el control interno en toda la empresa; así como, la normativa que proporciona disciplina y estructura para apoyar al personal en la consecución de los objetivos.

Asimismo, las preguntas permitirán conocer si el Directorio, la Gerencia y personal de la empresa, han establecido y mantienen un ambiente de control que implique una actitud de respaldo hacia el control interno.

### 6.1.2. Evaluación de Riesgos

Para la evaluación de este componente se incorporan 26 preguntas a fin de conocer si se cuenta con un proceso para identificar y analizar los riesgos que pudieran impedir el cumplimiento de los objetivos; así como, proveer las bases para desarrollar respuestas apropiadas al riesgo, que mitiguen su impacto en caso de materialización.

### 6.1.3. Actividades de Control

En este componente se incorporan 32 preguntas para identificar las acciones establecidas por la empresa para responder a los riesgos que pudieran afectar el cumplimiento y logro de los objetivos. Estas actividades de control se deben llevar a cabo en todos los niveles de la empresa, en las distintas etapas de los procesos y en los sistemas de información.

### 6.1.4. Información y Comunicación

La información es necesaria para que la empresa cumpla con sus responsabilidades de control interno para el logro de sus objetivos. La información y la comunicación eficaces son vitales para la consecución de los objetivos. Las 20 preguntas que se incluyen en este componente tienen la finalidad de verificar que la empresa tenga acceso a comunicaciones relevantes y confiables en relación con los eventos internos y externos.

### 6.1.5. Actividades de Supervisión

La supervisión del SCI es esencial para contribuir a asegurar que el control interno se mantiene alineado con los objetivos, el entorno operativo, el marco legal aplicable, los recursos asignados y los riesgos asociados con el cumplimiento de los objetivos. Las 15 preguntas que se incorporan en este componente tienen el propósito de identificar si se llevaron a cabo evaluaciones por instancias de la empresa o delegación, así como evaluaciones independientes, realizadas por auditores internos o externos y terceros interesados, con el objetivo de determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno están presentes y funcionan de manera sistémica.

### 5.3.2. Evaluación del SCI (EvalSCI)

La evaluación del proceso de implementación del SCI en cada empresa, corresponde ser realizada en forma continua por el responsable del proceso involucrado con cada uno de los puntos de interés del SCI, en coordinación con el Equipo Evaluador del SCI a quien reporta; permitiendo que oportunamente se adopten las medidas correctivas y de mejora que en cada caso resulten necesarias. Para el efecto, se deberá prever las herramientas y registros de ejecución de las actividades, así como establecer los indicadores de medición aplicables.

Anualmente y al término de cada ejercicio, el Equipo Evaluador del SCI informará el nivel de implementación del SCI al Comité de Gerentes y este a la vez al Directorio de la empresa. El informe contendrá básicamente la información que se encuentra en el anexo 5 de esta guía, en el que se incluye el contenido mínimo. El plazo de remisión de los resultados de la autoevaluación a FONAFE se sujetará a lo dispuesto en la Directiva de Gestión.

En el anexo 3, se presenta la herramienta automatizada para la evaluación del SCI, la cual permitirá desarrollar y visualizar el nivel de madurez del SCI; así mismo, cuenta con su respectivo manual.

#### 5.3.2.1. Criterios de evaluación

Para evaluar las respuestas del cuestionario y de las evidencias correspondientes, se han determinado parámetros cuantitativos y cualitativos para el análisis de la información obtenida y la determinación del puntaje que se deberá asignar a cada respuesta, así como el puntaje total o diagnóstico correspondiente al SCI.

En tal sentido, es necesario tener claros algunos conceptos que forman parte de dicho proceso. Para la presente guía se consideran tres (3) criterios de medición por niveles para el desarrollo de la evaluación: “Punto de interés”, “Principio” y “Componente”, teniendo en consideración la estructura del SCI:

##### a) Punto de interés (PI)

Es la descomposición de los atributos principales que conforman un principio, por lo tanto un principio puede estar conformado por uno o varios puntos de interés.

Para calificar cada punto de interés se ha definido un aspecto: valor del punto de interés, según se detalla a continuación:

##### Valor (V) del punto de interés

Las escalas a utilizar están en razón de la evaluación del “Presente” y “Funcionamiento”.

##### Presente

Se refiere a la determinación de que existen componentes, principios y puntos de interés pertinentes en el diseño y la implantación del SCI para lograr los objetivos específicos.

##### En funcionamiento

Se refiere a la determinación de que los componentes, principios y los puntos de interés pertinentes siguen existiendo en la realización del SCI para lograr los objetivos especificados.

Para determinar el puntaje de valoración, se deberán analizar las respuestas del cuestionario y de la documentación e información que se proporcione como evidencia y asignar un puntaje a cada pregunta.

Para tal efecto, se determinaron los criterios de valoración cualitativos y los parámetros cuantitativos siguientes:

Aspecto	Nivel de Cumplimiento PI	Valor (V)	Criterios de Evaluación
Presente	Nivel 0	0	No <b>existen</b> actividades diseñadas para cubrir el requerimiento.
	Nivel 1	1	<b>Existen actividades diseñadas</b> pero éstas <b>no</b> se encuentran documentadas en las políticas y/o procedimientos ni <b>están aprobadas</b> .
	Nivel 2	2	Las actividades se encuentran <b>diseñadas</b> , documentadas de acuerdo con el requerimiento, <b>aprobados</b> y <b>difundidos</b> , los cuales se encuentran en proceso de implementación.
Funcionando	Nivel 3	3	Se cumple con lo definido en el criterio anterior. Adicionalmente, el control se ha <b>implementado</b> recientemente en la empresa, de acuerdo a la documentación vigente.
	Nivel 4	4	Se cumple con lo definido en el criterio anterior. Adicionalmente, existe un <b>responsable asignado</b> y existen registros que evidencian su <b>funcionamiento y control</b> (al menos tres meses).
	Nivel 5	5	Se cumple con lo definido en el criterio anterior. Adicionalmente, el control ha sido mejorado o la documentación es actualizada dentro de los últimos dos (2) años como parte de un proceso de revisión o <b>mejora continua</b> del control interno.

Para la aplicación de estos criterios de valoración es necesario contrastar las respuestas del cuestionario y las evidencias proporcionadas como soporte, de acuerdo a lo descrito en el numeral 5.3.7. del presente documento.

#### Calificación del Punto de Interés

Por lo tanto, la calificación del Punto de Interés se da por la siguiente fórmula matemática la cual se encuentra incluida en la herramienta:

$$\text{Calificación del Punto de Interés (PI)} = V$$

Donde:

PI = Calificación del punto de interés

V = Valor del punto de interés

#### b) Principios (Pr)

El puntaje asignado a cada principio se obtiene del promedio de todas las calificaciones de los puntos de interés que conforman el principio.

La siguiente fórmula matemática representa la calificación de cada principio, la cual se encuentra incluida en la herramienta:

$$\text{Calificación del Principio } (Pr_i) = \frac{\sum_{i=1}^n PI_i}{n}$$

Donde:

Pr<sub>i</sub> = Calificación del principio “i”

PI = Calificación del punto de interés

i = Número de principio (i= 1, 2, 3,..., 17)

n = Número máximo de puntos de interés de un principio

### c) Componente (C)

El puntaje asignado a cada componente se obtiene del promedio de todas las calificaciones de los principios que conforman el componente.

La siguiente fórmula matemática representa la calificación de cada componente, la cual se encuentra incluida en la herramienta:

$$\text{Calificación del Componente } (C_i) = \frac{\sum_{i=1}^n Pr_i}{n}$$

Donde:

C<sub>i</sub> = Calificación del componente “i”

Pr<sub>i</sub> = Calificación del principio “i”

i = Número de principio (i= 1, 2, 3,..., 17)

n = Número máximo de principios del componente

#### 5.3.2.2. Nivel de madurez del SCI

El nivel de madurez es la herramienta que usa la empresa para evaluar la complejidad de su SCI. Es un indicador para que las empresas puedan ver claramente cómo califican sus diferentes actividades de control en un momento en particular comparándolas con una escala de calificación estándar bien definida y ampliamente aceptada<sup>4</sup>.

Dado que la naturaleza del SCI de la empresa es dinámica, un modelo de madurez del control ayuda, además, a que la empresa evalúe el progreso (o la falta del mismo) en la mejora o mantenimiento de sus SCI a través del tiempo en lugar de hacerlo para un único momento.

El peso específico que tiene cada uno de los componentes, teniendo en cuenta el grado de complejidad para implementar cada componente; así como determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno está presente y funcionan de manera sistémica, se ha determinado de acuerdo a la siguiente tabla:

Componente	Peso del componente (Pe)
Entorno de control	20%
Evaluación de riesgos	20%
Actividades de control	20%
Información y comunicación	20%
Actividades de supervisión	20%

<sup>4</sup> Los conceptos citados para describir el estado del sistema de control interno han sido adaptados del COBIT 4.1. Apéndice III, página 175.

A continuación se detalla el modelo de nivel de madurez del SCI, asimismo, los Principios de BGC con alto grado de priorización se consigna como anexo 9 de la presente Guía:

Nivel de Madurez (NM)	Intervalo	Estado del Sistema de Control Interno	Relación con el Buen Gobierno Corporativo
Inexistente	0.00 – 0.99	El control no es parte de la cultura o misión de la Empresa. La Empresa no ha reconocido la necesidad de establecer o fortalecer la implantación del Sistema de Control Interno.	Debe implementar al menos los principios de Buen Gobierno Corporativo calificados con <b>PRIORIDAD 1</b>
Inicial	1.00 – 1.99	Existe evidencia que la Empresa ha reconocido la necesidad de establecer o fortalecer la implantación del Sistema de Control Interno. No existe un proceso formal –estandarizado– si no que existen enfoques ad hoc que se aplican de manera individual o caso por caso. El personal no es consciente de sus responsabilidades frente al Sistema de Control Interno de la Empresa.	Debe implementar al menos los principios de Buen Gobierno Corporativo calificados con <b>PRIORIDAD 1</b>
Repetible	2.00 – 2.99	El proceso de implementación del Sistema de Control Interno se encuentra suficientemente desarrollado y distintas personas ejecutan más o menos los mismos procedimientos. No existe una comunicación ni entrenamiento formal de los procedimientos, y la responsabilidad es individual. Existe una gran dependencia del conocimiento que tiene el personal y, por tanto existe una probabilidad de error importante.	Debe implementar al menos los principios de Buen Gobierno Corporativo calificados con <b>PRIORIDAD 1 y 2</b>
Definido	3.00 – 3.99	El proceso de implementación del Sistema de Control Interno está estandarizado, documentado y difundido mediante entrenamiento. Sin embargo, se deja a voluntad del personal la aplicación de los procedimientos del proceso y es poco probable que se detecten las desviaciones en su caso. Los procedimientos en sí no son sofisticados y corresponden a la formalización de las prácticas existentes.	Debe implementar al menos los principios de Buen Gobierno Corporativo calificados con <b>PRIORIDAD 1 y 2</b>
Gestionado	4.00 – 4.99	Es posible monitorear y medir la conformidad en la aplicación del proceso de implementación del Sistema de Control Interno y es posible tomar acciones cuando el proceso no está operando adecuadamente. Los procesos de la Empresa están mejorándose continuamente. Se dispone de automatizaciones y de herramientas que son usadas de una manera limitada o fragmentada.	Debe implementar al menos los principios de Buen Gobierno Corporativo calificados con <b>PRIORIDAD 1, 2 y 3</b>
Optimizado	5.00	El Sistema de Control Interno es acorde con las características de la Empresa y a su marco jurídico aplicable. El proceso ha sido refinado al nivel de las mejores prácticas, basado en los resultados de la mejora continua y de los modelos ya maduros de otras organizaciones. Las TIC son usadas integralmente para automatizar los flujos de trabajo, entregando herramientas que mejoran la calidad y efectividad, aumentando la capacidad de adaptación de la Empresa.	Debe implementar todos los principios de Buen Gobierno Corporativo

