

CONTADOR HÉCTOR LUIS AGUSTINI

GUIA DE APLICACIÓN Y EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO (ENFOQUE COSO)

INDICE

A. PARTE GENERAL	
1. Introducción	
2. Conceptos de control interno.....	
3. Momentos del Control Interno.....	
4. Información necesaria para el diseño del control interno.	
5. Influencia del tamaño de la entidad en el diseño del control interno.	
6. Impacto de la implantación de un sistema de procesamiento electrónico de datos en el diseño de los controles.	
7. Funcionarios que deben participar en el diseño.	
8. Documentación y formalización del proceso diseñado.....	
9. Proceso de Implantación.	
B. CONTROL INTERNO INTEGRADO - ENFOQUE COSO.....	
1100. AMBIENTE DE CONTROL.....	
Factores del Ambiente de Control.....	
1110. Integridad y valores éticos.....	
1111. Competencia profesional.	
1112. Atmósfera de confianza mutua.....	
1113. Filosofía y estilo de la dirección.....	
1114. Plan general de organización.....	
1115. Manual de organización.....	
1116. Organigrama.....	
1117. Manual de Misiones y Funciones.	
1118. Políticas y prácticas de personal.	
<u>ANEXO- AMBIENTE DE CONTROL</u>	
Ejemplo N°1.- CÓDIGO DE CONDUCTA DE LOS FUNCIONARIOS-	
Ejemplo N°2.- CÓDIGO DE CORTESÍA	
Ejemplo N°3.- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Ejemplo N°4.- PLAN DE CARRERA.	
Ejemplo N°5.- PLAN DE CAPACITACIÓN.	
Ejemplo N°6.- EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.	
Ejemplo N° 7.- PAUTAS MÍNIMAS DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN	
<u>1200. EVALUACIÓN DE RIESGOS</u>	
1210. Identificación del riesgo.....	
1211. Estimación del riesgo.....	
1212. Determinación de los objetivos de control.....	
1213. Detección del cambio.....	
ANEXO EVALUACIÓN DE RIESGOS	
Ejemplo N°1 - MAPA DE RIESGOS.....	
<u>1300. ACTIVIDADES DE CONTROL</u>	
1310. Separación de tareas y responsabilidades.....	
1311. Coordinación entre áreas.....	
1312. Registro Oportuno y adecuado de transacciones y hechos.....	
1313. Documentación.....	
1314. Manuales de Procedimiento.....	
1315. Niveles definidos de autorización.....	
1316. Acceso restringido a los recursos, activos y registros.....	
1317. Rotación de personal.....	
1318. Control de sistemas de información.....	

1319.	Control de tecnología de información.
1320.	Indicadores de desempeño.
1321.	Función de Auditoría Interna independiente.
1400.	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.
1410.	Información y responsabilidad.
1411.	Contenido y flujo de la información.
1412.	Flexibilidad al cambio.
1413.	Compromiso de la autoridad superior.
1414.	Comunicación, valores organizacionales y estrategias.
1415.	Características de la información.
1416.	Sistema de información.
1417.	Tecnologías de información.
1418.	Canales de comunicación.
1500.	SUPERVISIÓN.
	Evaluación del Sistema de Control Interno.
1510.	Autoevaluación
1511.	Información básica para autoevaluación.
1512.	Programa de autoevaluación.
1513.	Tratamiento de las deficiencias detectadas.
1514.	Auditorías del sistema de control interno.
1515.	Eficacia del sistema de control interno.

II. GUIA DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO.....

INTRODUCCIÓN
AMBIENTE DE CONTROL
EVALUACIÓN DE RIESGOS
ACTIVIDADES DE CONTROL
INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES
SUPERVISIÓN

GUIA DE APLICACIÓN Y EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO (ENFOQUE COSO)

El presente trabajo tiene como objetivo generar un método para la vigencia efectiva del control interno en las organizaciones, y la autoevaluación de su diseño y funcionamiento por parte de los propios funcionarios de las mismas.

Consta de dos partes:

- I. Guía de aplicación de control interno.
 - A. Parte General
Comprende la definición, características, diseño, implantación, difusión, capacitación y seguimiento del control interno.
 - B. Control Interno integrado- Enfoque COSO-
Abarca el desarrollo del control interno integrado, que deben aplicar los organismos de acuerdo con el enfoque del denominado informe COSO, desagregado en sus cinco componentes:
 - ◆ Ambiente de Control.
 - ◆ Evaluación de riesgos.
 - ◆ Actividades de control.
 - ◆ Información y comunicación.
 - ◆ Supervisión o Monitoreo.
- II. Guía de Evaluación de control interno.

Comprende la lista de revisión básica a emplear para evaluar la calidad del control interno en función del enfoque establecido en el Informe COSO.

I. GUIA DE APLICACIÓN DE CONTROL INTERNO

A. PARTE GENERAL

1. Introducción

En toda organización el “Control interno” es un componente esencial de la gestión en todas sus etapas. El control es una función primaria de la conducción superior, pero debe ser asumido por el conjunto de la organización e integrado culturalmente como un valor entendido y aceptado por todos los agentes.

Es un deber de la autoridad superior impulsar el adecuado diseño, implantación y mantenimiento de una estructura de control eficiente, y su monitoreo permanente, para prevenir y minimizar los riesgos que pueden afectar los objetivos institucionales, así como impulsar las buenas prácticas y el cumplimiento normativo, fortalecer el ejercicio de la responsabilidad y sustentar la rendición de cuentas dentro de un marco de aseguramiento permanente de la calidad.

El carácter de “interno” a la entidad involucra en el control a todos sus integrantes. Todo el personal tiene alguna responsabilidad al respecto, y en tal sentido, en la ejecución de las actividades que tiene cotidianamente asignadas debe incluir las acciones de control que le competen y la comunicación de los problemas que afecten a la gestión, el incumplimiento de normas, las faltas al código de conducta y otras irregularidades o deficiencias que detecte en el sistema.

La instalación de un control preventivo en el seno mismo de cada organización impulsado por la alta dirección y llevado a cabo por todos sus integrantes sustenta la práctica de un esquema racional que avanza y se perfecciona día a día, superando el modelo tradicional de acción sobre los hechos consumados.

Corresponde enfatizar que el control debe contar con el apoyo decidido la máxima autoridad, estar integrado a los procedimientos en todos los niveles, y formar parte de la cultura de la organización a través de su práctica cotidiana de todos sus miembros. De esta manera constituye la herramienta más idónea de prevención cuyo objetivo fundamental es evitar o disminuir, hasta donde resulte razonablemente posible, los riesgos que puedan amenazar el accionar de las organizaciones.

2. Conceptos de control interno.

Definición de control interno basada en el denominado Informe COSO

El control interno es un proceso que responde a las siguientes características:

- a. Está compuesto por una cadena de acciones extendidas a todas las actividades inherentes a la gestión de un organismo, e integradas a los demás procesos básicos de la misma: Planeamiento, dirección, ejecución y supervisión.
- b. Tales acciones se encuentran incorporadas (no añadidas) a la estructura de la organización, y son realizadas por la dirección superior y todo el personal (las llevan a cabo personas que actúan en todos niveles, no se trata solamente de reglamentos y manuales de procedimiento).
- c. Está pensado para influir en el cumplimiento de los objetivos y apoyar las iniciativas de calidad.
- d. Los objetivos señalados se encuentran incluidos en las siguientes categorías:
 - Economía, eficiencia y eficacia de la gestión.
 - Confiabilidad de la información financiera.
 - Cumplimiento de leyes, reglamentos y políticas.
- e. Consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión:
 - Ambiente de control.
 - Evaluación de riesgos.
 - Actividades de control.
 - Información y comunicación.
 - Supervisión.

En suma, el control interno, como instrumento de gestión, procura orientar las acciones minimizando los riesgos y previniendo o detectando los desvíos. En una visión amplia se define como un proceso cuya implantación y mantenimiento es responsabilidad de la máxima autoridad, en el que participan todos los miembros de un organismo, basado en el plan de organización, los reglamentos y manuales de procedimiento (que deberán incorporar instrumentos idóneos para el ejercicio del control previo y posterior) y en los cinco componentes del modelo, con el propósito de que se fortalezca la responsabilidad, se sustente la rendición de cuentas, y se cumplan adecuadamente los objetivos institucionales, proporcionando una seguridad razonable para el logro de los siguientes objetivos generales:

- Operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de calidad, acorde con la misión que la institución debe cumplir.
- Protección del patrimonio: preservar los recursos frente a cualquier pérdida por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes e irregularidades.
- Respeto de leyes, reglamentaciones y directivas, y estímulo para que los integrantes de la organización adhieran a las políticas y objetivos de la misma.
- Información financiera y de gestión completa y confiable, presentada en forma apropiada a través de informes oportunos.

3. Momentos del Control Interno.

3.1. Los procedimientos de control previo y concomitante:

- 3.1.1. Deben estar a cargo de los agentes de las propias unidades del organismo antes de la ejecución de sus operaciones, o de que las mismas causen efectos (previo) y en el transcurso de la gestión como parte esencial de la misma e involucrado en todas sus fases (concomitante). Hacen a la esencia preventiva del control interno, ya que los procedimientos de control previo y concomitante integrados a la gestión y ejercidos cotidianamente por los mismos operadores, constituyen el primer reaseguro para el cumplimiento normativo y el mejor logro de los objetivos.
- 3.1.2. Comprenden la verificación del cumplimiento de las normas que regulan y los hechos que respaldan las operaciones, así como su correspondencia con los objetivos y actividades de la entidad y con los principios básicos de la buena gestión.
- 3.1.3. No pueden ser ejercidos por los responsables de la auditoría interna ni por parte de personas, unidades o entidades diferentes o externas al organismo o a la unidad ejecutora de las operaciones.

3.2. El control interno posterior será practicado:

- 3.2.1. Por los responsables a partir de determinados niveles, respecto de los resultados alcanzados por las operaciones y actividades bajo su directa competencia.
- 3.2.2. Por la Unidad de Auditoría Interna.

3.3. La auditoría interna se practicará por la Unidad correspondiente, que:

3.3.1. Evaluará el grado de cumplimiento y eficacia de los sistemas de administración y de los instrumentos de control interno incorporados a ellos; determinará la confiabilidad de los registros y estados financieros; y analizará los resultados y la eficiencia de las operaciones.

3.3.2. No participará en ninguna otra operación ni actividad administrativa, y dependerá de la máxima autoridad de la entidad, a cuya consideración deberá someter el programa de auditoría y a la que deberá reportar los resultados de sus evaluaciones.

4. Información necesaria para el diseño del control interno.

Para el diseño del sistema de control interno de una entidad, es necesario evaluar:

- a. El tamaño.
- b. Los objetivos.
- c. La complejidad de la organización y la gestión.
- d. El tipo y el alcance de sus actividades.
- e. La tecnología de información.
- f. El entorno y el sector en que opera.
- g. Los cambios de entorno y circunstancias.
- h. Los riesgos.
- i. La relación costos/beneficios entre el control y los resultados que genera.
- j. La historia y la cultura de la organización.
- k. La localización y la dispersión geográfica.
- l. Las necesidades de información y comunicación.
- m. Las regulaciones y requerimientos legales
- n. Otros, de acuerdo con las características propias del organismo.

5. Influencia del tamaño de la entidad en el diseño del control interno.

Los conceptos básicos de las actividades de control aplicados en las entidades pequeñas y medianas no difieren significativamente de los de las grandes, aunque el grado de formalización de las actividades sí podrá diferir según el tamaño.

En las entidades pequeñas puede considerarse que algunos tipos de actividades de control no resultan necesarios debido a la eficacia que habitualmente se observa en los controles aplicados directamente por la dirección superior, que se encuentra más cerca de los hechos.

En el caso de los sistemas informáticos, los controles, sobre todo los globales y los de acceso, pueden crear problemas en las empresas medianas y pequeñas, debido a la informalidad con que se los suele manejar.