El nivel de madurez se determina de la sumatoria de la calificación obtenida por cada componente multiplicado por su peso del componente ( $Pe$ ), así tenemos:

$$Nivel\ de\ Madurez\ (NM) = (C_1 * Pe_1 + C_2 * Pe_2 + \dots + C_5 * Pe_5)$$

Donde:

NM = Nivel de madurez del sistema de control interno

$C_i$  = Calificación del componente "i" (i= 1, 2, 3, 4 y 5)

$Pe_i$  = Peso del componente "i" (i= 1, 2, 3, 4 y 5)

i = Número de componentes (i= 1, 2, 3, 4 y 5)

### 5.3.2.3. Presente y funcionando

Para determinar si los componentes, principios y los puntos de interés están presente y funcionando, se debe determinar hasta qué punto se han diseñado, implementado y siguen existiendo en la realización del SCI. Para tal efecto, se ha determinado de acuerdo a la siguiente tabla:

	PRESENTE		FUNCIONANDO	
	SI	NO	SI	NO
Punto de interés	$\geq 2$	$< 2$	$\geq 3$	$< 3$
Componente	$\geq 75\%$	$< 75\%$	$\geq 75\%$	$< 75\%$
Sistema de Control Interno (SCI)	$\geq 80\%$	$< 80\%$	$\geq 80\%$	$< 80\%$

#### Punto de interés

- Si la respuesta es "Sí" o "No" el puntaje asignado corresponde al valor del nivel de cumplimiento del punto de interés descrito en el numeral 5.3.1.

#### Componente

- Si la respuesta es "Sí" o "No" el puntaje asignado corresponde al número de puntos de interés identificados como presente o funcionando entre el total de preguntas por componente.

#### Sistema de Control Interno

- Si la respuesta es "Sí" o "No" el puntaje asignado corresponde al total de puntos de interés identificados como presente o funcionando entre el total de preguntas del sistema de control interno.

### 5.3.3. Recopilación de información<sup>5</sup>

Para poder llevar a cabo el proceso descrito en el numeral 5.3.2.1., el Equipo Evaluador del SCI deberá recopilar la información como elemento probatorio del cumplimiento de la gradualidad de implementación de los puntos de interés de los principios del sistema de control interno.

<sup>5</sup> Los conceptos citados en el presente numeral han sido adaptados de la Resolución de Contraloría General N° 458-2008-CG. Páginas de la 11 a la 13.

Las disposiciones normativas internas emitidas por la empresa pueden ser consideradas evidencia documental cuando, a través de ellas, se acredite el cumplimiento de algún punto de interés de los principios del sistema de control interno.

Se deberá identificar, clasificar y seleccionar la información interna de tipo documental que regule o contenga información relacionada con los controles establecidos en la empresa, así como sobre sus procesos. Asimismo, existen técnicas (verbales, oculares, documentales y escritas) que permitirán obtener mayor información, tales como las que se detallan a continuación.

#### a) Verbales

Consisten en obtener información oral mediante averiguaciones o indagaciones dentro o fuera de la empresa, sobre posibles debilidades en la aplicación de los procedimientos, prácticas de control interno u otras situaciones que el Equipo Evaluador del SCI considere relevantes.

Las evidencias que se obtengan a través de esta técnica debe documentarse adecuadamente, describiendo las partes involucradas y los aspectos tratados.

Algunas técnicas verbales pueden ser:

1. **Indagación:** consiste en la averiguación mediante la aplicación de entrevistas directas al personal de la empresa o a terceros.
2. **Encuestas, cuestionarios o listas de verificación:** es la aplicación de preguntas, relacionadas con las acciones realizadas por la empresa, para conocer la verdad de los hechos, situaciones u operaciones.

#### b) Oculares

Consisten en verificar en forma directa y paralela, la manera cómo los responsables desarrollan y documentan los procesos o procedimientos, mediante los cuales la empresa ejecuta sus actividades.

Algunas técnicas oculares pueden ser:

1. **Observación:** consiste en la contemplación a simple vista, que realiza el equipo de trabajo durante la ejecución de una actividad o proceso; por ejemplo, se podrá observar el cumplimiento de algunas políticas de control tales como el control de asistencia, control de accesos entre otros.
2. **Comparación o confrontación:** es cuando se fija la atención en las operaciones realizadas por la empresa y se contrastan con los lineamientos normativos de control establecidos para ello, pudiendo descubrir sus relaciones e identificar sus diferencias; por ejemplo, la comparación que se realiza a la ejecución presupuestaria respecto a lo programado.
3. **Revisión selectiva:** radica en el examen de ciertas características importantes que debe cumplir una actividad, informes o documentos, seleccionándose así parte de las operaciones que serán evaluadas o verificadas; por ejemplo, se puede revisar selectivamente qué procesos críticos se encuentran elaborados y documentados.

### c) Documentales

Consisten en obtener información escrita que pueden estar impresas o almacenadas electrónicamente para soportar las afirmaciones, análisis o estudios realizados por el evaluador. Estas pueden ser:

1. **Comprobación:** consiste en verificar la evidencia que apoya o sustenta las operaciones evaluadas, con el fin de corroborar su autoridad, legalidad, integridad, propiedad, veracidad; por ejemplo, comprobar si los documentos normativos internos cuentan con documentación que evidencia su aprobación o actualización.
2. **Revisión analítica:** consiste en el análisis de índices, indicadores, tendencias y la investigación de las fluctuaciones, variaciones y relaciones que resulten inconsistentes o se desvíen de las operaciones pronosticadas; por ejemplo, en el análisis de los indicadores de gestión de la empresa.

### d) Escritas

Consisten en reflejar información importante para el trabajo del Equipo Evaluador del SCI, tales como las que se señalan a continuación:

1. **Análisis:** consiste en la separación de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, o proceso, con el propósito de establecer sus propiedades y conformidad con los criterios de orden normativo y técnico; permite identificar y clasificar para su posterior análisis, todos los aspectos de mayor significación y que en un momento dado pueden afectar la operatividad de la entidad; por ejemplo, el análisis de los puntos de interés versus las políticas normativas internas establecidas por la entidad
2. **Confirmación:** radica en corroborar la verdad, certeza o probabilidad de hechos, situaciones, sucesos u operaciones, mediante datos o información obtenidos de manera directa y por escrito del personal o terceros que participan o ejecutan las operaciones; por ejemplo, se puede confirmar a través de encuestas que el personal de la empresa desconoce el accionar del control interno en las operaciones que realiza.
3. **Tabulación:** se realiza mediante la agrupación de los resultados importantes obtenidos en las áreas y elementos analizados para arribar o sustentar las conclusiones; por ejemplo, las encuestas realizadas al personal de la empresa pueden ser tabuladas con la finalidad de cuantificar los resultados.

#### 5.3.4. Análisis de información<sup>6</sup>

Para poder llevar a cabo el proceso descrito en el numeral 5.3.2.1., el Equipo Evaluador del SCI deberá efectuar el análisis de la información obtenida. Para el análisis de las evidencias se requiere verificar que cumplan con las características de suficiencia, competencia, pertinencia y relevancia; de acuerdo a lo descrito en el numeral 5.3.7.

Para ello se recomienda algunas herramientas que van a facilitar el análisis de la información, las cuales podrán ser utilizadas en forma individual o combinada, tales como las que se señalan a continuación:

<sup>6</sup> Los conceptos citados en el presente numeral han sido adaptados de la Resolución de Contraloría General N° 458-2008-CG. Páginas de la 13 y 14.

**a) Pruebas selectivas**

Permiten simplificar la labor total de evaluación mediante la selección de muestras que a juicio del responsable de riegos sean representativas del alcance total de la revisión.

Es factible también que se puedan aplicar técnicas de muestreo con la finalidad de obtener una selección adecuada. A la muestra seleccionada se le aplicarán pruebas con la finalidad de identificar las debilidades de control respectivas. Por ejemplo, de todos los procesos que tiene la empresa se deberán seleccionar algunos. De existir debilidades en éstos, se podrá concluir sobre el resto del universo.

**b) Entrevistas**

La entrevista es una de las fuentes primarias de información para la obtención de información sobre políticas de control que podrían estar pendientes de implementación. Las entrevistas podrán ser desarrolladas a nivel personal o grupal

**c) Encuestas**

Las encuestas son útiles para obtener información estadística sobre una muestra representativa de las unidades de información seleccionadas (personal, jefes, gerentes, directores, entre otros) que componen el universo de evaluación. La información que se obtenga como resultado de su aplicación podrá ser organizada de forma cuantitativa y cualitativa.

El análisis de esta información permitirá obtener debilidades de control interno que no se hayan podido identificar mediante pruebas o revisiones selectivas. Por ejemplo, se puede desarrollar encuestas de percepción al personal de la empresa sobre el funcionamiento del SCI en la empresa; los mismos que podrían brindar información sobre el deficiente funcionamiento de algunos controles establecidos por la empresa.

**d) Cuestionarios**

El desarrollo de cuestionarios y listas de verificación será con base en criterios, normas de control, buenas prácticas y otros aspectos adicionales que el evaluador considere que la empresa deba cumplir.

La información que se obtenga como resultado de la aplicación de estas herramientas podrá ser:

- Validada a través de pruebas de verificación,
- Analizada a través de técnicas cualitativas y cuantitativas.

Los cuestionarios y listas de verificación deberán ser desarrollados con apoyo de todas las unidades, gerencias y jefaturas de la empresa.

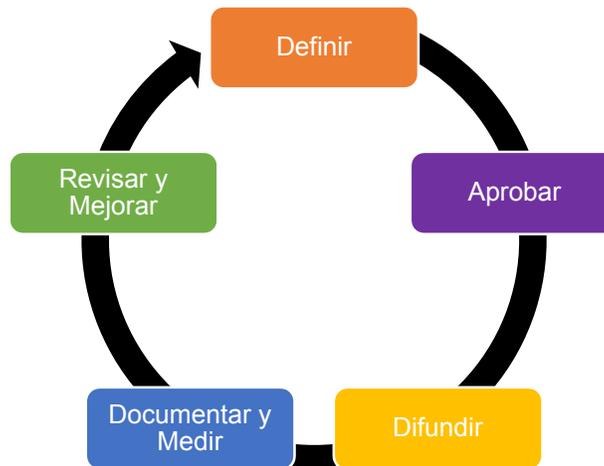
**5.3.5. Evidencia documental y/o electrónica**

El Equipo Evaluador del SCI solicitará a cada responsable de la implementación de los puntos de interés de cada principio y componente del sistema de control interno, debidamente consolidado, la información en un plazo adecuado (al menos 5 días hábiles) para el análisis de la misma. Asimismo, para documentar todas las evidencias se propone un formato de herramienta de trabajo para la autoevaluación del sistema de control interno que se encuentra en el anexo 3.

La evidencia documental y/o electrónica será la que sirva como elemento probatorio del cumplimiento de la gradualidad de cada uno de los puntos de interés.

### 5.3.6. Ciclo de ejecución del punto de interés

Respecto a la evidencia documental y/o electrónica que sustente el grado de madurez de los puntos de interés, deberán verificar que la misma, sustente de manera acumulativa las etapas de ejecución del punto de interés que corresponda de acuerdo al gráfico siguiente:



A efecto de alcanzar la madurez en su sistema de control interno, conforme a los niveles de madurez del 0 al 5 del numeral 5.3.2.2.

### 5.3.7. Parámetros de los criterios de evaluación

La evidencia debe contener los elementos que sustenten la autenticidad de las respuestas y de los resultados obtenidos; así como la razonabilidad de los juicios empleados. En el cuadro que sigue a continuación, se muestran los parámetros de los criterios de evaluación y características de las evidencias asociadas al ciclo de ejecución.

Ciclo de Ejecución	Parámetros de los Criterios de Evaluación	Característica de la Evidencia
Definir	Diseñada	<p>La evidencia corresponde a lo solicitado, están alineados con los lineamientos de la Corporación FONAFE, sector, reguladores o prácticas internacionales.</p> <p>A manera enunciativa más no limitativa, se deberá indicar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nombre de la política, procedimientos y actividades, etc.</li> </ul>

Ciclo de Ejecución	Parámetros de los Criterios de Evaluación	Característica de la Evidencia
Aprobar	Aprobado	<p>Resolución, acta u otro acto administrativo que permita evidenciar la aprobación del punto de interés. Para tal efecto, la aprobación del punto de interés deberá ser realizada por la autoridad correspondiente (Directorio, Gerente General entre otros), de acuerdo a las facultades designadas por la empresa para la aprobación del punto de interés.</p> <p>A manera enunciativa más no limitativa, se deberá indicar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nro. Resolución, acta u otro acto administrativo;</li> <li>✓ Nombre de quien lo aprobó;</li> <li>✓ Cargo de quien lo aprobó;</li> <li>✓ Fecha de publicación;</li> </ul>
Difundir	Difundido	<p>Instrumentos, herramientas, eventos de difusión y/o demás actividades que permitan evidenciar la socialización, sensibilización y difusión del punto de interés en el periodo de evaluación.</p> <p>A manera enunciativa más no limitativa, los medios de difusión a utilizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cursos de capacitación, reuniones;</li> <li>✓ Boletines, trípticos y folletos;</li> <li>✓ Correo electrónico;</li> <li>✓ Intranet;</li> <li>✓ Páginas de transparencia;</li> <li>✓ Otros. Especificar...</li> </ul>
Documentar y Medir	Implementado	<p>Políticas, procedimientos y actividades que permitan evidenciar la implementación del punto de interés, de acuerdo a la documentación vigente.</p>
	Responsable	<p>Acto administrativo o función que permita evidenciar la designación del responsable del punto de interés.</p> <p>A manera enunciativa más no limitativa, se deberá indicar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acto administrativo o parte del ROF, MOF</li> <li>✓ Nombre de quien lo designo;</li> <li>✓ Cargo de quien lo designo;</li> <li>✓ Fecha de publicación;</li> </ul>
	Funcionamiento	<p>Instrumentos, herramientas y actividades que permitan evidenciar que tan bien opera el punto de interés en la realidad (performance), es decir si se realiza con la debida frecuencia (oportunidad) y con el debido cuidado.</p>

Ciclo de Ejecución	Parámetros de los Criterios de Evaluación	Característica de la Evidencia
Revisar y Mejorar	Mejora continua	<p>Instrumentos, herramientas y actividades que permitan evidenciar que el punto de interés ha sido mejorado o la documentación es actualizada dentro de los últimos dos (2) años como parte de un proceso de revisión o mejora continua.</p> <p>A manera enunciativa más no limitativa, se deberá indicar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nro. Resolución, acta u otro acto administrativo;</li> <li>✓ Nombre de quien lo aprobó;</li> <li>✓ Cargo de quien lo aprobó;</li> <li>✓ Fecha de publicación;</li> <li>✓ Fecha de última actualización</li> </ul>

### 5.3.7.1. Elementos y características que debe tener la evidencia:

**a) Suficiente:**

La evidencia obtenida es la necesaria para sustentar y soportar los resultados de las respuestas, así como el análisis y conclusiones del estudio. Asimismo, debe ser objetiva, confiable, fehaciente y susceptible de ser confirmada y sustentada mediante la aplicación de técnicas apropiadas aplicadas en los procedimientos del estudio.

**b) Competente:**

La evidencia debe corresponder a las respuestas del responsable y tener validez para apoyar los resultados del análisis, las conclusiones y sugerencias del estudio.

**c) Pertinente:**

La evidencia deberá corresponder al propósito de la respuesta que dé el responsable a las preguntas del cuestionario.

**d) Relevante**

La evidencia deberá ser importante, coherente y tener relación lógica con las respuestas del responsable para sustentar las conclusiones y sugerencias del estudio.

### 5.3.7.2. Asignación de puntaje

Teniendo en consideración lo descrito en los numerales 5.3.2.1. y 5.3.7. la determinación del puntaje de valoración sería: (Sí = 1 y No = 0)

Valor (V)	Nivel de Cumplimiento	Criterios de Evaluación	Presente				Funcionamiento				
			Existe	Diseñada	Aprobado	Difundido	Implementado	Responsable	Funcionamiento	Mejora Continua	
			a	b	c	d	e	f	g	h	
0	Nivel 0	No <b>existen</b> actividades diseñadas para cubrir el requerimiento	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	Nivel 1	<b>Existen actividades diseñadas</b> pero éstas <b>no</b> se encuentran documentadas en las políticas y/o procedimientos ni <b>están aprobadas</b>	1	1	0	0	0	0	0	0	0
2	Nivel 2	Las actividades se encuentran <b>diseñadas</b> , documentadas de acuerdo con el requerimiento, <b>aprobados</b> y <b>difundidos</b> , los cuales se encuentran en proceso de implementación	1	1	1	1	0	0	0	0	0
3	Nivel 3	Se cumple con lo definido en el criterio anterior. Adicionalmente, el control se ha <b>implementado</b> recientemente en la empresa, de acuerdo a la documentación vigente	1	1	1	1	1	0	0	0	0
4	Nivel 4	Se cumple con lo definido en el criterio anterior. Adicionalmente, existe un <b>responsable asignado</b> y existen registros que evidencian su <b>funcionamiento y control</b> (al menos tres meses)	1	1	1	1	1	1	1	0	0
5	Nivel 5	Se cumple con lo definido en el criterio anterior. Adicionalmente, el control ha sido mejorado o la documentación es actualizada dentro de los últimos dos (2) años como parte de un proceso de revisión o <b>mejora continua</b> del control interno	1	1	1	1	1	1	1	1	1

### 5.3.8. Efectividad y deficiencias del control interno<sup>7</sup>

Deficiencia en el control interno hace referencia a cualquier falta y/o incumplimiento de uno o más puntos de interés de los componentes y sus principios que reducen la probabilidad de que una empresa cumpla sus objetivos. Una deficiencia de control interno o una combinación de deficiencias que reduzcan de forma severa la probabilidad de que una empresa consiga lograr sus objetivos se denomina una “deficiencia grave”.

Cuando existe una deficiencia grave, la empresa no puede concluir que haya cumplido los requisitos mínimos de un sistema de control interno efectivo. Existe una deficiencia grave en el sistema de control interno cuando la gerencia determina que un componente y uno o más principios no están presentes o en funcionamiento, o que los componentes no funcionan juntos.

<sup>7</sup> Control Interno – Marco Integrado, mayo 2013, página 22.

### a) Identificar las deficiencias

Se deben identificar las causas de las deficiencias acorde a los resultados de la evaluación del sistema de control interno y agrupar dichas debilidades según sus causas.

### b) Priorización de las deficiencias encontradas

La prioridad para la implementación de las deficiencias para cada punto de interés debe realizarse bajo la siguiente priorización:

Priorización	Valor	Descripción
Alta	0 y 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Punto de interés que requieren definición de políticas y procedimientos obligatorios.</li> <li>▪ Puntos de interés que tienen un nivel de cumplimiento <b>"NO SE CUMPLE"</b> y se deben establecer acciones para lograr al menos un nivel de cumplimiento <b>"INICIAL"</b>.</li> </ul>
Media	2 y 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Puntos de interés que tienen un nivel de cumplimiento <b>"INICIAL"</b> y se deben establecer acciones para lograr al menos un nivel de cumplimiento <b>"DOCUMENTADO"</b>.</li> <li>▪ Puntos de interés que tienen un nivel de cumplimiento <b>"DOCUMENTADO"</b> y se deben establecer acciones para lograr un nivel de cumplimiento <b>"IMPLEMENTADO"</b>.</li> </ul>
Baja	4 y 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Puntos de interés que tienen un nivel de cumplimiento <b>"DOCUMENTADO O IMPLEMENTADO"</b> y se deben establecer acciones para lograr un nivel de cumplimiento <b>"GESTIONADO U OPTIMIZADO"</b>.</li> </ul>

### c) Identificar las fortalezas

Se deben identificar las fortalezas del sistema de control interno de modo tal que se mantengan las mismas y se analice de qué manera dichas fortalezas pueden apoyar en el cubrimiento de las deficiencias del sistema de control interno.