6. Impacto de la implantación de un sistema de procesamiento electrónico de datos en el diseño de los controles.

La tecnología de información es parte integrante de la mayoría de los sistemas de información de desempeño y rendición de cuentas. Por lo tanto un factor básico para obtener un adecuado conocimiento de las actividades de un organismo es la comprensión de su tecnología, dado que representa una de las áreas de apoyo más importantes dentro del conjunto de esfuerzos que se despliegan en materia de gestión.

Para lograr una implantación exitosa de la tecnología de información, es imprescindible que se establezca un ambiente de control adecuado, acorde con los objetivos de control que permitan disminuir los riesgos inherentes derivados de su utilización, procurando que las actividades vinculadas sean realizadas de manera segura, bien controladas, y posibilitando la posterior evaluación de los resultados de la gestión.

Ante la aceleración de los cambios en este terreno, para que los especialistas a cargo de sistemas de información y los auditores cumplan adecuadamente sus roles, sus habilidades deben evolucionar tan rápidamente como la tecnología y el entorno.

Los controles de tecnología posibilitan el cambio en dos sentidos:

- Los “controles manuales” están siendo reemplazados por otros incorporados dentro del hardware y software de los sistemas de información.
- El desarrollo de la tecnología informática y de las redes permiten implantar nuevas técnicas de control que antes no eran factibles.

Es necesario incorporar mecanismos novedosos de control ante los nuevos escenarios que plantean los cambios tecnológicos. Una herramienta eficaz en tal sentido la constituye el establecimiento de “Objetivos de control de tecnologías de información” (COBIT), como un sistema de control integrado en ambientes informatizados.

7. Funcionarios que deben participar en el diseño.

En cualquier organización el funcionario de mayor rango es el máximo responsable del sistema de control interno. Es el que marca la pauta en cuanto a los factores del ambiente de control y los otros componentes del sistema. Su responsabilidad incluye la implantación

del control interno y la comprobación de que los mismos estén en funcionamiento. Para ello debe contar con la colaboración de los ejecutivos de mayor rango, con quienes establece los valores, principios y políticas básicas del sistema. Y realizar reuniones periódicas con los responsables de las restantes áreas funcionales más importantes para orientar el desarrollo de los controles a lo largo de la organización.

Cada responsable debe tener autoridad necesaria para ejercer sus funciones, pero también la obligación en lo referente al sistema de control interno de su área y la incorporación del mismo a los hábitos cotidianos de sus colaboradores y consecuentemente a la cultura institucional.

8. Documentación y formalización del proceso diseñado.

Por regla general, es tan necesario que los controles estén diseñados, como que estén debidamente formalizados a través de manuales, instructivos, diagramas y otros documentos.

Además de la información adecuada para llevar a cabo su gestión operativa, todo el personal debe recibir desde la alta dirección el mensaje claro en el sentido de que debe tomar en serio sus funciones relativas al control interno.

Para ello es imprescindible que cada función concreta se especifique con claridad. Las personas tienen que entender los aspectos relevantes del sistema de control interno, cómo funciona el mismo, y cuál es su papel y responsabilidad al respecto.

El nivel de documentación soporte de la entidad varía según la dimensión y complejidad de la misma, además de otros aspectos que deben considerarse en cada caso.

Las entidades más grandes normalmente requieren que los manuales, organigramas, descripciones de puestos, instrucciones operativas, estén debidamente documentadas. Las pequeñas y medianas requieren generalmente menos documentación.

Pero cualquiera sea el grado necesario, todas las entidades deben formalizar adecuadamente el sistema de control interno para asegurar su vigencia.

9. Proceso de Implantación.

El proceso de implantación del sistema de control interno requiere una estrategia que atienda tanto el diseño como la difusión y real vigencia del mismo, y contemple la revisión periódica para evaluar los resultados alcanzados con el sistema.

9.1. Etapas de la implantación del control interno.

El sistema de control interno requiere básicamente las siguientes etapas de implantación:

- Diseño.
- Documentación y formalización.
- Comunicación/Capacitación.
- Aplicación.
- Evaluación.

Cabe señalar que en estas etapas debe tenerse en cuenta que los objetivos del control deben estar integrados con los globales de la institución, y ser específicos para cada actividad de la misma, así como adecuados, completos y razonables.

9.2. Medios de difusión de los controles internos diseñados.

Las entidades deben difundir ampliamente los controles internos diseñados, de modo de que el sistema sea conocido por todos los miembros de la organización, y cada uno lo aplique según sus incumbencias y esferas de acción.

Los controles deben ser redactados en forma concreta, clara y sencilla. Eso hace a su entendimiento común por parte de los agentes, ya que las dificultades de comprensión traen aparejadas distintas interpretaciones, además de desalentar el interés de los destinatarios.

Es recomendable que las entidades difundan estos controles a todos sus miembros a través de gacetillas u otras publicaciones impresas de forma atractiva y ordenada, facilitando su lectura a través de síntesis y gráficos aptos para transmitir un mensaje claro y preciso.

Resulta también conveniente que personas capacitadas expliquen las normas y procedimientos de control, así como ejemplos concretos, a través de talleres, conferencias o seminarios, utilizando una buena apoyatura de tecnología visual con diseños gráficos atractivos.

En lo posible se recomienda elaborar un video corto, sencillo, claro, atrayente y de alto impacto visual y auditivo, para su difusión y distribución en toda la organización.

9.3. Capacitación y adiestramiento de los funcionarios que ejecutan controles internos.

Todos los empleados de una entidad desempeñan alguna función en la operativa del control interno, por lo que debería ser mencionado de

manera explícita o implícita, en la descripción de los puestos de trabajo, previéndose la capacitación, adiestramiento y actualización periódica de los mismos.

Esto último se aplica también a toda persona que comience a trabajar en la organización, o cambie de puesto de trabajo ya sea por un traslado o un ascenso.

La capacitación debe abarcar la formación acerca de las normas y su aplicación, así como la manera de conducirse ante cualquier problema operativo, errores, irregularidades o incumplimiento de políticas, directivas o disposiciones legales que deban ser reportados. Debe promoverse tanto el esmero en la realización de actividades que inciden directamente en la eficacia del control interno, como la comunicación inmediata y precisa a los niveles superiores ante cualquier circunstancia que lo merezca.

Deberá contemplarse también la formación ética de los agentes a través del dictado de cursos de difusión de códigos de conducta, para afirmar el respeto a la integridad y los valores morales que sustentan las bases de toda institución.

9.4. Seguimiento del proceso de control interno.

El círculo del proceso de implantación de un sistema de control interno se cierra a través del seguimiento que debe efectuarse para comprobar que, habiéndose diseñado los controles y formalizado adecuadamente los mismos, éstos son conocidos y aplicados correctamente por todos los agentes, y en definitiva el impacto sobre la gestión ha sido el esperado según los fines previstos.

Corresponde a la alta dirección efectuar este seguimiento, ya sea directamente o a través de los reportes que recibe de los responsables de las diferentes áreas, o de los Informes de la Unidad de Auditoría Interna.

Es un proceso de "Autoevaluación" que parte del examen de la integridad y valores éticos de los altos cargos para determinar si el sistema dispone de los necesarios apoyos críticos. La responsabilidad de la autoridad superior incluye averiguar, a través de la autoevaluación del sistema, si todos los componentes del control interno están en funcionamiento y operan eficientemente. Le incumbe por lo tanto asegurar la existencia de una estructura de control idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel de seguridad razonable.

En forma independiente opera la auditoría interna, que es un servicio a toda la organización, y consiste en un examen posterior de las actividades administrativas, financieras y operativas, mediante la aplicación de las normas de auditoría vigentes.

Para ello la unidad de auditoría interna aplica procedimientos coherentes y sólidos dentro de las tareas propias de los auditores internos, quienes evalúan periódicamente la idoneidad y eficacia de los controles establecidos y el grado en que los mismos se aplican con el fin de comunicar a la dirección las deficiencias, errores, irregularidades, omisiones o infracciones detectadas, y al mismo tiempo señalar los ámbitos que requieren mejoras. Adicionalmente deben practicar el seguimiento de sus conclusiones y recomendaciones a fin de procurar que se enfoquen y resuelvan correctamente los problemas señalados en informes anteriores.

B. CONTROL INTERNO INTEGRADO - ENFOQUE COSO.

El marco integrado de control que desarrolla el Informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e incorporados al proceso de gestión:

- Ambiente de control.
- Evaluación de riesgos.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Supervisión.

En dicho marco de control, la interrelación de los cinco componentes genera una sinergia, conformando un sistema integrado que responde dinámicamente a los cambios del entorno.

Los objetivos perseguidos corresponden a las siguientes categorías:

- Economía, eficiencia y eficacia del desempeño.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de leyes, reglamento y políticas, y resguardo del patrimonio.

El control interno integrado está pensado para facilitar el logro de objetivos en una o más de las categorías mencionadas, las que, al mismo tiempo, suelen tener puntos en común.

Los organismos deben implementar su control interno teniendo en cuenta el enfoque mencionado, en base a una estructura uniforme abarcativa tanto de los aspectos administrativos y financieros como de gestión.

1100. AMBIENTE DE CONTROL.

El ambiente de control refleja el espíritu ético vigente en una organización respecto del comportamiento de la alta dirección y los demás agentes, la responsabilidad con que encaran sus actividades y la importancia que le asignan al control interno. Incide en la administración y la gestión, el establecimiento de objetivos, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y la supervisión.

Es el primer requisito a tener en cuenta en un sistema de Control Interno, pues constituye el marco sin el cual no es posible el desarrollo integral del mismo.

Sirve de base de los otros componentes, ya que es dentro del ambiente de control reinante que se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control tendientes a neutralizarlos. Simultáneamente se capta la información relevante y se realizan las comunicaciones pertinentes, dentro de un proceso supervisado (monitoreado) y corregido de acuerdo con las circunstancias.

Debe estar convenientemente formalizado a través de reglas, códigos, instructivos y directivas de la Conducción Superior, ampliamente difundidos para que todos los miembros de la organización los conozcan, comprendan su importancia, los apliquen, y apoyen su cumplimiento en toda la organización.

Factores del Ambiente de Control

Entre los factores de Ambiente de Control se ubican:

- Integridad y valores éticos.
- Competencia profesional.
- Atmósfera de confianza mutua.
- Filosofía y estilo de la dirección.
- Misión, objetivos y políticas.
- Organigrama.
- Asignación de autoridad y responsabilidad.
- Políticas y prácticas en personal.

1110. Integridad y valores éticos.

La autoridad superior del organismo, juntamente con los altos cargos ejecutivos, debe procurar suscitar, difundir, incorporar y vigilar la observancia de valores éticos aceptados, que constituyan un sólido fundamento moral para su conducción y operación. Tales valores deben enmarcar la conducta de funcionarios y empleados, orientando su integridad y compromiso personal. Para establecer y difundir los principios y valores se deberá:

1. Tener en cuenta que el **ejemplo** constituye la forma más eficaz de transmitir un mensaje a toda la organización acerca del comportamiento ético. Las personas tienden a imitar a sus dirigentes y a desarrollar sus mismas actitudes respecto de lo que está bien y lo que está mal y también respecto del control interno.
2. Diseñar políticas y códigos de conducta para el desempeño de todo el personal de la organización. **(Ver ejemplos N°1 y 2)**
3. Difundir dichas políticas y códigos de conducta mediante:
 - a) Distribución escrita del material.
 - b) Reuniones periódicas a fin de brindar una explicación detallada de la aplicación de las mismas.
4. Vigilar La observancia de las políticas y códigos de conducta:
 - a) Premiar los casos en que se hayan manifestado claramente aplicación de las políticas y códigos de conducta.
 - b) Articular un mecanismo de canalización de denuncias.
 - c) Sancionar las violaciones a las políticas y códigos de conducta, otorgando previamente el derecho a la defensa.
5. Difundir las consecuencias negativas que un incumplimiento genera para el conjunto humano de la organización, a fin que se adquiera una clara comprensión de la importancia del mantenimiento de un buen comportamiento ético.
6. Difundir aquellos hechos comprobados en los que empleados y funcionarios se han prestado apoyo y brindado aliento para la aplicación de los valores éticos de la organización.
7. Fomentar la actitud de colaboración entre los integrantes de la organización para la difusión y aplicación de los valores éticos.

1111. Competencia profesional.

Los directivos y empleados deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados.

Para el control interno, como parte del proceso de gestión, es esencial que la misma se lleve a cabo con personas cuyo nivel de competencia profesional se ajuste a sus responsabilidades, y comprendan suficientemente la importancia, objetivos y procedimientos del sistema de control.

1. El nivel de competencia debe reflejar el conocimiento y las habilidades necesarias para llevar a cabo las tareas de cada puesto de trabajo:
 - a) La definición de los puestos de trabajo.
 - b) La descripción del puesto, que deberá contemplar el detalle de las tareas a realizar por parte del empleado que ocupe el mismo.
 - c) La especificación de las características del empleado que deberá ocupar el puesto teniendo en cuenta perfil y destrezas requeridos.
El detalle debe incluir, por ejemplo: estudios requeridos; profesional/no-profesional; Edad mínima y máxima; experiencia anterior comprobable; mínimo y máximo de años de experiencia en tareas similares; experiencia anterior de menor nivel al puesto: idiomas; cursos, publicaciones efectuadas; perfil psicológico; etc. **(Ver Ejemplo N°3)**
 - d) La definición en cuanto a si se trata de un puesto operativo o de supervisión, si se trata de una función gerencial o no, y los requerimientos específicos del nivel de responsabilidad asignado al puesto.
2. En el proceso de incorporación de personal se deberá contemplar:
 - a) La evaluación técnica del personal. Comprobación de antecedentes, habilidades y destrezas que se poseer.
 - b) La entrevista efectuada por un gabinete psicológico.
3. La inducción de la persona incorporada o nuevo agente, que le permita tomar un rápido conocimiento de la Visión, Misión y Objetivos de la organización, sus valores éticos e integridad moral, la estructura, y el lugar de desempeño.
4. El proceso de inducción consiste en que el personal incorporado conozca la organización mediante visitas a distintas dependencias de la organización previa explicación y puesta en conocimiento de la Visión, Misión, Valores, Estructura orgánico-funcional, Misión y funciones del área al que pertenecerá y del puesto que cubrirá.
5. Diseñar y mantener actualizado un Plan de Carrera y un Plan de Capacitación para todo el personal de la organización.
 - a) El Plan de Carrera es confeccionado para cada uno de los agentes y funcionarios de la organización consistente en una

proyección de la persona dentro de la misma y los puestos que podrá cubrir en el futuro. El Plan de Carrera de la organización resulta de la sumatoria de cada uno de los individuales. **(Ver Ejemplo N°4)**

- b) El Plan de Capacitación es confeccionado en función de los requerimientos técnicos necesarios para que el individuo manifieste un razonable nivel de desempeño en los distintos puestos que podrá cubrir en el futuro. **(Ver Ejemplo N°5)**
- c) Poner en conocimiento del personal dichos planes, sus pautas y requisitos de cumplimiento obligatorio u optativo.
- d) Vigilar que los responsables de áreas o sectores no impidan que los empleados lleven a cabo cursos o seminarios de capacitación.
- e) Mantener actualizado un sistema de información de evaluación de desempeño. La evaluación de desempeño del personal resulta importante a efectos de verificar si se cumplen las pautas del Plan de Carrera originalmente establecidas. **(Ver Ejemplo N°6)**
- f) Mantener un sistema de información actualizado que permita corroborar las expectativas puestas en el Plan de Carrera con la realidad del desempeño de las personas.

1112. Atmósfera de confianza mutua.

Debe fomentarse una atmósfera de mutua confianza para respaldar el flujo de información entre la gente y su desempeño eficaz hacia el logro de los objetivos de la organización.

La confianza mutua entre los integrantes de la organización, basada en el reconocimiento de la competencia profesional y en la seguridad respecto de la integridad de la otra persona o grupo, respalda el entendimiento y el flujo de información que la gente necesita para tomar decisiones y entrar en acción en pos del mejor cumplimiento de los objetivos institucionales.

1. Fomentar la cooperación y el entendimiento entre los empleados, y entre los responsables de los distintos sectores o áreas.
2. Fomentar hasta su plena institucionalización la ejecución de trabajos en equipo, en los casos que lo requieran.
3. Contrarrestar las actitudes divisionistas, la generación de áreas cerradas y la posibilidad de que algunos funcionarios puedan llegar a constituirse en imprescindibles por retener, retacear u ocultar información o el conocimiento de tareas. Esto ocurre también cuando una persona o grupo monopoliza durante mucho tiempo una función, sin dar lugar a que nuevos agentes se vayan formando para sucederlo.

4. Fomentar la relación entre distintos sectores facilitando que los empleados conozcan el funcionamiento de los que se encuentran relacionados con su trabajo cotidiano.
5. Llevar a cabo experiencias concretas de ejecución de tareas en equipo, fomentando actividades con empleados de otras áreas o sectores.

1113. Filosofía y estilo de la dirección.

La Dirección Superior debe transmitir a todos los niveles de la organización, de manera explícita, contundente y permanente, su compromiso y liderazgo respecto de los controles internos y los valores éticos. Junto con las Gerencias, deben hacer comprender a todo el personal que las responsabilidades del control interno deben asumirse con seriedad, que cada miembro cumple un rol importante dentro del sistema de control, y que cada rol está relacionado con los demás.

La filosofía y estilo de dirección determinan la manera en que la entidad es gestionada, e incluso el tipo de riesgo que se está dispuesto a tolerar. Existen directivos que participan a menudo de operaciones de alto riesgo, y otros que son muy prudentes a la hora de asumirlos.

1. La dirección superior debe llevar a cabo acciones concretas en las que manifieste su compromiso con la instalación del sistema de control interno de la organización. A tales efectos deberá:
 - a. Organizar conferencias internas, seminarios, cursos o jornadas a fin de transmitir el concepto de control interno. Esta actividad debe ejecutarse periódicamente en forma de ciclos a fin de actualizar los conocimientos de los participantes con los resultados que se van obteniendo por aplicación del control interno.
 - b. Impulsar a los ejecutivos de las unidades operativas a efectuar reuniones con su personal en las que expliquen la importancia del sistema de control interno del cual son participantes responsables.
 - c. Comunicar inmediatamente al conjunto de la organización todas las innovaciones que surjan en materia de control interno, para ser puestas en práctica.
2. La dirección superior debe manifestar con actitudes concretas que utiliza los resultados del funcionamiento del sistema de control interno, a tales efectos deberá:
 - a. Tener en cuenta la detección de riesgos que efectúen los distintos niveles de la organización e incorporarlos a un mapa de riesgos que represente a toda la organización.
 - b. Asegurar la adecuada evaluación de los riesgos que debe efectuar cada una de las áreas operativas de la organización.
 - c. Tomar en cuenta los medidores de desempeño y de rendimiento que hayan establecido cada una de las unidades operativas y los distintos niveles de la organización, e incorporar aquéllos que se consideren de valor estratégico al Cuadro o Tablero de Control de la organización.

- d. Analizar los desvíos detectados entre los medidores de rendimiento y de desempeño respecto de los estándares preestablecidos.
 - e. Tomar en cuenta las observaciones y recomendaciones que formule la Unidad de Auditoría Interna e implementarlas con la participación del responsable de la unidad operativa auditada.
3. La dirección superior deberá manifestar el interés permanente de aglutinar al conjunto de responsables de los distintos niveles de la organización, para lo cual deberá:
- a. Llevar a cabo reuniones periódicas con el conjunto de los responsables de los distintos niveles de mayor jerarquía de la organización.
 - b. Fomentar que esas reuniones sean repetidas en las distintas áreas a fin de transmitir los resultados de la gestión.
 - c. Visitar las distintas áreas de la organización e interesarse por los problemas existentes en ellas.
 - d. Manifestar un compromiso con la ética:
 - Prestar debida atención a los indicios o denuncias de irregularidades.
 - No disimular ni ignorar las inconductas.
 - Mantener una constante actitud de búsqueda de transparencia en el accionar de las distintas dependencias y la organización en general.

1114. Plan General de Organización

El Plan General de Organización es la representación del proceso continuo de la organización, como una guía para la toma de decisiones y la orientación de la gestión: qué es la organización, qué hace, y cómo y para qué lo hace. Incluye planes de corto, mediano y largo plazo. Guarda una estrecha relación con la administración estratégica y el control interno.

El Plan General contiene la Visión, la Misión, los Valores, los Objetivos y otros aspectos esenciales que deben estar relacionados, ser consistentes entre sí y explicitarse en documentos oficiales. Se integra además con el Manual de Organización, el Organigrama y el Manual de Misiones y Funciones que se desarrollan en los puntos subsiguientes. Dichos documentos deberán ser adecuadamente difundidos a todos los niveles organizacionales para que sus integrantes orienten sus acciones en la dirección correcta.

1. Visión, Misión, Valores, Objetivos:

a) La Visión del organismo.

Cómo se espera que sea vista la organización en el futuro por parte de sus miembros, clientes-usuarios, proveedores, el resto del sector público, y la población en general, si es exitosa en su estrategia de desarrollo y logra todo su potencial. La Visión debe ser expresada en pocas palabras. Es básicamente intuitiva y se relaciona con los valores de la organización.

b) La Misión.

Es el propósito que posee la organización, surge de las Leyes, Decretos o Estatutos referidos a la entidad. Se expresa claramente y en forma sintética.

c) Los Valores.

Constituyen la personalidad de la organización y reflejan las convicciones y códigos éticos y de conducta a los cuales se adhiere.

d) Los objetivos permanentes como así también los que se consideren necesarios lograr al cumplimentar el planeamiento estratégico de largo plazo y aquellos que se establezcan para el ejercicio fiscal.

Cada objetivo es un logro a obtener en un determinado plazo, y debe ser desagregado en metas.

e) Las fortalezas, las debilidades, las amenazas y las oportunidades.

f) Las actividades deben ser concordantes con los planes y políticas generales, las pautas presupuestarias, la misión y el análisis pormenorizado de la situación y del entorno.

g) Las políticas a implementar a fin de lograr los objetivos establecidos en el Plan.

h) La identificación de aquellas actividades, programas, proyectos o procesos que se consideren estratégicos para el cumplimiento de las políticas, objetivos y metas.

2. Para el mejor logro de los objetivos institucionales previstos en el Plan General de Organización se debe instruir a los distintos niveles respecto de:

a) Los objetivos generales que deberán ser discutidos por los primeros niveles de la organización junto con la dirección superior.

b) Los objetivos de cada uno de las actividades, programas y proyectos que se incluyan en el Presupuesto de la Organización.

c) Las metas (cuantificación de los objetivos) que se deberán alcanzar para cada una de las actividades, programas y proyectos.

d) La asignación de la responsabilidad por administrar cada actividad, programa o proyecto a funcionarios de la organización.

e) Los indicadores o medidores de rendimiento en la administración de cada uno de las actividades, programas y proyectos de la organización.

Es importante que los objetivos, metas e indicadores sean difundidos a todo el personal a fin de que los incorporen y asuman un “espíritu de cuerpo” al respecto. **(Ver Ejemplo nro. 7)**

▪ **1115. Manual de organización**

Los organismos deben contar con un Manual de Organización que contenga los aspectos definidos en el plan general.

El Manual de Organización describe la organización formal, y establece para cada puesto de trabajo los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad con el fin de:

- Presentar una visión de conjunto de la organización
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa
- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos
- Coadyuvar a la correcta atención de las labores asignadas al personal
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo
- Funcionar como medio de relación y coordinación interna y con otras organizaciones
- Servir como vehículo de información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios, usuarios, clientes e interesados en general.

La estructura organizativa definida en el Manual de Organización debe ser formalizada en un organigrama y complementada con un Manual de Misiones y Funciones.

1116. Organigrama.

El organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa, marco en que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades para la consecución de los objetivos institucionales.

El organigrama ha de reflejar y formalizar de manera explícita la estructura, y en tal sentido deberá:

- a) Manifestar claramente la estructura y relación jerárquico-funcional, y ser adecuado al proceso operativo de la organización.
- b) Exponer las unidades ejecutoras de los distintos programas, proyectos y procesos que tiene a su cargo la organización y que se encuentran plasmadas en el presupuesto.
- c) Facilitar el flujo de información entre las distintas unidades operativas de la organización tanto de arriba hacia abajo y viceversa, como en forma horizontal.
- d) Contemplar la relación centralización/descentralización en directa consonancia con la estructura presupuestaria de la organización.