Para priorizar la implementación de las deficiencias encontradas se propone un indicador de alertas que se encuentra en el anexo 3.

### 5.3.9. Gobierno Corporativo y el Sistema de Control Interno

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE, el Gobierno Corporativo es el sistema por el cual las sociedades son dirigidas y controladas. La estructura del Buen Gobierno Corporativo especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la sociedad, tales como el directorio, los gerentes, los accionistas y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa.

La doctrina y las experiencias internacionales modernas señalan que los principios y prácticas del Buen Gobierno Corporativo requieren ser complementados por el diseño y puesta en marcha de mecanismos y procedimientos apropiados de control interno que operen sistémica e integradamente a los procesos de gestión empresarial para cautelar y coadyuvar al cumplimiento de los objetivos de las empresas en particular, por cuyos resultados debe responderse a la colectividad.

Se sostiene en dicho sentido que el sistema de control interno forma parte crucial de la política de gobierno corporativo de las empresas. Sus procedimientos permiten a los gestores de ellas mejorar significativamente, entre otros aspectos, el entorno institucional del autocontrol, así como la evaluación y capacidad de respuesta a los riesgos, poniendo a la disposición de los órganos de dirección un sistema de valiosa referencia para cuidar y asegurar:

- El cumplimiento de la ley, reglamentos, normas, reglas internas y contratos;
- La protección del patrimonio y la preservación de los activos;
- El ejercicio de un control óptimo sobre las áreas de actividad de la empresa;
- La fiabilidad y la integridad de las informaciones financieras y operativas;
- La consecución y optimización de los objetivos;
- La prevención y control de los riesgos que puedan dificultar el logro de los objetivos.

Por consiguiente, la buena marcha de una empresa, que aspire ser moralmente sólida, tecnológicamente avanzada, conocedora del entorno, así como que se encuentre a salvo de riesgos innecesarios, también depende, en gran medida, del papel del sistema de control interno en la organización. Su función, si sus objetivos y recursos se encuentran adecuadamente establecidos, posee un gran potencial para ser uno de los instrumentos con mayor valor añadido a disposición de los órganos de gobierno y gerencia de las empresas, con mayor razón en el contexto actual de los mercados y negocios, donde una adecuada y puntual respuesta a los rápidos cambios que se producen, es una de las claves para el éxito. En el anexo 6 se muestra la relación del sistema de control interno con el Código de Buen Gobierno Corporativo (CBGC) y como la implementación de los principios del SCI fortalecen la implementación de los principios del CBGC.

## 5.4. ETAPAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL SCI

Con la finalidad de guiar en forma sistemática y ordenada la aplicación de la metodología para la evaluación, descrito en el capítulo VI, e implementación del SCI en la empresa se han agrupado las actividades en tres etapas:

### 5.4.1. ETAPA I: PLANIFICACIÓN

#### 5.4.1.1. Diseño e implementación del SCI

De modo general, para el diseño e implementación del sistema de control interno en sus diferentes niveles (entidad y procesos), se deben considerar los criterios siguientes:

- El tamaño o complejidad de la empresa no condiciona la formalización de la implementación del sistema de control interno;
- El diseño e implementación del sistema de control interno se acopla a la estructura organizacional necesaria para el desarrollo de los procesos y operaciones que permitan a las empresas el cumplimiento de sus objetivos. Generalmente operará un desencadenamiento desde la misión de la empresa, pasando por los objetivos y su estructura, hasta llegar al diseño de cada componente, principio y punto de interés del control interno.
- Los controles internos no tienen un diseño estático o invariable, actualizándose necesariamente éste en función a los nuevos riesgos, cambios estructurales o de acuerdo con el proceso de mejoramiento continuo de la empresa.
- La relación costo – beneficio de la implantación debe ser favorable a la empresa.
- La información necesaria para el diseño e implementación dependerá si se trata de una empresa nueva o en marcha o si se trata de un diseño o rediseño de los controles, comprendiendo al menos la siguiente:
  - 1) Plan Estratégico Institucional;
  - 2) Plan Operativo anual;
  - 3) Normas y procedimientos específicos para los sistemas o áreas administrativas;
  - 4) Reglamento y Manual de Organización y Funciones;
  - 5) Manual de Procedimientos (MAPRO) o Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos (MGPP);
  - 6) Manual de Descripción de Puestos;
  - 7) Mapas de riesgos;
  - 8) Recomendaciones internas o externas sobre controles internos.
- Todas las unidades orgánicas deben analizar sus procesos y actividades operativas para identificar los controles necesarios, de acuerdo con la evaluación de los riesgos y la relación costo-beneficio. Los objetivos de la empresa son desagregadas en objetivos para cada unidad orgánica, las cuales determinarán las operaciones necesarias que conforman los procesos y actividades administrativas u operativas a desarrollar para el cumplimiento de tales objetivos. Estas operaciones deben ser analizadas por las unidades orgánicas para establecer los controles que sean necesarios. Los controles que resulten necesario modificar, suprimir o incorporar afectarán el Manual de Procedimientos o Manual de Gestión de procesos y procedimientos respectivo.
- En todos los casos, los sistemas administrativos y operativos de la empresa formalizarán los controles internos implementados, incluyéndolos en los

procesos y actividades que se establezcan en los respectivos reglamentos, manuales o procedimientos específicos.

#### **5.4.1.2. Formalización del compromiso del Directorio y la Gerencia**

La implantación del sistema de control interno en las empresas, exige en primer lugar que su Directorio así como los órganos gerenciales, en su calidad de responsables por el diseño, desarrollo y funcionamiento del sistema de control interno, manifiesten y hagan explícito su compromiso consciente de asumir directamente la conducción superior del proceso de implantación.

Dicha decisión debe obedecer a su comprensión y convencimiento de las bondades de esta herramienta gerencial como mecanismo de autoprotección institucional, así como de los beneficios que obtendrá la empresa con un efectivo sistema de control interno que apoye el cumplimiento de sus objetivos.

El citado compromiso se evidencia mediante la suscripción del correspondiente documento denominado Acta de Compromiso, a través de la cual formalmente se apruebe el inicio del proceso de implantación del sistema de control interno en armonía con lo establecido por la Ley N° 28716, las normas emitidas por la Contraloría General de la República y el Lineamiento del Sistema de Control Interno para las Empresas bajo el ámbito de FONAFE.

Para dicho fin, el formato del Acta de Compromiso se consigna como anexo 7 de la presente Guía.

Asimismo, para el personal no comprendido en los niveles jerárquicos mencionados previamente, el formato del Acta de Compromiso de Cumplimiento se consigna como anexo 8.

#### **5.4.1.3. Designación del Equipo Evaluador del SCI**

El compromiso del Gerente General o cargo equivalente de la empresa se patentiza también a través de la designación formal del Equipo Evaluador del SCI, quien garantizará el apoyo y conducción institucional de las acciones necesarias al desarrollo e implementación del sistema de control interno. Tal designación deberá realizarse mediante resolución de gerencia de cada empresa.

#### **5.4.1.4. Capacitación**

Se considera importante que el personal que utilice la metodología de evaluación:

- Adquiera los conocimientos básicos COSO 2013 sobre los temas de control interno y administración de riesgos y sus evaluaciones;
- Desarrolle sus habilidades para documentar y transferir los principios fundamentales del control interno, con base en el modelo COSO 2013;
- Identifique los puntos de interés de la metodología de evaluación del SCI y adquiera el conocimiento que le permita utilizar dichos puntos de interés para realizar la aplicación del cuestionario y la evaluación correspondientes.

La capacitación deberá realizarse con base a la metodología de evaluación, cuestionario y formatos preestablecidos; así como con el manual de llenado y aplicación; contenidos en la presente guía.

Es sustancial que el Equipo Evaluador del SCI al aplicar el cuestionario del SCI posea conocimiento teórico-práctico de control interno y administración de riesgos, preferentemente, así como conocimientos y experiencia en cuanto al marco legal y normativo correspondiente al ámbito en el que se llevará a cabo la evaluación del sistema de control interno. Asimismo, es fundamental que se cuente con el conocimiento del entorno de la actividad de la empresa.

En tal sentido, es necesario que el Equipo Evaluador del SCI, con el apoyo del Comité de Gerentes, prevea y lleve a cabo un proceso de sensibilización y socialización, con el objeto de persuadir e involucrar a todo el personal de la empresa sobre el rol activo que deben desempeñar en la implementación del sistema de control interno, precisándose que la responsabilidad de implementar y fortalecer el sistema de control interno no es exclusiva de dicho Equipo ni es competencia del Órgano de Control Institucional, sino de toda la organización.

#### **5.4.1.5. Determinación del objetivo y el alcance**

En la etapa de planeación se debe determinar el objetivo y el alcance para la aplicación de la metodología para la evaluación del SCI en la empresa.

El objetivo de la evaluación deberá estar referido a evaluar el estado que guarda la implementación del SCI en la empresa, con base en los cinco componentes del modelo COSO 2013, con el propósito de determinar el establecimiento de sus componentes, identificar posibles áreas de oportunidad y sugerir acciones que fortalezcan dicho SCI e incidir en su eficacia.

Cabe mencionar que el alcance puede estar referido solamente a nivel entidad (nivel empresa) y nivel proceso, según se considere aplicar la metodología de evaluación.

Adicionalmente, se deberá señalar que el alcance relativo a la evaluación en el sentido de que los resultados no incluirán la evaluación específica del funcionamiento eficaz y eficiente de los controles internos aplicados a los procesos de la empresa.

#### **5.4.1.6. Determinación de los procesos**

Una vez que se determinó el alcance de la aplicación de la metodología de evaluación, se deberán especificar el(los) proceso(s) crítico(s) de la empresa en las que se realizará la evaluación de control interno.

Una vez determinados los procesos críticos en los que se realizará la evaluación, de ser el caso, se deberán clasificar o agrupar en atención de las características que se determinen procedentes; por ejemplo: que podrían ser: procesos estratégicos, procesos misionales o procesos de soporte.

#### **5.4.1.7. Identificación de la normativa aplicable a la empresa**

Un aspecto importante en la etapa de planificación es la recopilación preliminar de información sobre los aspectos básicos generales de la empresa en los que se realizará la evaluación del SCI.

Al respecto, se deberán identificar las normas de carácter constitucional, legal, reglamentario y de autorregulación que sean aplicables, las cuales se utilizarán como apoyo específico en los criterios de evaluación y de sus evidencias.

En este sentido, es importante delimitar el ámbito de responsabilidad de la empresa a fin de tener un panorama claro sobre la aplicación y vigencia de las normas que regulan sus actuaciones y que soportan sus planes, programas, procesos, actividades y los resultados de su gestión, en específico en materia de control interno. Para ello, se sugiere identificar lo siguiente:

- Las competencias, responsabilidades o funciones establecidas en el Estatuto de la empresa;
- Las responsabilidades y funciones asignadas a la empresa por las leyes, decretos, acuerdos y otros marcos normativos aplicables vigentes;
- Identificar las relaciones que tenga la empresa con otras entidades, con las cuales se vincula para el ejercicio de sus competencias, responsabilidades y funciones;
- Identificar normas que afecten, negativa o positivamente, la gestión de la empresa;
- Identificar otras normas que, así no asignen responsabilidades o funciones, deban tenerse en cuenta para el desarrollo de la gestión de la empresa;
- Las disposiciones que regulan los aspectos internos de la empresa en materia de control interno y administración de riesgos; ética, conducta e integridad; planeación, programación y presupuesto; administración de recursos humanos; inversión pública; contrataciones, y demás que resulten aplicables.

La identificación de la normativa sirve para guiar al Equipo Evaluador del SCI en la aplicación y evaluación de las respuestas del cuestionario, toda vez que aquellas normas que debe cumplir, o hacer cumplir de acuerdo con su competencia, servirán como referente o criterio de evaluación. Al tener identificada y disponible esta normativa, se espera que la accesibilidad permita su pronta y fácil consulta.

#### **5.4.1.8. Elaboración del programa de actividades**

Antes de la aplicación de la metodología de evaluación del SCI en la empresa, es importante determinar las actividades que se deberán llevar a cabo de manera que se pueda programar su ejecución. Al respecto, a continuación se enlista las que habrán de considerarse, en el entendido que el Equipo Evaluador del SCI podrá incorporar todas aquellas que se requieran, en función de las características particulares y el entorno en que se aplique dicha metodología:

- Identificar al Equipo Implementador del SCI responsable de la respuesta que serán los responsables de dar respuesta al cuestionario;

- Realizar las adecuaciones al cuestionario<sup>8</sup> referentes a nombre de la empresa, integración estructural, normativa aplicable, alcance, etc.
- Capacitar al personal que evaluará la aplicación de la metodología, ponderación de valores, criterios para la evaluación cualitativa y los parámetros y rangos para evaluar la implantación de los componentes del sistema de control interno.
- Capacitar al personal en la utilización y llenado del anexo 3;
- Realizar la comunicación formal de la aplicación del cuestionario del sistema de control interno.

#### 5.4.2. ETAPA II: EJECUCIÓN

Esta etapa corresponde al desarrollo de la evaluación del SCI; la sensibilización y la reunión inicial con el personal de la empresa que responderá el cuestionario (Equipo Implementador del SCI) es importante para lograr los objetivos y metas al aplicar la metodología de evaluación del SCI, por lo que habrá que determinar las actividades específicas por realizar, quién las llevará a cabo, cuándo se realizarán, la importancia de la participación de los responsables de efectuarlas y los tiempos de entrega de los resultados de las acciones efectuadas, entre otros.

Es importante señalar que el Equipo Evaluador del SCI debe conocer detalladamente la metodología para la evaluación del SCI y el anexo 3, e identificar las etapas de aplicación, análisis y emisión de resultados, además de tener cuidado en señalar los requerimientos y las indicaciones especiales sobre la información física y/o electrónica que debe presentar.

La resolución de dudas y comentarios del personal que responda el cuestionario e integra la evidencia documental soporte es trascendental en esta etapa, para ello en el capítulo VI se detallan los criterios, parámetros y características de las evidencias que apoyarán al Equipo Evaluador del SCI a aclarar y precisar los procesos generales y evidencias a adjuntar en cada pregunta.

La etapa de ejecución se divide en dos actividades:

##### 5.4.2.1. Aplicación del Cuestionario

El cuestionario es un mecanismo para la obtención y registro de datos; en la guía se utilizará como una herramienta técnica de evaluación que incluye aspectos tanto cuantitativos como cualitativos.

El cuestionario se conforma por un conjunto de preguntas elaboradas con base en el modelo COSO 2013, sobre aspectos fundamentales para llevar a cabo una evaluación del SCI.

La finalidad del cuestionario es obtener, de manera sistemática y ordenada, información acerca de los componentes de entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión; así como de sus principios y puntos de interés asociados.

<sup>8</sup> El cuestionario tipo y su manual es una herramienta ya desarrollada, cabe señalar que el cuestionario no debe perder su esencia, por ello no es pertinente realizar cambios a las preguntas, ya que se enfocan en determinar si los principios están presentes para cada uno de los componentes del sistema de control interno.

La obtención de respuesta y validación de información soporte, es la parte medular de la aplicación de la guía.

El **Equipo Evaluador del SCI** deberá llevar a cabo las actividades siguientes:

- Sensibilizar a(a los) responsable(s) de contestar el cuestionario respecto de la importancia del SCI, mediante la explicación de aspectos sobre la finalidad y objetivo del cuestionario, modelo que se utilizó como base (COSO 2013) para integrar las preguntas del cuestionario y señalar la importancia de su participación, entre otros;
- Efectuar las indicaciones necesarias al(los) responsable(s) de contestar el cuestionario para su llenado, así como para la integración y entrega de las evidencias, para lo cual se apoyará en el cuestionario y su manual y en los criterios de evaluación. Capítulo VI y Anexo Núm. 4.
- Aplicar el cuestionario al (a los) responsable(s) de su resolución en la empresa. El responsable de contestar el cuestionario siempre debe ser personal de la empresa.
- Resolver cualquier duda o consulta relacionada con el cuestionario y las evidencias soporte que apoyen el requerimiento en cada una de ellas.
- Recabar el cuestionario una vez contestado, así como las evidencias soporte, después de haberlas validado físicamente o electrónicamente.

El **Equipo Implementador del SCI** responsable(s) de contestar el cuestionario deberá cumplir lo siguiente:

- Responder y entregar al Equipo Evaluador del SCI el cuestionario terminado;
- Integrar, presentar y entregar los soportes documentales de las respuestas del cuestionario, al Equipo Evaluador del SCI;
- Realizar cualquier consulta o duda relacionada con el cuestionario y las evidencias soporte de las respuestas de este, al Equipo Evaluador del SCI;
- Firmar los resultados de la evaluación, en conjunto con las unidades relacionadas, que puedan apoyar a dicho proceso de evaluación.

#### **5.4.2.2. Análisis y valoración de las respuestas del cuestionario y de sus evidencias**

Como se mencionó en los numerales 5.3.2. al 5.3.7. del presente documento, para la valoración de las respuestas del cuestionario y de las evidencias correspondientes, se determinaron parámetros cuantitativos y cualitativos.

El **Equipo Evaluador del SCI** deberá realizar las actividades siguientes:

- Recibir el cuestionario y la(s) evidencia(s) documental y/o electrónica entregada por el personal responsable.
- Consolidar la autoevaluación con los datos generales de identificación y con la respuesta proporcionada por el personal responsable a cada pregunta del cuestionario.
- Revisar que cada pregunta cuente con la asignación de responsables a nivel de gerencia y cargo responsable de contestar el cuestionario.
- Revisar que cada respuesta afirmativa (Sí=1) del cuestionario cuente con la evidencia que soporte dicha respuesta, para efectuar el análisis de las evidencias, en función de los elementos que sustenten la autenticidad de las

respuestas y de los resultados obtenidos; así como la razonabilidad de los juicios empleados. Los parámetros que debe tener la evidencia son: diseñada, aprobado, difundido, implementado, responsable, funcionamiento y mejora continua. Numeral 5.3.7.

- Validar la autoevaluación, en función de los elementos que sustenten la autenticidad de las respuestas y de los resultados obtenidos.
- Realizar en el anexo 3 las anotaciones correspondientes a la validación de la autoevaluación, referidas al ajuste (sí/no), calificación inicial y observaciones de la desviación; el campo Desv. Se calcula automáticamente.
- Registrar la calificación de cada pregunta, en el anexo 3 por cada componente del COSO, considerando que si para cada parámetro se califica como (Sí=1), se registrará en las columnas “Q” a la “W” las evidencias correspondientes. Numeral 5.3.7.2.
- Considerar para la evaluación las políticas, procedimientos, etc., emitidos por la empresa.
- Realizar en el anexo 3, por cada componente del COSO, las anotaciones correspondientes a la documentación recibida, así como los comentarios y observaciones procedentes al respecto.
- Automáticamente la herramienta automatizada determinará los puntajes por cada pregunta, con relación al nivel de madurez, priorización para su atención; así como si se encuentra presente y funcionando.
- Automáticamente la herramienta automatizada determinará los puntajes por punto de interés, componente del sistema de control interno; así como el detalle del puntaje obtenido de los cinco componentes, para obtener el resumen parcial de la evaluación del sistema de control interno. Numeral 5.3.2.1., 5.3.2.3 y 5.3.8.
- Realizar en el anexo 3, por cada componente del COSO, las anotaciones correspondientes a la descripción de las deficiencias procedentes al respecto.
- Realizar en el anexo 3, por cada componente del COSO, la determinación del plan de remediación para los puntos de interés con prioridad alta y media. Las anotaciones correspondientes a la descripción del plan de remediación (Descripción PR), Responsable del plan de remediación (Nombre completo - Cargo), fecha de inicio y fin; así como el presupuesto estimado para su implementación y finalmente el producto final.
- Automáticamente la herramienta automatizada, en la hoja “Resultados”, determinará el nivel de madurez en la implementación de los componentes del sistema de control interno en la empresa, para lo cual se consideran los rangos de valoración, total y por componente indicados en el numeral 5.3.2.2. de este documento.
- Realizar en el anexo 3, hoja “Resumen” las anotaciones correspondientes al nombre de los procesos críticos seleccionados en el alcance.
- Automáticamente la herramienta automatizada, en la hoja “Resumen”, determinará la priorización para la implementación de las deficiencias para cada punto de interés evaluado.
- Automáticamente la herramienta automatizada, en la hoja “Resumen”, determinará si los componentes del SCI se encuentran presente y funcionando; a fin de determinar si los componentes están operando juntos y de manera integrada.
- Realizar en el anexo 3, hoja “Resumen”, las anotaciones correspondientes a la conclusión de la evaluación del sistema de control interno. Para tal efecto Si se determina que existe una deficiencia mayor, bien sea en el análisis agregado a nivel de principios o componentes, no podrá concluir que el sistema de control interno es efectivo.