1117. Manual de Misiones y Funciones.

1. Todo organismo debe contar con un Manual de Misiones y Funciones desarrollado como mínimo hasta el menor nivel de conducción.

2. Es recomendable una redacción clara y concisa para evitar confusiones o zonas grises donde puedan diluirse responsabilidades.
3. Es importante que se haga mención expresa de la obligación de instalar, mantener y desarrollar el sistema de control interno dentro del área o sector que corresponda, en todos los niveles jerárquicos de la organización.
4. Las asignaciones de responsabilidad y autoridad deben estar en directa relación con las decisiones que correspondan a cada puesto, el que deberá contar con un adecuado nivel de información para su mejor desempeño.
5. Deberán delimitarse claramente las áreas de competencia, pero con margen suficiente para encauzar las opiniones e interrelaciones entre los sectores.
6. Se requiere que cada funcionario conozca y aplique integralmente el mandato que le asigna el manual de Misiones y Funciones.
7. Los primeros niveles de la organización representan los cargos de mayor responsabilidad en el proceso de toma de decisiones y de control interno, por lo que deberán estar cubiertos por funcionarios con la suficiente capacidad, integridad, responsabilidad y experiencia profesional.
8. Cada persona es responsable por los recursos puestos bajo su custodia, y por los resultados que alcanza con ellos, por lo que debe rendir cuentas periódicamente ante sus superiores, quienes a su vez deben ejercer la debida supervisión.
9. Toda delegación debe comprender tanto la capacidad de quienes asumen las tareas delegadas como el examen y la aprobación de los mismos por parte de quienes los delegan.
10. La carga de trabajo de cada persona no debe ser excesiva, de forma tal que imposibilite su cumplimiento.
11. Debe mantenerse actualizada la información relativa a las fluctuaciones de trámites o procesos operativos y la de personal existente de forma tal que se los pueda relacionar a fin de evitar tanto los excesos como los defectos en la carga de trabajo al personal. (ej.: horas/hombre por unidad de producto; número de usuarios o cantidad de producción por empleado; etc.)

1118. Políticas y prácticas de personal.

La conducción y tratamiento del personal debe ser justa y equitativa, comunicando claramente los niveles esperados en materia de integridad, comportamiento ético y competencia.

Los procedimientos de contratación, inducción, capacitación y adiestramiento, calificación, promoción y disciplina, deben corresponderse con los propósitos enunciados en la política.

Las políticas y prácticas de personal deben estar en línea con la conducta que la organización espera de sus agentes, y con la realización y dignidad personal de éstos en el cumplimiento responsable de sus funciones.

1. En el diseño de las políticas de personal se deberá prestar atención a:
 - a) Asegurar la incorporación y el desarrollo profesional de personas que demuestren capacidad y dedicación en el desempeño de las tareas que se le encomiendan.
 - b) Las personas incorporadas o promovidas deben demostrar integridad y mantenimiento de valores éticos como así también conocimiento de su responsabilidad respecto del sistema de control interno.
 - c) El proceso de búsqueda, selección e incorporación de personal debe encontrarse debidamente contemplado en las políticas y procedimientos a adoptar en la materia.
 - d) Las políticas y procedimientos de incorporación y desarrollo profesional deben estar debidamente difundidas para conocimiento de todo el personal de la organización.
 - e) Los distintos niveles jerárquicos deberán estar adecuadamente capacitados para contestar todas las preguntas necesarias que formule el personal dependiente para el mejor conocimiento de las políticas y procedimientos de administración de personal.
 - f) El personal debe tener asegurado el acceso a los responsables de administración de personal a fin que éstos le brinden el conocimiento y asesoramiento que les soliciten.
 - g) En el proceso de selección deberá estar debidamente contemplada la evaluación de los conocimientos técnicos adquiridos por el postulante, la práctica profesional debidamente comprobada del mismo, como así también la existencia de todo documento que avale el nivel de conocimiento y la aptitud de la persona.
 - h) El proceso de selección deberá incluir la investigación por los medios que corresponda de los antecedentes judiciales que pudiera tener el postulante.

2. En la aplicación de las políticas y procedimientos de administración de personal, la dirección superior deberá velar por:
 - a) El diseño y práctica de un plan de capacitación y desarrollo profesional de los funcionarios y empleados del organismo.
 - b) El debido conocimiento del plan de capacitación por parte del conjunto de los Recursos Humanos de la organización.
 - c) El ejercicio de la evaluación periódica del rendimiento del personal con el pleno conocimiento de éste.
 - d) La evaluación deberá contener la opinión del evaluado y las posibles objeciones a la misma, como así también las inquietudes que manifieste en materia de capacitación.
 - e) La discusión entre los funcionarios de primer y segundo nivel jerárquico de la organización sobre el rendimiento de los empleados y las posibles

- mejoras en el mismo, tanto por la capacitación como por otros medios, y la debida atención de las inquietudes que se manifiesten.
- f) Los funcionarios y empleados deberán tener pleno conocimiento de las consecuencias que les acarreará el incumplimiento de las políticas, normas, procedimientos, disposiciones. Este conocimiento no debe remitirse exclusivamente a la comunicación escrita de un texto conteniendo las sanciones sino que deberá implementarse además, mediante reuniones con los responsables de la administración de personal.
 - g) Valorar el comportamiento ético y la integridad profesional e intelectual de los funcionarios y de los empleados de la organización.
 - h) Sancionar el incumplimiento del código de conducta y el comportamiento ético de los funcionarios y empleados.
 - i) Los funcionarios y empleados deben tener pleno conocimiento de los criterios a seguir en materia de promociones o ascensos e incrementos de las remuneraciones. Los criterios que se adopten para aplicación de carácter general, deberán contemplar el cumplimiento de las normas de comportamiento ético y el cumplimiento del código de conducta de la organización.

ANEXO- AMBIENTE DE CONTROL

Ejemplo Nº 1:	Código de Conducta de los funcionarios
Ejemplo Nº 2:	Código de Cortesía
Ejemplo Nº 3:	Descripción del Puesto
Ejemplo Nº 4:	Plan de Carrera
Ejemplo Nº 5:	Plan de Capacitación
Ejemplo Nº 6:	Evaluación de Desempeño
Ejemplo Nº 7:	Pautas Mínimas de Organización y Gestión

ANEXO-AMBIENTE DE CONTROL

Ejemplo N°1.- CÓDIGO DE CONDUCTA DE LOS FUNCIONARIOS-

1. Demostrar integridad y competencia profesional, evitar todo tipo de conflicto de intereses en el desempeño y adherir a las políticas y objetivos institucionales.
2. Asumir públicamente un compromiso ético que se proyecte al resto de la organización. Rechazar y denunciar inmediatamente cualquier ofrecimiento de dádiva o pago inapropiado.
3. Apoyar permanentemente el desarrollo, entendimiento y ejercicio pleno del control interno y la aplicación de los principios de economía, eficiencia y eficacia.
4. Actuar atendiendo las leyes y reglamentaciones, los aspectos humanos y las pautas de modernidad, eficiencia, información, impacto, celeridad y oportunidad.
5. Cumplir sus funciones con responsabilidad y transparencia, efectuando un uso apropiado de los recursos disponibles.
6. Fomentar la buena disposición y el deber hacia la gente, manteniendo el foco en la mejor atención al ciudadano.
7. Llevar una agenda ordenada y dar solución sin demoras a los asuntos que pertenezcan a su órbita de acción o les sean sometidos a su consideración desde otras áreas.
8. Supervisar apropiadamente el trabajo de los subordinados, y utilizar con equidad mecanismos de reconocimientos y sanciones.
9. Informar inmediatamente todo asunto de importancia que deba ser puesto en conocimiento de colegas o superiores.
10. Rendir cuentas oportunamente por la utilización de los recursos y los resultados de la gestión correspondientes a su órbita de competencia y responsabilidad.

ANEXO-AMBIENTE DE CONTROL

Ejemplo N° 2. CÓDIGO DE CORTESÍA

La cordialidad, la cortesía, son esa pequeña suma de gestos cotidianos con los cuales podemos mejorar la convivencia en nuestro entorno laboral y elevar al mismo tiempo la calidad de la atención que dispensamos a los demás. A un gesto amable le corresponde siempre un gesto equivalente del otro lado. Un saludo cordial, una sonrisa, la sencillez de una frase como “¿En qué puede ayudarle?”, encierran todo un estilo, una manera de ser que nos enaltece y contribuye a superarnos diariamente para sentirnos más útiles ante nosotros mismos y ante los demás. Seamos considerados con la gente: nosotros somos “la gente” en otros lugares. La gentileza, el trato considerado, la solidaridad, siempre regresan multiplicados hacia quienes los practican.

1. Sepamos escuchar y sonreír amablemente.
2. Seamos gentiles, voluntariosos y dinámicos.
3. Pidamos “Por favor” y recordemos dar las “Gracias”.
4. No discutamos. Opinemos y dejemos opinar.
5. Tratemos a los demás como queremos que nos traten a nosotros.
6. Seamos ordenados y eficientes en nuestra labor.
7. Cultivemos la puntualidad.
8. Actuemos solidariamente.
9. Honremos nuestros deberes y compromisos.
10. Contribuyamos a generar una atmósfera agradable en nuestro trabajo.

ANEXO-AMBIENTE DE CONTROL

Ejemplo N° 3. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Determina la característica del puesto y el contexto en que se ejercita las tareas definidas para el puesto.

1. Nombre oficial del puesto.
2. Lugar de trabajo.
3. Líneas de autoridad y dependencia.
4. Personal a cargo y cantidad, si correspondiere.
5. Objetivo de la función que se cumple en el puesto.
6. Funciones, misiones y actividades básicas, de tipo rutinario y de tipo ocasional.
7. Conocimientos requeridos para el puesto.
8. Edad sugerida.
9. Sexo sugerido.
10. Relaciones internas con otros puestos de la organización.
11. Relaciones externas.
12. Responsabilidades exigibles.
13. Indicadores de resultados cuantificables esperados, en los casos en que correspondiere o sea posible.
14. Ubicación del puesto en el organigrama de la organización y de la dependencia.
15. Condiciones físicas de trabajo.

ANEXO-AMBIENTE DE CONTROL

Ejemplo N° 4 - PLAN DE CARRERA.

El Plan de Carrera es un subsistema dentro del sistema de Recursos Humanos. En un Plan de Carrera, el agente tiene conocimiento de los puestos que constituyen el recorrido, la duración estimada de cada fase y los requisitos demandados para la promoción al siguiente puesto.

El Plan de Carrera requiere de un marco definido: la política de Recursos Humanos en la que se deberá anclar el plan que el sector ha decidido adoptar y también contar con el compromiso del individuo.

En todo Plan de Carrera existen dos variables estratégicas: a) el individuo o agente, en cuanto a lo que es y a lo que potencialmente puede llegar a ser. La segunda variable es la organización, también en cuanto a lo que es y a lo que proyecta llegar a ser.

Se constituye un compromiso permanente entre las necesidades de la organización y los deseos que expresan los agentes, y éste compromiso se expresa en las decisiones de reclutamiento de personal, de formación, cambios y promociones.

Presupuestos:

- a) Definición de Visión, Misión y Objetivos de la Organización.
- b) Definición de las Misiones y Funciones de cada una de las áreas y dependencias de la organización
- c) Definición de las descripciones de puesto de trabajo.

Pasos a seguir:

1. Establecer las “familias ocupacionales” o “familias de puestos”.
2. Realizar la valoración del puesto.
3. Evaluar las competencias actuales de los agentes.
4. Realizar un análisis del potencial del individuo.

Este diagnóstico es conveniente que lo haga el supervisor directo del agente. En lo posible es conveniente utilizar la entrevista psicológica.

5. Establecer las diferencias entre el objetivo potencial definido y el presente del agente.
6. Determinar los pasos a seguir a fin de cubrir las brechas con la capacitación o incorporaciones.