- Automáticamente la herramienta automatizada, en la hoja “Gráfico”, determinará los gráficos del nivel de madurez del SCI y el nivel de cumplimiento por cada uno de los componentes del COSO.
- Presentar al gerente y área propietaria del punto de interés del SCI el resultado de la evaluación, total y por componente, a fin de realizar las aclaraciones procedentes y, en su caso, los ajustes necesarios con base en las evidencias adicionales que se proporcionen para tal efecto.

Por su parte, el **Equipo Implementador del SCI** responsable(s) de contestar el cuestionario deberá realizar las actividades siguientes:

- Entregar el cuestionario resuelto y los soportes documentales de sus respuestas al Equipo Evaluador del SCI.
- Recibir el resultado de la evaluación del sistema de control interno de la empresa y, en su caso, realizar los comentarios respecto de la evaluación obtenida y entregar las evidencias que lo soporten.
- Detallar los planes de remediación que deba seguir para el mejoramiento del SCI en la empresa. En el anexo 3 se establece un formato para la determinación del plan de remediación, en el que se incluyen las actividades mínimas que deben realizarse (Descripción del plan de remediación, responsable de implementar el plan de remediación, fecha de inicio, fecha de fin, presupuesto estimado y entregable).

### **5.4.3. ETAPA III: INTEGRACIÓN Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

#### **5.4.3.1. Determinación de resultados del SCI**

Con base en los puntajes obtenidos mediante la evaluación, se determinará la situación del SCI, total y por cada uno de los cinco componentes, conforme a los rangos y nivel de madurez establecidos en la metodología de evaluación, incluida en el numeral 5.3.2.2. del presente documento.

Una vez determinado el nivel de madurez del SCI, se deberá analizar e interpretar los resultados cuantitativos, en función de la situación que se identificó mediante la evaluación de las respuestas del cuestionario y sus evidencias y en atención de lo establecido por el modelo COSO 2013, utilizando como criterio de referencia.

#### **5.4.3.2. Plan de remediación para el fortalecimiento del SCI**

Con base en los resultados de la evaluación (puntajes, comentarios, observaciones y deficiencias), se deberán identificar las áreas de oportunidad respecto a la implementación de cada componente de control interno (entorno de control; evaluación de riesgos; actividades de control; información y comunicación; y actividades de supervisión) en función al nivel de prioridad detallados en el literal b del numeral 5.3.8.

Asimismo, El Equipo Implementador del SCI deberá detallar los planes de remediación que deba seguir para el mejoramiento del SCI en la empresa. Para tal efecto, en el anexo 3 se establece un formato para la determinación del plan de remediación, en el que se incluyen las actividades mínimas que deben realizarse (Descripción del plan de remediación, responsable de implementar el plan de remediación, fecha de inicio, fecha de fin, presupuesto estimado y entregable).

Dicho Plan contemplará cada uno de los aspectos definidos en el anexo 3 y debe contener básicamente:

**a) Definición y cronograma de actividades**

Acorde a los objetivos previstos y los ajustes o adecuaciones considerados necesarios, el Equipo Implementador del SCI en forma consensuada con el Equipo Evaluador del SCI definen y programan las actividades que desarrollarán para el mejoramiento del SCI en su ámbito de acción, efectuando la descripción detallada y secuencial de los pasos que se requieren para su ejecución, así como la determinación de los requisitos, productos o metas que correspondan en cada caso.

Para las actividades acordadas, el Equipo Implementador del SCI designa los responsables de su ejecución y elabora un cronograma general relacionando orden de ejecución, responsable y plazos de inicio y término.

**b) Provisión de recursos**

El Equipo Implementador del SCI debe determinar objetivamente para cada una de las actividades programadas los recursos que requerirá para su ejecución. Al respecto, considerará que el costo de los insumos, actividades e implementación en general debe ser lo mínimo posible y no mayor a los resultados o beneficios previstos.

**c) Capacitación**

El Comité de Gerentes y Equipo Evaluador del SCI deben definir las necesidades de capacitación para dar cumplimiento a los objetivos y actividades del Plan. La capacitación abordará los conceptos, características y demás aspectos necesarios para el adecuado diseño, implementación y evaluación del sistema de control interno.

**5.4.3.3. Presentación de los resultados de la evaluación del SCI**

Este apartado tiene la finalidad de sugerir las actividades que se requieren para la integración del informe. El informe será presentado al Directorio de la empresa, para que apruebe la determinación del nivel de implementación del sistema de control interno y las adecuaciones correspondientes que deberán ser realizadas, y su importancia.

Por lo anterior, en el anexo 5 se describe el modelo de informe, en este se deberá incorporar la información sistemática, los datos y resultados obtenidos en la evaluación del SCI.

El citado informe permitirá establecer entre otros aspectos:

- El nivel de madurez, organización y vigencia del sistema actual;
- Los estándares o elementos de control que conforman el sistema existente y su grado de efectividad;
- Las deficiencias, vacíos y oportunidades de mejora que presenta el sistema en operación;
- Los ajustes o adecuaciones que deben efectuarse;

- Los componentes, principios y puntos de interés que deben ser implementados;
- Las prioridades en la implementación;
- Una estimación de los recursos económicos, materiales y de personal requeridos para la implementación;
- Los lineamientos a considerar por el equipo institucional para su plan de trabajo

#### 5.4.3.4. Seguimiento del Plan

El desarrollo y avances del Plan serán materia de medición y autoevaluación continua por el Equipo Implementador del SCI, así como supervisados por el Equipo Evaluador del SCI. Los indicadores de medición deben ser establecidos en el Plan, de tal forma que sean oportunamente conocidos y revisados por los responsables de la ejecución y del seguimiento. Para realizar el seguimiento se establecerán registros de ejecución de cada actividad.

El Equipo Evaluador del SCI realizará la evaluación independiente al seguimiento del plan, recomendando en forma oportuna los ajustes y acciones correctivas que correspondan.

Trimestralmente el Equipo Evaluador del SCI informará los avances y resultados producidos al Comité de Gerentes de la empresa. El informe contendrá básicamente la información siguiente:

- Objeto y periodo de la evaluación;
- Cumplimiento del Plan y actividades programadas;
- Uso de recursos;
- Desempeño del Equipo Implementador del SCI y participantes;
- Limitaciones y debilidades;
- Resultados obtenidos y nivel de implementación alcanzado;
- Conclusiones y recomendaciones

Asimismo, el Gerente General remitirá semestralmente a la Dirección Ejecutiva de FONAFE el informe sobre el seguimiento del plan, debidamente aprobado por el Directorio de la empresa. Este informe deberá remitirse conjuntamente con la evaluación financiera y presupuestal del mes de junio y del cierre anual de cada ejercicio.

Culminada la ejecución del proceso de seguimiento de acuerdo con el Plan de Trabajo establecido, el Equipo Evaluador del SCI debe verificar que todos los puntos de interés, principios y componentes del sistema de control interno se encuentren diseñados e implementados conforme a la estructura adoptada, debiendo monitorear periódicamente su mantenimiento y perfeccionamiento, a fin de garantizar la retroalimentación del sistema y su sujeción a las políticas y disposiciones institucionales.

## VI. DISPOSICIONES FINALES

- No Aplica.

## VII. TÉRMINOS Y DEFINICIONES<sup>9</sup>

1. **Actividades de control:** Componente del control interno que comprende políticas y procedimientos establecidos para asegurar que se están llevando a cabo las acciones necesarias para manejar adecuadamente los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos de la empresa.
2. **Actividades de supervisión:** Componente del control interno que comprende un conjunto de actividades de autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones de la empresa, con fines de mejora y evaluación, las que se llevan a cabo mediante la prevención y monitoreo, el seguimiento de resultados y los compromisos de mejoramiento.
3. **Autoevaluación:** Actividad desarrollada por el personal de la empresa para revisar y analizar los procesos y operaciones sujetos a su competencia funcional. Constituye una herramienta diseñada como parte del Sistema de Control Interno que comprende un conjunto de elementos de control que actúan coordinadamente permitiendo en cada proceso, operación o nivel organizacional medir la eficacia y calidad de los controles.
4. **Cargo:** Denominación del puesto laboral dentro del Cuadro de Asignación de Personal.
5. **Componente:** Uno de los cinco elementos del control interno. Los componentes del control interno son el Entorno de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, y Actividades de Supervisión.
6. **Control:** (1) Como sustantivo (esto es, la existencia de un control), una política o un procedimiento que forman parte del control interno. Los controles existen dentro de cada uno de los cinco componentes. (2) Como verbo (esto es, controlar) establecer o implementar una política o un procedimiento que lleve a cabo un principio.
7. **Control interno:** Proceso integral efectuado por el Directorio, la Gerencia y el personal de una empresa, diseñado para enfrentar los riesgos de la empresa y para dar seguridad razonable en la consecución de la misión de la empresa, se alcanzarán los siguientes objetivos:
  - Promover la eficacia, eficiencia, transparencia y economía en las operaciones de la empresa, así como la calidad de los servicios públicos que presta.
  - Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como, en general, contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos.
  - Cumplir la normatividad aplicable a la empresa y a sus operaciones.
  - Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información.
  - Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales.
  - Promover el cumplimiento del Directorio, la Gerencia y el personal de rendir cuentas por los fondos y bienes públicos a su cargo o por una misión u objetivo encargado y aceptado.

<sup>9</sup> Algunos términos y/o definiciones citados en el presente capítulo han sido adaptados del Informe COSO 2013.

- 8. Control interno efectivo:** Un sistema efectivo de control interno requiere que cada uno de los cinco componentes o principios esté presente, en funcionamiento y operando conjuntamente. Debido a que el control interno es un proceso la efectividad del mismo se mide a través el tiempo.
- 9. COSO:** The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. COSO es una iniciativa conjunta de cinco organizaciones del sector privado que se dedica a elaborar fuentes de liderazgo empresarial mediante el desarrollo de directrices y marcos detallados de trabajo en las áreas de control interno, gestión de riesgos corporativos y lucha contra el fraude (véase [www.coso.org](http://www.coso.org)).
- 10. Directorio:** Es el órgano colegiado a cargo de la dirección de la Empresa.
- 11. Deficiencia de control interno:** Cualquier falta de un componente o componentes y sus principios que reducen la probabilidad de que una empresa cumpla sus objetivos.
- 12. Empresa:** Empresa del Estado de accionariado único, con accionariado privado o con potestades públicas, de conformidad con lo dispuesto en el Decreto Legislativo N° 1031; así como aquella empresa cuyos títulos representativos de capital social se encuentren bajo la administración de FONAFE.
- 13. Entorno de control:** Componente del control interno que define el establecimiento de un entorno organizacional favorable al ejercicio de buenas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, que estimule e inflencie las tareas de los miembros de la empresa, generando una cultura de control interno.
- 14. Evaluación de riesgos:** Componente del control interno que comprende el proceso de identificación y análisis de los riesgos a los que está expuesta la empresa para el logro de sus objetivos y la elaboración de una respuesta apropiada a los mismos. Es parte del proceso de administración de riesgos e incluye: planeamiento, identificación, valoración o análisis, manejo o respuesta y el monitoreo de los riesgos de la empresa.
- 15. Evaluación del sistema de control interno:** Actividad desarrollada cuyo objetivo es verificar la existencia, nivel de desarrollo y el grado de efectividad del control interno en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- 16. Funcionar de forma integrada:** Determinación de que los cinco componentes reducen colectivamente, a un nivel aceptable, el riesgo de no alcanzar un objetivo.
- 17. Información y comunicación:** Componente del control interno que comprende los métodos, procesos, canales, medios y acciones, que con enfoque sistémico y regular, aseguren el flujo de información en todas las direcciones con calidad y oportunidad, permitiendo cumplir con las responsabilidades individuales y grupales.
- 18. Lineamiento:** Son pautas sobre las cuáles se desprenden las políticas.
- 19. Órgano equivalente:** Si se refiere al Gerente General, entiéndase al Director Ejecutivo de la empresa Servicios Industriales de la Marina (SIMA-PERÚ S.A.) y al de FONAFE, de ser el caso.

- 20. Políticas:** Declaración del Directorio o Gerencia que reflejan su visión sobre lo que debe hacerse para llevar a cabo el control. Dicha visión puede documentarse por escrito y plasmarse expresamente en otras comunicaciones o bien de manera implícita a través de las decisiones y medidas adoptadas. Una política sirve como base sobre la que desarrollar los procedimientos.
- 21. Punto de interés:** Tienen como propósito proporcionar material de orientación para el diseño, implementación y operación de los principios a los que se encuentran asociados. Los puntos de interés se consideran relevantes para la implementación del sistema de control interno.
- 22. Procedimiento:** Una medida que pone operativa una política.
- 23. Proceso:** Conjunto de actividades, tareas y procedimientos organizados y repetibles que producen un resultado esperado.
- 24. Respuesta ante un riesgo:** La decisión de aceptar, evitar, reducir o compartir un riesgo.
- 25. Riesgo:** La condición en que existe la posibilidad de que un evento ocurra e impacte negativamente sobre los objetivos de la empresa.
- 26. Riesgo inherente:** El riesgo que afecta a la consecución de objetivos de la empresa en caso de que no concurren las medidas adoptadas para administrar los riesgos.
- 27. Riesgo residual:** El riesgo que afecta a la consecución de objetivos de la empresa y que sigue existiendo una vez adoptadas e implementadas las acciones dispuestas para administrar el riesgo.
- 28. Seguridad razonable:** Concepto que describe que, el control interno, con independencia de lo bien diseñado y desarrollado que este, no puede garantizar que se cumpla los objetivos de la empresa. Esto se debe a las limitaciones inherentes de todos los sistemas de control interno.
- 29. Sistema de control interno:** Conjunto de procesos, mecanismos y elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí, y que se aplican de manera específica por una Empresa en sus procesos de gestión, para dar certidumbre a la toma de decisiones y conducirla con una seguridad razonable al logro de sus objetivos y metas en un ambiente ético, de calidad, mejora continua, eficiencia y de cumplimiento de las leyes aplicables, en concordancia con las normas de la actividad empresarial del Estado.
- 30. Tolerancia al riesgo.-** El nivel aceptable de variación del desempeño en relación con la consecución de los objetivos de la empresa.

## VIII. ANEXOS

Listado de nombre de los anexos

- **Anexo N° 1:** Marco normativo de referencia del Control Interno.
- **Anexo N° 2:** Relación entre componentes y principios con normas de control interno de la Contraloría General de la República.
- **Anexo N° 3:** Herramienta Automatizada para la Evaluación del SCI.  
(Se encuentra publicada en el Portal de FONAFE)
- **Anexo N° 4:** Manual de la herramienta automatizada.  
(Se encuentra publicada en el Portal de FONAFE)
- **Anexo N° 5:** Modelo de Informe Ejecutivo.  
(Se encuentra publicada en el Portal de FONAFE)
- **Anexo N° 6:** Relación entre Gobierno Corporativo y el Sistema de Control Interno.
- **Anexo N° 7:** Formato – Acta de Compromiso.
- **Anexo N° 8:** Formato - Constancia de Entrega y Compromiso de Cumplimiento del Lineamiento y Guía para la Evaluación del Sistema de Control Interno.
- **Anexo N° 9:** Principios de BGC con alto grado de priorización.

### 10.1. Anexo N° 1: Marco normativo de referencia del Control Interno

Según el orden de jerarquía, las normas vigentes han orientado la implementación del Control Interno en las entidades públicas.

Normativa	Contenido
<b>Constitución Política del Perú</b>	Establece que la Contraloría General de la República es el órgano superior del Sistema Nacional de Control, que supervisa la legalidad de la ejecución del presupuesto del Estado, de las operaciones de la deuda pública y de los actos de las instituciones sujetas a control.
<b>Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la CGR (Ley N° 27785)</b>	Regula el ámbito, organización, atribuciones y funcionamiento del Sistema Nacional de Control (SNC) y de la Contraloría General de la República como ente técnico rector de dicho sistema; conceptualiza las definiciones del SNC.
<b>Ley de Control Interno de las Entidades del Estado (Ley N° 28716)</b>	Establece definiciones generales y competencias de los elementos que participan en el Control Interno gubernamental.
<b>Norma de Control Interno (RC N° 320-2006-CG)</b>	Precisa la estructura de Control Interno como el conjunto de los planes, métodos, procedimientos y otras medidas (incluyendo la actitud de la Dirección) que posee una institución para ofrecer una garantía razonable de que se cumplen sus objetivos. Asume el enfoque COSO como marco conceptual.
<b>Guía para la implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado (RC N° 458-2008-CG)</b>	Provee lineamientos, herramientas y métodos para la implementación de los componentes del Sistema de Control Interno establecido en las Normas de Control Interno.
<b>Ejercicio del Control Preventivo por la CGR y OCI (RC N° 119-2012-CG)</b>	Dispone que el SNC priorice las labores de control preventivo que tienen la finalidad de identificar y administrar los riesgos por parte del titular de la entidad, contribuyendo en forma efectiva y oportuna, desde la función de control, al logro de los objetivos nacionales.
<b>Ley N° 29743 que modifica el artículo 10 de la ley N° 28716</b>	Precisa que el marco normativo y la normativa técnica de control que emite la CGR en el proceso de implantación del sistema de Control Interno toma en cuenta la naturaleza de las funciones de las entidades, los proyectos de inversión, las actividades y los programas sociales que éstas administran.

## 10.2. Anexo N° 2: Relación entre componentes y principios con normas de control interno de la Contraloría General de la República

COMPONENTE	PRINCIPIOS <sup>10</sup>	NORMAS DE CONTROL INTERNO <sup>11</sup>
ENTORNO DE CONTROL	<b>Principio 1:</b> Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos	1.1. Filosofía de la Dirección 1.2. Integridad y valores éticos
	<b>Principio 2:</b> Ejerce la responsabilidad de supervisión	
	<b>Principio 3:</b> Establece estructuras, autoridad y responsabilidades	1.3. Administración estratégica 1.4. Estructura organizacional
	<b>Principio 4:</b> Demuestra compromiso con la competencia de sus profesionales	1.5. Administración de los recursos humanos 1.6. Competencia profesional
	<b>Principio 5:</b> Aplica la responsabilidad por la rendición de cuentas	1.7. Asignación de autoridad y responsabilidad 1.8. Órgano de Control Institucional
	EVALUACIÓN DEL RIESGO	<b>Principio 6:</b> Especifica objetivos adecuados
<b>Principio 7:</b> Identifica y analiza el riesgo		2.2. Identificación de los riesgos 2.3. Valoración de los riesgos
<b>Principio 8:</b> Evalúa el riesgo de fraude		2.4. Respuesta al riesgo
<b>Principio 9:</b> Identifica y analiza los cambios significativos		
ACTIVIDADES DE CONTROL	<b>Principio 10:</b> Selecciona y desarrolla actividades de control	3.1. Procedimientos de autorización y aprobación
		3.2. Segregación de funciones
		3.3. Evaluación costo-beneficio
		3.4. Controles sobre el acceso a los recursos o archivos
		3.5. Verificaciones y conciliaciones
		3.6. Evaluación de desempeño
		3.7. Rendición de cuentas
<b>Principio 11:</b> Selecciona y desarrolla controles generales sobre la tecnología	3.10. Controles para las Tecnologías de la Información y Comunicaciones	
<b>Principio 12:</b> Despliega políticas y procedimientos	3.8. Documentación de procesos, actividades y tareas	
	3.9. Revisión de procesos, actividades y tareas	

<sup>10</sup> Los principios citados han sido tomados del Informe COSO 2013.

<sup>11</sup> Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG. Páginas del 11 al 34.

COMPONENTE	PRINCIPIOS <sup>12</sup>	NORMAS DE CONTROL INTERNO <sup>13</sup>
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	<b>Principio 13:</b> Utiliza información relevante	4.1. Funciones y características de la información
		4.2. Información y responsabilidad
		4.3. Calidad y suficiencia de la información
		4.4. Sistemas de información
		4.5. Flexibilidad al cambio
		4.6. Archivo institucional
	<b>Principio 14:</b> Se comunica internamente	4.7. Comunicación interna
		4.9. Canales de comunicación
	<b>Principio 15:</b> Se comunica con el exterior	4.8. Comunicación externa
ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN	<b>Principio 16:</b> Realiza evaluaciones continuas y/o independientes	5.3.1. Autoevaluaciones
		5.3.2. Evaluaciones independientes
	<b>Principio 17:</b> Evalúa y comunica deficiencias	5.1.1. Prevención y monitoreo
		5.1.2. Monitoreo del control interno
		5.2.1. Reporte de deficiencias
		5.2.2. Implantación y seguimiento de medidas correctivas

<sup>12</sup> Los principios citados han sido tomados del Informe COSO 2013.

<sup>13</sup> Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG. Páginas del 11 al 34.