7. Identificar los perfiles de los agentes que puedan cubrir los puestos, en los casos de no existir o encontrar el candidato apropiado recurrir a la capacitación o a la cobertura externa. La gestión de los Recursos Humanos debe compatibilizar las aspiraciones de los agentes con los objetivos y necesidades de la organización.
8. Acompañar al agente durante su evolución en la organización.

ANEXO-AMBIENTE DE CONTROL

Ejemplo N°5 - PLAN DE CAPACITACIÓN.

Tomando por caso una organización pública de nivel nacional, un Plan de Capacitación inicialmente podría estructurarse en base a dos ciclos: a) Básico Común, y b) Específico de la función.

1. Ciclo Básico Común.

- Políticas y Doctrinas:
 1. Políticas Nacionales.
 2. Teoría del Estado.
 3. Teoría del Control del Estado.
 4. Órganos Rectores.
 5. Reforma del Estado.
 6. Políticas del Organismo.
 7. Sistemas de Administración Financiera.
 - De Contabilidad.
 - De Tesorería.
 - De Crédito Público.
 - De Contrataciones.
 - De Administración de Bienes.
 - De Personal.
 - De Inversión Pública.

- Habilidades Generales. Políticas y Doctrinas:
 1. Comunicaciones.
 2. Relaciones Interpersonales.
 3. Escucha.
 4. Formación de equipo.
 5. Motivación.
 6. Liderazgo.
 7. Efectividad y Eficiencia.
 8. Manejo de Conflicto.
 9. Negociación.
 10. Poder, autoridad e influencia.
 11. Pensamiento estratégico.
 12. Pensamiento creativo.
 13. Manejo del cambio.
 14. Resolución de problemas.
 15. Planificación.

- Tecnología y Herramientas de apoyo.
 1. Procesador de texto.
 2. Planilla electrónica.
 3. Presentaciones.
 4. Redacción de informes.
 5. Formación de instructores.

6. Análisis/diseño estructurado.
7. Teoría de los sistemas
8. Teoría de las decisiones.
9. Pensamiento sistémico.
10. Integración multidisciplinaria.
11. Conducción de reuniones.
12. Administración del tiempo
13. Lectura veloz.

- Metodología de la Práctica.
 1. Conceptos.
 2. Normas.
 3. Pautas
 4. Procedimientos.
 5. Métodos.
 6. Muestreo de auditoría.
 7. Auditoría de sistemas.
 8. Análisis de riesgos.
 9. Planificación del trabajo.
 10. Documentación.
 11. Papeles de Trabajo.
 12. Revisiones.
 13. Auditoría integral
 14. Auditoría de Proyectos.
 15. Control de Gestión.
 16. Rendición de cuentas.
 17. Presentación de informes.
 18. Seguimiento de Recomendaciones.

2. Ciclo Específico.

Este ciclo se estructura en función de las áreas especializadas de la organización y dependerá de las características y objetivos de la misma.

v.g.:

- Administración y Finanzas;
- Funciones de apoyo;
- etc.

ANEXO-AMBIENTE DE CONTROL

Ejemplo N° 6.- EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

Consiste en un procedimiento en el que participan tanto el evaluado como el evaluador.

Tiene por objetivo evaluar el desempeño del personal.

Debe contener:

1. Datos personales del evaluado.
2. Objetivos asignados para cumplimentar durante el período considerado (generalmente seis meses).
3. Tareas desempeñadas durante el período, relacionadas con el cumplimiento de los objetivos.
4. Nivel de cumplimiento de los objetivos asignados.
5. Principales características demostradas por el empleado durante el período.
6. Principales falencias evidenciadas por el empleado durante el período.
7. Cursos a los que asistió el empleado durante el período. (Dictados dentro del Plan de Capacitación de la Entidad).
8. Cursos a los que asistió fuera de la Entidad.
9. Asignación de objetivos para el próximo período de seis meses.
10. Tareas a cumplimentar durante el próximo período en correspondencia con los objetivos asignados.
11. Cursos que deberá realizar el empleado durante el próximo período.
12. Falencias a superar durante el próximo período.
13. Confecciona el Evaluador.
14. Acuerda o desacuerda el evaluado.
15. En caso de desacuerdo se le asigna la posibilidad de una reconsideración de la calificación de desempeño por autoridad superior al Evaluado.

Evaluación:

- a. Se definen los niveles que se desean evaluar, o bien en los que se desea agrupar a todo el personal de la Entidad.

Ejemplo:

- ◆ Operativo
- ◆ Operativo con mando.
- ◆ Supervisión.
- ◆ Conducción/Gerencia.

- b. Para cada nivel de la organización, se establecen las principales habilidades que se evaluarán.

Ejemplos:

Operativo (entre otros): a) Contracción al trabajo, b) conocimiento de la tarea, c) conocimiento de las normas, d) responsabilidad, e) voluntad.

Operativo con mando: (se agregan entre otros): a) Capacidad de liderazgo, b) flexibilidad, c) capacidad de conducción.

Supervisión (se agregan entre otros): a) Comunicación, b) Formulación de juicio de valor, c) iniciativa, d) Relaciones interpersonales.

Conducción (se agregan entre otros): a) Conocimiento del negocio, b) Dominio de la organización, c) Visión, d) Capacidad de desarrollo de pensamiento estratégico.

- c. Se establecen los diferentes niveles de desempeño.

Ejemplo N° 1.

- a) Satisfactorio.
- b) Bueno.
- c) Suficiente.
- d) No califica.

Ejemplo N° 2.

- a) Muy Satisfactorio.
- b) Satisfactorio.
- c) Bueno.
- d) Suficiente
- e) No califica.

- d. Se ponderan los niveles de desempeño antes señalados.

Para el ejemplo N° 2:

- a) Muy Satisfactorio: 100

- b) Satisfactorio: de 80 a 99.
 - c) Bueno: de 60 a 79.
 - d) Suficiente: de 40 a 59.
 - e) No califica: debajo de 40.
- e. Se califica al individuo acorde a cada uno de las habilidades que se evalúan acorde al nivel que le corresponda dentro de la organización.
- f. Se pondera por el nivel de calificación alcanzado.
- g. Se obtiene la calificación final en base a la sumatoria de las ponderaciones anteriores.

ANEXO-AMBIENTE DE CONTROL

Ejemplo Nº 7- PAUTAS MINIMAS DE ORGANIZACIÓN Y GESTION.

1. Contar con un Plan General de Organización y su correspondiente Manual de Organización. Definir la Visión y la Misión Institucional, mantener Valores Comunes, y trabajar con espíritu de cuerpo, actitud proactiva y sentido de pertenencia.
2. Fijar las Políticas y establecer las Misiones, Funciones, Objetivos y Metas de las unidades organizacionales. Los mismos deben estar formalizados con un enfoque sistémico, y ser claros, conocidos y aceptados por todos sus miembros.
3. Contar con un sistema organizativo acorde con sus objetivos y necesidades, que facilite un accionar dinámico orientado a la búsqueda de los mejores resultados.
4. Diseñar un sistema de control interno atendiendo a los cinco componentes esenciales (Ambiente de control, Evaluación de Riesgos, Actividades de control, Información y Comunicación, y Supervisión) y definir parámetros y medidores de rendimiento que permitan evaluar la gestión, efectuar las correcciones necesarias e impulsar la eficiencia.
5. Elaborar planes de acción, diseñar circuitos de gestión en el marco de procesos definidos con normas y procedimientos adecuados, y confeccionar un presupuesto prudente y equilibrado.
6. Disponer de información útil, completa, confiable y oportuna para sustentar las actividades, la toma de decisiones y la rendición de cuentas.
7. Fomentar la comunicación con el objeto de mantener integrados y cohesionados a sus integrantes en una atmósfera de diálogo, cooperación y confianza mutua.
8. Revisar periódicamente su esquema de Gestión y Control para ajustarlo de acuerdo con la experiencia y adaptarlo a los cambios internos y externos y prevenir los riesgos que dichos cambios generan.
9. Impulsar la capacitación, la actualización y el compromiso de sus integrantes para dinamizar la gestión y generar la mejora continua de sus niveles de economía, eficiencia y eficacia.
10. Fortalecer el principio de responsabilidad de los funcionarios (que no se delega), la gobernabilidad de la organización, la sana administración y la rendición de cuentas.

1200. EVALUACIÓN DE RIESGOS

Todas las entidades, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o sector al que pertenezcan, se encuentran expuestas a riesgos en sus diferentes niveles. El riesgo es inherente a todas las actividades, y el control interno es esencial para limitarlo. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes, y el punto hasta el cual el control vigente los previene y neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema. El enfoque es eminentemente preventivo.

El análisis de los riesgos no es un ejercicio teórico; por el contrario, la mayoría de las veces resulta esencial para que una entidad tenga éxito. Es más eficaz cuando incluye la identificación de los procesos clave de la gestión que conlleven un riesgo importante. Puede también incluir el análisis de procesos, como la identificación de interdependencias con espacios comunes que diluyen responsabilidades de control. Los procesos pueden verse influidos positivamente cuando se instauran programas de calidad y se logra el involucramiento del personal, ya que con ello se puede lograr una importante contención de riesgos. Lamentablemente, a veces no se reconoce la importancia del análisis y tratamiento de los riesgos hasta que es demasiado tarde.

1210. Identificación del riesgo.

Se deben identificar los riesgos relevantes que enfrenta un organismo en la persecución de sus objetivos, ya sean de origen interno o externo.

En el proceso de identificación de riesgos deberán considerarse:

1. Los objetivos de la Entidad, que pueden ser explícitos o implícitos, generales o particulares. Los objetivos están relacionados con las operaciones – es decir con la gestión en sí – su legalidad, y los registros necesarios para generar información confiable. El ámbito de análisis comprende no solamente el riesgo involucrado con los objetivos institucionales, sino también el asociado a objetivos específicos de programas, proyectos y operaciones. El tratar los riesgos a nivel de actividad ayuda a hacerlo en las unidades o funciones más importantes, y en ese orden contribuye también a que se mantenga un nivel aceptable de riesgo para el conjunto de la Entidad.
2. Los factores críticos de éxito, es decir aquellos hechos que deben producirse o las condiciones que deban existir para que los objetivos puedan ser alcanzados. Este punto está íntimamente relacionado con el anterior, ya que a través de sus objetivos globales y por actividad, una entidad puede identificar los factores críticos de éxito y determinar los criterios para medir el rendimiento.
3. Un dominio o punto clave, es decir una actividad crítica fuertemente ligada a los objetivos de la entidad, que pueda implicar:

- a) Cuestiones inherentes a la razón de ser de la misma, con énfasis en las que resulten estratégicas para los intereses del Estado.
- b) Atención de necesidades de alta sensibilidad social.
- c) Disposiciones legales de estricto cumplimiento.
- d) Compromisos trascendentes.

4. Evaluación de las fuentes de riesgo, tanto internas como externas:

4.1. Fuentes internas de riesgo:

- a) Cambios en la dirección superior.
- b) Reestructuraciones internas.
- c) Reducción de remuneraciones del personal.
- d) Cambios de condiciones laborales.
- e) Probables despidos u otros factores que puedan influir negativamente en el personal.
- f) Cambios en los procesos operativos.
- g) Incorporación de nuevos proyectos, programas o actividades.
- h) Cambios de objetivos.
- i) Incorporaciones o actualizaciones informáticas.

4.2. Fuentes externas de riesgo:

- a) Descontento o cambio de las necesidades de los usuarios.
- b) Cambios en las condiciones políticas, sociales, económicas o financieras del país.
- c) Cambios legales o reglamentarios que puedan variar el mandato del organismo.
- d) Cambios de las fuentes de aprovisionamiento de insumos o problemas en la obtención de los mismos.
- e) Avances tecnológicos.

El contexto puede proveer tanto amenazas como oportunidades. En ese mismo orden, existen riesgos de que las amenazas se concreten, como así también de que se pierdan oportunidades.

1. Mapa de riesgos: Es una herramienta metodológica mediante la cual se identifica ordenada y sistemáticamente un conjunto de factores que pueden dar origen a hechos negativos, se califica la presencia de los riesgos, y se prevén sus posibles daños.
2. Técnicas para la recolección y tratamiento de la información: Abordar el examen de los riesgos dentro de un área, entidad o sector de la administración implica un conocimiento, lo más cercano y objetivo posible, del asunto en cuestión, de la realidad organizacional, y de su entorno. Para ello se tomarán en cuenta los insumos descriptos anteriormente, que deben a su vez surgir de información recogida, interpretada y analizada con fines diagnósticos y prescriptivos. La recolección y tratamiento de la

información puede efectuarse a través de diferentes técnicas, mencionándose a título de ejemplo:

- a) Entrevistas a ciudadanos, funcionarios, directivos, representantes de gremios , contratistas.
- b) Revisión documental: para identificar los principales fuentes de riesgos.
- c) Observación: para percibir y registrar en forma directa circunstancias de riesgo.
- d) Muestreo: Para determinar o seleccionar segmentos destinados a una atención mayor.
- e) Encuesta: una serie de preguntas orientadas a detectar indicios de posibles riesgos.
- f) Estudio de casos de riesgos comprobados en otras organizaciones: para orientar la búsqueda de información relevante en la propia Entidad.

1211. Estimación del riesgo.

Se debe estimar la frecuencia con que se presentarán los riesgos identificados, así como también se debe cuantificar la probable pérdida que ellos pueden ocasionar.

La Dirección Superior deberá observar que todos los responsables de unidades organizativas a cargo de actividades, programas, proyectos y procesos, y la Unidad de Auditoría Interna, procedan a efectuar la estimación de los riesgos y que ésta se constituya en una práctica permanente, debiéndose como mínimo tener en cuenta:

1. Asignar probabilidad de ocurrencia a los diferentes riesgos detectados y listados en oportunidad de su identificación.
2. Establecer la pérdida probable ante la ocurrencia del riesgo.
3. Utilizar la fórmula denominada “Ecuación de la Exposición”: $PE = F \times V$

En donde:

PE = Pérdida Esperada o Exposición, expresada en la moneda corriente y en forma anual.

F = Frecuencia, veces probables en que el riesgo se concrete en el año.

V = Pérdida estimada para cada caso en que el riesgo se concrete, expresada en pesos.

4. Establecer las prioridades de riesgos detectados y estimados en función de su mayor "Exposición", (pérdida esperada) a fin de establecer prioridades de control.
5. La Dirección Superior deberá recabar toda la información que permita la estimación de riesgos, y vigilar que el proceso de estimación se actualice periódicamente, como mínimo una vez al año.
6. La Dirección Superior deberá recabar a la Unidad de Auditoría Interna, la evaluación de la observancia de los procedimientos para la estimación de los riesgos efectuada por los distintos responsables de unidades organizativas, actividades, programa, proyectos y procesos, que le asegure el cálculo de los mismos.

1212. Determinación de los objetivos de control.

Luego de identificar, estimar y cuantificar los riesgos, la dirección superior y las gerencias deben determinar los objetivos específicos y, con relación a ellos, establecer los procedimientos de control más convenientes.

Una vez identificados y estimados los niveles de riesgo, deben adoptarse las medidas para enfrentarlo de la manera más eficaz y económica posible. Para ello se deben establecer los objetivos específicos de control, que estarán adecuadamente articulados con los objetivos globales y sectoriales. En función de los objetivos de control que se determinen, se seleccionarán las medidas o salvaguardas que se estimen más efectivas al menor costo, para minimizar la exposición.

Las acciones que pueden tomarse para reducir la importancia del riesgo o la posibilidad de su materialización, incluyen numerosas decisiones de gestión. Paralelamente a las medidas adoptadas para gestionar el riesgo, existen los procedimientos que permiten a la dirección el seguimiento de la implantación y eficacia de las acciones. Antes de establecer procedimientos complementarios, debe analizarse si los procedimientos existentes son adecuados con relación a los riesgos identificados. Por otra parte, debe tenerse en cuenta que siempre habrá cierto nivel de riesgo residual, no sólo porque los recursos no son ilimitados, sino por otras restricciones inherentes a todo sistema de control interno.

1213. Detección del cambio.

Todo organismo debe disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en el ambiente interno y externo que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas.

Se deben considerar los cambios en el ambiente interno o externo, que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar los objetivos en las condiciones deseadas.

Alertas tempranas: Debe anticiparse hasta donde sea posible el conocimiento de los riesgos incipientes o potenciales asociados a los cambios, a través de un sistema que permita captar, procesar y transmitir oportunamente la información sobre los mismos que contemple:

1. La detección de cambios internos y externos, aún los pequeños, ya que la sucesión de varios de ellos pueden generar serias perturbaciones. En este sentido, se debe instruir a todas las áreas para que informen toda variación que se produzca.
2. los indicadores y datos complementarios necesarios para la prevención de debilidades y amenazas.
3. La periodicidad de la información a suministrar a la conducción superior.
4. El análisis de riesgos y oportunidades que puedan acompañar a los cambios.
5. La revisión periódica de las actividades de control para comprobar si continúan siendo aptas.
6. La debida atención de las recomendaciones de los Organismos de Control.

(Ver Ejemplo Nº 1)

ANEXO –EVALUACION DE RIESGOS

Ejemplo N° 1. Mapa de Riesgos.

Objetivo	Riesgo	Causa	Resultado	Ponderación
En un Hospital: Atención de enfermos	Infecciones	Ausencia de la debida desinfección y asepsia en la Sala de Operaciones o en la Sala de Emergencias	Personas afectadas Pérdida de confianza / desprestigio del Hospital.	Alto.
Programa: Erradicar enfermedad Operación: Vacunar 100.000 personas de 90 años	Vacunas vencidas	Fallas de control de calidad de la recepción de vacunas.	Fracaso del Plan de erradicación del Mal.	Medio.
Programa: Cambio en sistema de transporte urbano, nuevas concesiones.	Empresas fallidas o con falta de capacidad operativa.	Inadecuada evaluación de los oferentes en la licitación para la concesión.	Incumplimiento. Quejas de usuarios.	Medio.
Descentralización Operativa.	Concentración.	Exceso de poder o autoridad concentrado en el área o cargo.	Discrecionalidad; Dificultad para implantar controles; ineficiencia	Medio.
Centralización Normativa.	Ausencia de Normas	Falta de reglamentaciones y normas que permitan transparentar la gestión de los funcionarios.	Vacío reglamentario. Actuación indebida de los funcionarios.	Medio.
Difusión de los resultados de la gestión.	Falta de comunicación	Falta de interés en que la información fluya por la entidad en su totalidad.	Cada área administra la información unilateralmente.	Alto.
Area de Compras y Contrataciones: Igualdad entre proponentes. Seguridad jurídica en las evaluaciones.	Favoritismo. Discrecionalidad	Acuerdo entre personal del área y el proveedor. Pliegos irregulares.	Direccionamiento. Perjuicio económico	Alto.

Area de Compras y Contrataciones: Minimizar costos en el proceso de compras tanto de los bienes como del proceso administrativo.	Fraccionamiento de las compras.	Evasión del proceso licitatorio. Se efectúan compras directas. Se beneficia a determinados proveedores. Factor de corrupción	Se incrementan costos, falta de ofertas, falta de igualdad y transparencia.	Alto.
Area de Compras y Contrataciones: Optimización del Plan de Compras. Perfeccionar mecanismos de selección objetiva	Compras por necesidad y urgencia	Se exagera su utilización para eludir los mecanismos de selección objetiva, se elige al contratista, sin controles o autorizaciones previas y sin límite de costo.	Incremento de costos. Se perjudica el Plan financiero.	Alto.
Area de tesorería y Finanzas: Mantenimiento de flujo financiero en las transferencias regionales	Incremento de transferencias regionales en época electoral.	Cautivar al electorado a través de compras o utilización de fondos	Se alteran fines y objetivos de las transferencias. Corrupción	Alto.
Area de Finanzas: Previsión en la recepción y recepción y erogación de fondos.	Falta de planteamiento presupuestario.	Desconocimiento técnico de las bases de planeamiento presupuestario.	Se incumplen términos contractuales y legales, etc.	Alto.
Implementación de proyectos informáticos	Problemas de implementación del proyecto (riesgo individual). Riesgo Global de implementación de un conjunto de proyectos	Desconocimiento o entendimiento erróneo de las necesidades de los usuarios. Errores de estimación de costos; de cálculo de tiempos de implementación; en la determinación del tamaño del proyecto. Imprevisiones que generan requerimientos adicionales. Tecnología inadecuada.	Costos, tiempo o tamaño mayores que los proyectados. Implantación que no corresponde a las necesidades. Debilidades o fallas de realización. Obsolescencia temprana.	Alto.

1300. ACTIVIDADES DE CONTROL.

Las actividades de control están constituidas por los procedimientos específicos y las prácticas corrientes establecidas como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos. Están orientadas primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos según lo expresado en el componente anterior: conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:

- Las operaciones
- La confiabilidad de la información financiera
- El cumplimiento de leyes y reglamentos

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros: las operaciones pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, éstas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente.

A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

- Preventivo / Correctivos
- Manuales / Automatizados o Informáticos
- Gerenciales o directivos

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control, y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuáles son las que les competen, debiéndose para ello explicitar claramente tales funciones.

La gama que se expone a continuación muestra la amplitud abarcativa de las actividades de control, pero no constituye la totalidad de las mismas:

- Análisis efectuados por la dirección.
- Evaluación del cumplimiento de los manuales de procedimiento.
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- En determinados trámites:
 - ✓ Verificación del cumplimiento de todos los pasos establecidos por normas legales o institucionales, reglamentos, directivas, instructivos y demás reglas aplicables.
 - ✓ Comprobación de la intervención de todas las áreas y funcionarios competentes, así como del debido orden, contenido y firma de las intervenciones.
 - ✓ Evaluación de los tiempos insumidos en cada etapa.

- Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, y autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, prenumeraciones.
- Controles cruzados mediante el cotejo de información de diferentes registros o fuentes.
- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- Segregación de funciones y rotación de personal.
- Aplicación de indicadores de rendimiento.
- Otros, de acuerdo con el tipo de gestión de que se trate.

Es necesario remarcar la importancia de contar con buenos controles de las tecnologías de información, pues éstas desempeñan un papel fundamental en la gestión, destacándose al respecto el centro de procesamiento de datos, la adquisición, implantación y mantenimiento del software, la seguridad en el acceso a los sistemas, los proyectos de desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones. A su vez los avances tecnológicos requieren una respuesta profesional calificada y anticipativa desde el control.

1310. Separación de tareas y responsabilidades.

Las tareas y responsabilidades esenciales, relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, deben ser asignadas a personas diferentes.

Al evitar que los aspectos fundamentales de una transacción u operación queden concentrados en una misma persona o sector, se reduce notoriamente el riesgo de errores, despilfarros o actos ilícitos, y aumenta la probabilidad que, de producirse, sean detectados.

1311. Coordinación entre áreas.

Cada área o subárea del organismo debe operar coordinada e interrelacionadamente con las restantes.

En un organismo, las decisiones y acciones de cada una de las áreas que lo integran, requieren coordinación. Para que el resultado sea efectivo, no es suficiente que las unidades que lo componen alcancen sus propios objetivos; sino que deben trabajar aunadamente para que se alcancen, en primer lugar, los del organismo.

La coordinación mejora la integración, la consistencia y la responsabilidad, y limita la autonomía. En ocasiones una unidad debe sacrificar en alguna medida su eficacia para contribuir a la del organismo como un todo.

Es esencial, en consecuencia, que funcionarios y empleados consideren las implicancias y repercusiones de sus acciones con relación al organismo global. Esto supone consultas dentro y entre las unidades organizacionales.

1312. Registro oportuno y adecuado de transacciones y hechos.

Las transacciones y los hechos verificados en un organismo deben registrarse inmediatamente y ser debidamente clasificados.

La registraci3n oportuna permite la disponibilidad y utilidad inmediata de la informaci3n relativa a las transacciones o hechos relevantes, y al mismo tiempo garantiza que no se omitan o tergiversen los datos por errores o manipulaciones posteriores.

La clasificaci3n adecuada facilita la presentaci3n de informes y estados financieros completos y confiables, facilitando a directivos y gerentes la adopci3n de decisiones.