### 10.6. Anexo N° 6: Relación entre Gobierno Corporativo y el Sistema de Control Interno

BUEN GOBIERNO CORPORATIVO - BGC	SISTEMA DE CONTROL INTERNO - SCI																
	ENTORNO DE CONTROL					EVALUACIÓN DE RIESGOS				ACTIVIDADES DE CONTROL			INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			SUPERVISIÓN	
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17
<b>I. OBJETIVOS DE LA EMPRESA DE PROPIEDAD DEL ESTADO (EPE)</b>																	
Principio 1: Objetivos			←		←	←				←				←			←
<b>II. MARCO JURÍDICO DE LA EPE</b>																	
Principio 2: Solución de conflictos																	
Principio 3: Endeudamiento de la EPE																	
Principio 4: Cumplimiento de obligaciones y compromisos						←											
<b>III. DERECHOS DE PROPIEDAD</b>																	
Principio 5: Junta General y otra forma de participación de los accionistas																	
Principio 6: Manual de Junta General de Accionistas																	
Principio 7: Elección del Presidente del Directorio																	
Principio 8: Participación en la Junta General de Accionistas																	
Principio 9: Registro de titularidad de las acciones																	
Principio 10: Políticas sobre aplicación de utilidades																	
Principio 11: Tipos de acciones y derechos de votos																	
Principio 12: Tratamiento equitativo de accionistas minoritarios																	
Principio 13: Transferencia de propiedad																	
Principio 14: Participación del Estado en el accionariado																	
<b>IV. EL DIRECTORIO Y LA GERENCIA</b>																	
Principio 15: Mecanismos de designación de directores		←															
Principio 16: Políticas relativas a la independencia de los directores		←															
Principio 17: Funciones y responsabilidades del Directorio y de los directores	←	←			←												
Principio 18: Comunicación con Grupos de Interés		←															
Principio 19: Conformación de comités especiales		←			←												
Principio 20: Mecanismos de designación de gerentes					←												
Principio 21: Funciones y responsabilidades de la gerencia			←		←		←							←	←		
Principio 22: Canales de comunicación e interacción entre el Directorio y la Gerencia			←		←				←								
Principio 23: Mecanismos de evaluación del Directorio y de la Gerencia				←	←												
Principio 24: Plan de continuidad del negocio				←	←							←					
Principio 25: Reportes del directorio sobre Gobierno Corporativo				←	←												
Principio 26: Políticas de retribución y remuneración al Directorio y la Gerencia				←	←												
<b>V. POLÍTICA DE RIESGOS Y CÓDIGO DE ÉTICA</b>																	
Principio 27: Sistema efectivo de análisis de riesgo						←	←			←				←			
Principio 28: Código de ética	←			←	←			←							←		
<b>VI. TRANSPARENCIA Y DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN</b>																	
Principio 29: Política de información										←	←		←	←	←		
Principio 30: Mecanismos de información										←	←		←	←	←		
Principio 31: Estándares contables de la información financiera													←	←	←		
Principio 32: Políticas sobre auditorías														←	←		
Principio 33: Estructura de propiedad y de administración de la EPE															←	←	←
Principio 34: Participación de agentes externos de información																	

**10.7. Anexo N° 7: Formato – Acta de Compromiso**

**ACTA DE COMPROMISO PARA LA IMPLANTACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

EMPRESA: \_\_\_\_\_

LUGAR Y FECHA: \_\_\_\_\_

Los suscritos (indicar nombres completos y cargos jerárquicos de directores y gerentes de la empresa, iniciando por la más alta autoridad) manifiestan y hacen explícito su compromiso consciente de asumir directamente la conducción superior del proceso de implantación del Sistema de Control Interno de la empresa (indicar el nombre de la empresa), en nuestra calidad de responsables por la organización, mantenimiento y perfeccionamiento de su Sistema de Control Interno, en armonía con lo establecido por la Ley N° 28716, las normas emitidas por la Contraloría General de la República y el Lineamiento del Sistema de Control Interno de las Empresas del Estado emitido por FONAFE y de acuerdo a nuestras correspondientes competencias funcionales.

Esta decisión obedece a nuestra comprensión y convencimiento respecto a los objetivos del control interno y de esta herramienta gerencial como mecanismo de autoprotección institucional, así como de los beneficios que reportará a la empresa contar con un sistema de control interno efectivo y positivo que apoye el cumplimiento de sus objetivos.

Los suscritos expresan su compromiso con el diseño, implementación, seguimiento y evaluación del Sistema de Control Interno de la empresa, para lo cual impulsarán y participarán en el proceso de implantación inmediatamente se emita por el Titular de la empresa el Acuerdo (o Resolución si fuera el caso) a través del cual se apruebe el inicio del mismo.

Igualmente, los suscritos se comprometen a llevar a cabo la sensibilización y socialización del control interno, estimulando y generando la participación del personal de la empresa, especialmente de quienes laboran directamente bajo su cargo.

Asimismo, se comprometen a tener en cuenta las recomendaciones que se formulen como consecuencia de las autoevaluaciones y evaluaciones independientes que se realicen para el mejoramiento del control interno.

Como constancia se firma en la ciudad de \_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
(Cargo máxima autoridad)

1 Director		2 Director
3 Gerente		4 Gerente

### 10.8. Anexo N° 8: Formato – Constancia de Entrega y Compromiso de Cumplimiento

#### CONSTANCIA DE ENTREGA Y COMPROMISO DE CUMPLIMIENTO DEL LINEAMIENTO Y GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

El que suscribe la presente, .....(nombre del personal)....., identificado(a) con Documento Nacional de Identidad N° ....., desempeñándome como .....(puesto de trabajo).....en la Gerencia .....(nombre de la gerencia).....de la .....(nombre de la empresa)....., **DECLARO BAJO JURAMENTO** que he tomado conocimiento del contenido integral del Lineamiento y Guía para la Evaluación del Sistema de Control Interno y sus respectivos anexos, documento aprobado por la Dirección Ejecutiva de FONAFE a través de la Resolución No.....-2015/DE-FONAFE, el ..... de ..... del 2015 y **HABER RECIBIDO** un ejemplar del mismo.

Con la suscripción del presente documento y en orden con lo establecido en el Lineamiento del Sistema de Control Interno para las Empresas bajo el ámbito de FONAFE, **ME COMPROMETO** a su fiel cumplimiento en el ejercicio de mis funciones como trabajador de .....(nombre de la empresa).....

Finalmente, **DECLARO CONOCER** que el incumplimiento de las disposiciones contenidas en los citados documentos así como en las normas legales en materia de control interno de las entidades del estado, genera responsabilidad administrativa funcional, y da lugar a la imposición de la sanción de acuerdo a la normativa aplicable, sin perjuicio de la responsabilidad civil o penal a que hubiera lugar.

Lima, .... de ..... del 201\_\_.

---

Firma del Personal

DNI N°.....

### 10.9. Anexo N° 9: Principios de BGC con alto grado de priorización

Principio	Prioridad
Principio 17: Funciones y responsabilidades del Directorio y de los directores	PRIORIDAD 1
Principio 5: Junta General y otra forma de participación de los accionistas	
Principio 1: Objetivos	
Principio 29: Política de información	
Principio 4: Cumplimiento de obligaciones y compromisos	
Principio 28: Código de Ética	
Principio 16: Políticas relativas a la independencia de los directores	
Principio 21: Funciones y responsabilidades de la gerencia	PRIORIDAD 2
Principio 31: Estándares contables de la información financiera	
Principio 33: Estructura de propiedad y de administración de la EPE	
Principio 12: Tratamiento equitativo de accionistas minoritarios	
Principio 23: Mecanismos de evaluación del Directorio y de la Gerencia	
Principio 25: Reportes del directorio sobre Gobierno Corporativo	
Principio 8: Participación en la Junta General de Accionistas	
Principio 6: Manual de Junta General de Accionistas	
Principio 18: Comunicación con Grupos de Interés	
Principio 24: Plan de continuidad del negocio (plan de sucesión)	
Principio 20: Mecanismos de designación de gerentes	
Principio 14: Participación del Estado en el accionariado	
Principio 2: Solución de conflictos	
Principio 9: Registro de titularidad de las acciones	
Principio 11: Tipos de acciones y derechos de votos	
Principio 7: Elección del Presidente del Directorio	
Principio 26: Políticas de retribución y remuneración al Directorio y la gerencia	
Principio 15: Mecanismos de designación de directores	
Principio 32: Políticas sobre auditorías	
Principio 19: Conformación de comités especiales	
Principio 22: Canales de comunicación e interacción Directorio y Gerencia	
Principio 10: Políticas sobre aplicación de utilidades	
Principio 3: Endeudamiento de la EPE	
Principio 34: Participación de agentes externos de información	
Principio 13: Transferencia de propiedad	
Principio 30: Mecanismos de información	
Principio 27: Sistema efectivo de análisis de riesgo	

## IX. FUENTES DE INFORMACIÓN

1. Auditoría Superior de la Federación (ASF), Modelo de Evaluación de Control Interno en la Administración Pública Municipal. México, febrero 2015.
2. Contraloría General de la República, Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado. Perú, octubre de 2008.
3. Contraloría General de la República, Marco Conceptual del Control Interno. Perú, agosto de 2014.
4. Contraloría General de la República, Orientación Básicas para el Fortalecimiento del Control Interno en Gobiernos Locales. Perú, octubre de 2010.
5. Comité de Basilea para la Supervisión Bancaria, Marco para la Evaluación de los Sistemas de Control Interno. Basilea, enero de 1998.
6. Comité de Basilea para la Supervisión Bancaria, Marco de Referencia para los Sistemas de Control Interno en las Organizaciones Bancarias. Basilea, septiembre de 1998.
7. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Control Interno – Marco Integrado. Estados Unidos de América, mayo de 2013.
8. Departamento Administrativo de la Función Pública (DAPF), Guía para la administración del riesgo. Bogotá, septiembre de 2011.
9. Departamento Administrativo de la Función Pública (DAPF), Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano (MECI 2014). Bogotá, mayo de 2014.
10. IT Governance Institute, Marco de Trabajo Cobit 4.1. Estados Unidos de América, 2007.
11. Instituto de Auditores Internos del Perú, Herramienta Práctica para el Diagnóstico e Implementación de un Sistema de Control Interno - COSO 2013. Perú, enero de 2015.
12. La Fundación de Investigación del Instituto de Auditores Internos (IIARF), Auditoría Interna: Servicios de aseguramiento y consultoría. Estados Unidos de América, 2009.
13. Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SBS), Reglamento de Auditoría Interna. Perú, noviembre de 2008.
14. Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SBS), Reglamento de la Gestión Integral de Riesgos. Perú, enero de 2008.
15. Piattini M., Del Peso E., Del Peso M., Auditoría de Tecnologías y Sistemas de Información. México, octubre 2009.