1313. Documentaci3n.

La estructura de control interno y todas las transacciones y hechos significativos, deben estar claramente documentados, y la documentaci3n debe estar disponible para su verificaci3n.

Todo organismo debe contar con la documentaci3n referente a su Sistema de Control Interno y a los aspectos pertinentes de las transacciones y hechos significativos.

La informaci3n sobre el Sistema de Control Interno puede figurar en su formulaci3n de pol3ticas, y b3sicamente en el respectivo manual. Incluir3 datos sobre objetivos, estructura y procedimientos de control.

La documentaci3n sobre transacciones y hechos significativos debe ser completa y exacta y posibilitar su seguimiento para la verificaci3n por parte de directivos o fiscalizadores.

▪ 1314. Manuales de Procedimiento

Para una gesti3n coherente y arm3nica que contemple la secuencia y los contenidos fundamentales de las actividades que la soportan y sus correspondientes controles, se requiere que los procesos de un organismo est3n sustentados en manuales de procedimiento como uno de los elementos b3sicos de gesti3n y control interno.

1315. Niveles definidos de autorizaci3n.

Los actos y transacciones relevantes s3lo pueden ser autorizados y ejecutados por funcionarios y empleados que act3en dentro del 3mbito de sus competencias.

La autorizaci3n es la forma id3nea de asegurar que s3lo se llevan adelante actos y transacciones que cuentan con la conformidad de la direcci3n. Esta conformidad supone su ajuste a la misi3n, la estrategia, los planes, programas y presupuestos.

La autorización debe documentarse y comunicarse explícitamente a las personas o sectores autorizados. Estos deberán ejecutar las tareas que se les han asignado, de acuerdo con las directrices, y dentro del ámbito de competencias establecido por la normativa.

1316. Acceso restringido a los recursos, activos y registros.

El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, debe estar protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas, quienes están obligadas a rendir cuenta de su custodia y utilización.

Todo activo de valor debe ser asignado a un responsable de su custodia y contar con adecuadas protecciones, a través de seguros, almacenaje, sistemas de alarma, pases para acceso, etc.

Además, deben estar debidamente registrados y periódicamente se cotejarán las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia. La frecuencia de la comparación, depende del nivel de vulnerabilidad del activo.

Estos mecanismos de protección cuestan tiempo y dinero, por lo que en la determinación de nivel de seguridad pretendido deberán ponderarse los riesgos emergentes entre otros del robo, despilfarro, mal uso, destrucción, contra los costos del control a incurrir.

1317. Rotación del personal en las tareas clave.

Ningún empleado debe tener a su cargo, durante un tiempo prolongado, las tareas que presenten una mayor probabilidad de comisión de irregularidades. Los empleados a cargo de dichas tareas deben, periódicamente, abocarse a otras funciones.

Si bien el Sistema de Control Interno debe operar en un ambiente de solidez ética y moral, es necesario adoptar ciertas protecciones para evitar hechos que puedan conducir a realizar actos reñidos con el código de conducta del organismo.

En tal sentido, la rotación en el desempeño de tareas claves para la seguridad y el control es un mecanismo de probada eficacia, y muchas veces no utilizado por el equivocado concepto del “hombre imprescindible”.

1318. Control de sistemas de información.

El sistema de información debe ser controlado con el objetivo de garantizar el control del proceso de los diversos tipos de transacciones.

La calidad del proceso de toma de decisiones en un organismo descansa fuertemente en sus sistemas de información.

Un sistema de información abarca información cuantitativa, tal como los informes de desempeño que utilizan indicadores, y cualitativa, tal como la atinente a opiniones y comentarios.

El sistema deberá contar con mecanismos de seguridad que alcancen a las entradas, procesos, almacenamiento y salidas.

El sistema de información debe ser flexible y susceptible de modificaciones rápidas que permitan hacer frente a necesidades que se generan a la Dirección en un entorno dinámico de gestión. El sistema ayuda a controlar todas las actividades del organismo, a registrar y supervisar transacciones y eventos a medida que ocurren, y a proporcionar datos financieros.

Las actividades de control de los sistemas están diseñadas para controlar el procesamiento de las transacciones dentro de los programas de aplicación e incluyen los procedimientos manuales asociados.

1319. Control de tecnología de información.

Los recursos de la tecnología de información deben ser controlados con el objetivo de garantizar la continuidad e integridad que el organismo necesita para el logro de su misión.

La información que demandan las actividades del organismo, es provista mediante el uso de recursos de tecnología de información. Estos abarcan: datos, sistemas de aplicación, tecnología asociada, instalaciones y personal.

La administración de estos recursos debe llevarse a cabo mediante procesos de tecnología de información agrupados coherentemente a fin de proporcionar la información necesaria que permita a cada funcionario cumplir con sus responsabilidades y supervisar el cumplimiento de las políticas. A fin de asegurar el cumplimiento de los requisitos del sistema de información, es preciso definir actividades de control apropiadas, así como implementarlas, supervisarlas y evaluarlas.

La seguridad del sistema de información es la estructura de control para proteger la integridad, confidencialidad y disponibilidad de datos y recursos de la tecnología de información.

Las actividades de control general de la tecnología de información se aplican a todo el sistema de información incluyendo la totalidad de sus componentes, desde la arquitectura de procesamiento –es decir grandes computadores, minicomputadores y redes- hasta la gestión de procesamiento por el usuario final. También abarcan las medidas y procedimientos manuales que permiten garantizar la operación continua y correcta del sistema de información.

1320. Indicadores de desempeño.

Todo organismo debe contar con métodos de medición de desempeño que permitan la preparación de indicadores para su supervisión y evaluación. La información obtenida se utilizará para la corrección de los cursos de acción y el mejoramiento del rendimiento.

La dirección de un organismo, programa, proyecto o actividad, debe conocer cómo marcha hacia los objetivos fijados para mantener el dominio del rumbo, es decir, ejercer el control.

Un sistema de indicadores elaborados desde los datos emergentes de un mecanismo de medición de desempeño, contribuirá al sustento de las decisiones.

Los indicadores no deben ser tan numerosos que se tornen inteligibles o confusos, ni tan escasos que no permitan revelar las cuestiones claves y el perfil de la situación que se examina.

Cada organismo debe preparar un sistema de indicadores ajustado a sus características, es decir, tamaño, proceso productivo, bienes y servicios que entrega, nivel de competencia de sus funcionarios y demás elementos diferenciales que lo distinguen.

El sistema puede estar constituido por una combinación de indicadores cuantitativos, tales como los montos presupuestados, y cualitativos, como el nivel de satisfacción de los usuarios.

Los indicadores cualitativos deben ser expresados de una manera que permita su aplicación objetiva y razonable. Por ejemplo: una medición indirecta del grado de satisfacción del usuario puede obtenerse por el número de reclamos.

1321. Función de Auditoría Interna independiente.

La Unidad de Auditoría Interna practica los análisis, inspecciones, verificaciones y pruebas que considere necesarios en los distintos sectores del organismo con independencia de éstos, ya que sus funciones y actividades deben mantenerse desligadas de las operaciones sujetas a su examen.

Así, la Auditoría Interna vigila, en representación de la autoridad superior, el adecuado funcionamiento del sistema, informando oportunamente a aquella sobre su situación. Por su parte, los mecanismos y procedimientos del Sistema de Control Interno protegen aspectos específicos de la operatoria, para brindar una razonable seguridad del éxito en el esfuerzo por alcanzar los objetivos organizacionales.

1400. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control. Cada función ha de especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno.

Asimismo el personal tiene que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuáles son los comportamientos esperados, de qué manera deben comunicar la información relevante que generen.

Los informes deben transmitirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz. Esto es, en el más amplio sentido, incluyendo una circulación multidireccional de la información. La existencia de líneas abiertas de comunicación, y una clara voluntad de escuchar resultan vitales.

1410. Información y responsabilidad.

La información debe permitir a los funcionarios y empleados cumplir sus obligaciones y responsabilidades. Los datos pertinentes deben ser identificados, captados, registrados, estructurados en informes y comunicados en tiempo y forma adecuados.

1411. Contenido y flujo de la información.

La información debe ser clara y con un grado de detalle ajustado al nivel decisonal. Se debe referir tanto a situaciones externas como internas, a cuestiones financieras como operacionales. Para el caso de los niveles directivo y gerencial, los informes deben relacionar el desempeño del organismo o componente con objetivos y metas fijados. El flujo informativo debe circular en todos los sentidos: ascendente, descendente, horizontal y transversal.

1412. Flexibilidad al cambio.

El sistema de información debe ser revisado y, de corresponder, rediseñado cuando se detecten deficiencias en su funcionamiento y productos. Cuando el organismo cambie su estrategia, misión, política, objetivos, programa de trabajo, etc., se debe contemplar el impacto en el sistema de información y actuar en consecuencia.

1413. Compromiso de la autoridad superior.

El interés y el compromiso de la autoridad superior del organismo con los sistemas de información se deben explicitar mediante una asignación de recursos suficientes para su funcionamiento eficaz.

1414. Comunicación, valores organizacionales y estrategias.

El proceso de comunicación del organismo debe apoyar la difusión y sustentación de sus valores éticos, así como los de su misión, políticas, objetivos y resultados de su gestión.

1415. Características de la información.

1. La Dirección Superior, responsable del sistema de control interno, deberá prever la generación y registro de información sustentada en los siguientes atributos:
 - a. Integridad.
La información deberá resultar toda la que corresponda y sea propia de los hechos a informar.
 - b. Oportunidad.
Encontrarse disponible en todo momento y sobre todo cuando deben adoptarse decisiones.
 - c. Actualidad.
La información debe referirse al presente y en lo posible contener proyección a futuro. La representativa del pasado se incluirá cuando constituya un antecedente reciente y esté asociada a un tema presente.
 - d. Exactitud.
Debe representar con la mayor aproximación posible la realidad que trata de reflejar.
 - e. Accesibilidad.
Deberá estar disponible para todos los interesados, con las limitaciones que la confidencialidad u otras restricciones impongan.
 - f. Certidumbre.
Debe brindar conocimiento seguro, claro y evidente de las cosas.
 - g. Racionalidad.
Debe ser razonable frente al hecho a informar.
 - h. Objetividad.
Debe excluir todo juicio de valor.

2. Los manuales de procedimiento deben explicitar gráficamente, con claridad, el flujo de información, que deberá ser ascendente. Descendente, horizontal y transversal.
3. La información deberá estar diseñada para cada uno de los niveles de organización, y ordenada para facilitar su acceso y utilización.
4. La información deberá cubrir tanto los aspectos financieros como los de gestión.
5. La información de base e indicativa de la evolución de las actividades, programas, proyectos y procesos, deberá ser sucesivamente sintetizada para alcanzar niveles superiores de decisión.
6. En el nivel gerencial se adicionará información externa que permita la evolución de los factores de éxito necesarios para el mejor cumplimiento de los objetivos de gestión.
7. Los informes que reciban los niveles superiores de la organización deberán contener además comparaciones con las metas definidas para cada uno de los niveles, en función de la responsabilidad asignada, y promedios de años anteriores si correspondiere.

1416 Sistema de Información.

El sistema de información debe diseñarse atendiendo a la Estrategia y al Programa de Operaciones del Organismo. Deberá servir para: a) tomar decisiones a todos los niveles; b) evaluar el desempeño del organismo, de sus programas, proyectos, sectores, procesos, actividades, operaciones, etc.; c) rendir cuenta de la gestión.

1. El sistema de información puede estar basado en un esquema manual, computadorizado o mixto. La dirección superior deberá propender al desarrollo de un sistema de información computadorizado a fin de obtener mayor rapidez en la utilización de la información. No obstante, en cualquiera de las formas de procesamiento de la información, el sistema deberá ser claramente explicitado en sus partes.
2. Se deberá contar con una planificación apropiada que permita entender su desarrollo presente y futuro.
3. El planeamiento informático del sistema de información deberá efectuarse a corto, mediano y largo plazo, estableciendo claramente los objetivos a lograr en cada uno de dichos períodos.
4. Deberá establecerse un mecanismo que identifique y canalice las necesidades de información que planteen los usuarios o surjan de otras fuentes.

5. El planeamiento del sistema de información deberá atender explícitamente al proceso decisorio, a la estrategia adoptada y a las actividades, programas, proyectos o procesos, manteniendo la capacidad de adaptación a futuros cambios.
6. El diseño deberá efectuarse a fin de constituir un apoyo a la acción y la toma de decisiones en procura de los objetivos y metas, tanto financieras como de gestión.
7. Se deberá contemplar la necesidad de constituir el fundamento necesario para la rendición de cuentas de los responsables de las actividades, programas, proyectos o procesos, y de los integrantes de la conducción.
8. La organización, en su conjunto y en sus distintos niveles, deberá actuar con convicción acerca de la importancia del sistema de información, a fin de lograr el mejor funcionamiento del mismo.
9. La dirección superior deberá asignar a la información tanta importancia como a los demás recursos.
10. Los distintos niveles de la organización deberán tener pleno conocimiento de la responsabilidad que poseen en el desarrollo y mantenimiento del sistema de información.

1417. Tecnología de información.

1. La dirección superior deberá asegurarse que la autoridad responsable del servicio de procesamiento de la información desarrolle el planeamiento estratégico a corto, mediano y largo plazo, en el que se determine la contribución del servicio al logro de los objetivos y metas de la organización.
2. Deberán establecerse políticas, normas y procedimientos a seguir para la planificación, ejecución, evaluación y control de la gestión de la unidad responsable del servicio de procesamiento de la información.
3. Deberá asegurarse el nivel jerárquico de la unidad de procesamiento de información acorde con la magnitud y complejidad de las funciones asignadas, estableciendo:
 - a. La ubicación organizativa.
 - a. La descripción de las responsabilidades asignadas.
 - c. La separación de funciones.
 - d. La descripción de los puestos de trabajo.
4. Debe establecerse una adecuada administración de recursos humanos de la unidad de procesamiento de la información, que contemple:
 - a. La selección y promoción.
 - b. La capacitación.
 - c. La evaluación del rendimiento.

- d. Los procedimientos de desvinculación.
5. El responsable de la unidad de procesamiento de la información deberá asegurar el cumplimiento de las normas y requerimientos internos y externos.
 6. Deberá verificarse que la Unidad de Auditoría Interna contemple la función de Auditoría de Sistemas, definiendo para ello:
 - a. La responsabilidad y autoridad.
 - b. La competencia técnica del personal de auditoría interna de sistemas.
 - c. La capacitación continua.
 - d. La actualización en el conocimiento y evaluación de tecnologías de información.

1418. Canales de comunicación.

Los canales de comunicación deben presentar un grado de apertura y eficacia adecuado a las necesidades de información internas y externas.

1. Los manuales de organización y procedimientos, como así también los reglamentos e instructivos deberán explicitar y publicitar adecuadamente los canales de comunicación establecidos a tanto a nivel de áreas como de agentes de la organización.
2. En la definición de los puestos de trabajo previstos en el manual de organización, al especificar los deberes y responsabilidades, debe contemplarse un ítem de comunicaciones, puntualizando los canales más importantes.
3. El personal de la organización debe conocer adecuadamente los objetivos de la organización y los propios de su área y función, y cómo estos últimos se vinculan y comunican con los demás.
4. El personal debe contar con los mecanismos necesarios para:
 - a) Transmitir las sugerencias o mejoras que consideren pertinentes a su superior.
 - b) Transmitir a la dirección superior las anomalías graves que deban ser comunicadas directamente a la misma.
 - c) Transmitir a los centros de decisión que deban adoptar las medidas correspondientes las sugerencias, quejas y demás inquietudes que planteen los usuarios u otros interesados.

En el manual de organización debe explicitarse la obligatoriedad de informar las acciones llevadas a cabo como consecuencia de la comunicación efectuada por el empleado.

5. Los manuales deberán especificar los casos en que se deben llevar a cabo reuniones de supervisión, de orientación del trabajo, de divulgación, etc., a

fin de transmitir las inquietudes, y responder a las mismas, respecto de temas como:

- a) La estrategia de la organización.
- b) Los valores organizacionales.
- c) La estructura organizativa.
- d) El funcionamiento de las diversas áreas.

1500. SUPERVISIÓN.

Evaluación del Sistema de Control Interno.

La autoridad superior de cada organismo y todo funcionario que tenga a su cargo un segmento organizacional, programa, proyecto, etc., debe evaluar periódicamente la calidad del control interno en su área de acción (autoevaluación), y comunicar los resultados a aquél ante quien es responsable.

Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. Las causas pueden ser diversas, y entre ellas se encuentran principalmente los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar.

1510. Autoevaluación

Su objetivo es asegurar que el control interno funcione adecuadamente, a través de sus dos modalidades: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Las actividades continuas son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias.

En cuanto a las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

- a) Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión continuada.
- b) Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión.

Las autoevaluaciones constituyen en sí todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, priman una disciplina apropiada y principios insoslayables. La tarea del evaluador es indagar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan y estén formalizados, respaldados y difundidos, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos.

- c) Responden a una determinada metodología, con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.

1511. Información básica para autoevaluación

Además de la información específica que cada caso requiere, el ejercicio de la autoevaluación precisa determinada información básica conformada entre otros por los siguientes documentos y datos:

- Manual de Organización
- Organigrama
- Manual de Misiones y funciones
- Manuales de Procedimiento
- Áreas relacionadas
- Conceptos y período objeto de evaluación
- Registros y documentación a compulsar
- Mapa de riesgos
- Procedimientos de control que debieron aplicarse
- Indicadores de rendimiento

El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad. Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la autoevaluación, y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

1512. Programa de autoevaluación

El desarrollo de una autoevaluación debe realizarse con sustento en un programa que debería contemplar, entre otros, los siguientes aspectos:

- ◆ Objeto y alcance de la autoevaluación.
- ◆ Áreas o asuntos de mayor riesgo.
- ◆ Actividades de control continuadas y puntuales existentes.
- ◆ Acciones de autoevaluación programadas.
- ◆ Evaluadores, metodología y herramientas de control.
- ◆ Conclusiones y documentación de soporte.
- ◆ Seguimiento de medidas correctivas.

1513. Tratamiento de las deficiencias detectadas

Los desvíos, deficiencias, debilidades, faltas de aplicación de controles, deben ser comunicados a los niveles que correspondan efectos de que se adopten las acciones correctivas pertinentes.

Los informes de autoevaluación deberían contemplar sugerencias para mejorar los controles analizados.

Deben establecerse procedimientos que determinen qué asuntos, de qué forma y ante quién se presentará la información.

La importancia de las observaciones y el impacto de los desvíos determinarán la trascendencia de las medidas.

1514. Auditorías del Sistema de Control Interno.

Deben practicarse auditorías del control interno a efectos de contar con una opinión independiente referida a la eficacia y eficiencia del Sistema. Los informes de auditoría aportan además comentarios, observaciones y recomendaciones para corregir deficiencias y reforzar los controles.

Sus diagnósticos complementan los resultados de las autoevaluaciones, lo que facilita una apreciación más amplia acerca de las características de los controles, así como el grado de aplicación y los resultados que proporcionan.

Las auditorías y las autoevaluaciones contribuyen a determinar la validez de los supuestos del control interno.

1515. Eficacia del Sistema de Control Interno.

El Sistema será eficaz si proporciona a la autoridad una seguridad razonable acerca de:

- Información adecuada sobre alcance de objetivos, y empleo de criterios de economía y eficiencia.
- Confiabilidad y validez de los informes y estados financieros.
- Cumplimiento de normas, reglamentos y directivas.
- Adhesión del personal a las políticas y objetivos institucionales.
- Protección del patrimonio general de la organización.
- Aplicación de principios de calidad en el desempeño.
- Niveles de desempeño de cada uno de los responsables de las unidades organizativas, acordes a niveles de calidad establecidos por estándares válidos.

II. GUIA DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

INTRODUCCIÓN

Se ha incorporado a la presente guía una serie de cuestionarios para la evaluación de los distintos componentes del sistema de control interno. El objetivo es proveer una herramienta de trabajo que contribuya a establecer un diagnóstico apropiado y a determinar qué correcciones, actualizaciones o mejoras de los sistemas implementados cabría realizar para lograr una gestión regida por los principios de economía, eficiencia y eficacia, el cumplimiento normativo y la regularidad contable-financiera.

Estos cuestionarios han sido divididos en cinco secciones correspondientes a cada uno de los componentes ya descriptos. En este sentido es de señalar que hay preguntas que se repiten en distintos componentes, pero que se han mantenido intencionalmente a efectos de una mejor exposición de los aspectos que han de considerarse para lograr la visión más completa sobre la materia que trata el componente.

Tal como podrá observarse existen una serie de factores claves que se reiteran a lo largo de todos los aspectos tratados y que deben considerarse en la evaluación. Estos son:

- Que el procedimiento exista y esté formalizado.
- Que haya sido apropiadamente notificado.
- Que sea conocido.
- Que exista evidencia que se aplica.
- Que resulte útil en la práctica.

En aquellos aspectos que no están considerados y que a criterio del evaluador, deben comprender su análisis, cabe repasar los puntos arriba expuestos.

Por último, corresponde destacar que estos cuestionarios son sólo un punto de partida que no pretende comprender la totalidad de aspectos a considerar en la autoevaluación. Por lo tanto, puede y debería ser modificada, complementada y corregida de acuerdo a las circunstancias, contexto y condiciones en que se desarrolle la tarea.

AMBIENTE DE CONTROL

El primero de los cuestionarios corresponde al ambiente de control, acorde con la definición de primer componente del sistema de control interno bajo el enfoque adoptado.

AMBIENTE DE CONTROL				
Concepto	SI	NO	N/A	Observaciones
1. Integridad y Valores Éticos				
Se han establecido en forma documentada los principios de Integridad y Valores Éticos de la organización, p.e a través de un Código de Conducta, que determinen la política de la misma respecto de asuntos críticos donde pueden verificarse conflictos de intereses?				
Incluyen esos documentos reglas claras sobre recepción de dádivas o pagos inapropiados, uso adecuado de los recursos disponibles, conflictos de intereses?				
Han sido notificados formalmente a todos los integrantes de la organización y se ha verificado su comprensión?				
Existe un Código de Ética y el mismo es conocido por el personal de la organización ?				
Se ponen tales reglas en conocimiento de terceros ajenos a la organización pero en contacto con la misma, p.e. proveedores y usuarios?				
Se asignan periódicamente los premios y castigos a que da lugar su acatamiento o no?				
Se dan a conocer?				
Las exigencias de resultados son realistas y alcanzables?				
Los reconocimientos y promociones son exclusivamente por logros y desempeño?				
2. Competencia profesional				
Se han definido los puestos necesarios para llevar adelante los objetivos esperados?				
Esa definición incluye todas las tareas que debe desarrollar el empleado y los requerimientos de supervisión necesarios?				

AMBIENTE DE CONTROL				
Concepto	SI	NO	N/A	Observaciones
Se han definido las competencias/capacidades necesarias y perfiles requeridos?				
Existe evidencia de que dichos requerimientos se respetan?				
Se da cumplimiento de los procedimientos previstos para el reclutamiento del personal: esto es, en cuanto al proceso de selección del mismo y de comprobación de las habilidades/capacidades (requerimiento de títulos, certificados de empleo/servicios, documentaciones varias) y entrevistas?				
Existe en la entidad un Plan de Carrera donde se contemple cada uno de los puestos previstos en la organización?				
Existe un Plan de Capacitación de la organización que favorezca el mantenimiento y mejora de la competencia para cada uno de los puestos?				
Se realiza una evaluación periódica del desempeño que identifique las necesidades organizacionales y personales de mayor capacitación?				
Se comunica a cada uno de los interesados?				
3. Atmósfera de confianza mutua				
Se fomenta en la entidad una actitud de confianza entre los empleados y entre ellos y los niveles directivos?				
Se contrarrestan las actitudes divisionistas y la cerrazón entre las distintas áreas de la organización?				
4. Filosofía y estilo de la dirección				
Se manifiesta el interés de la dirección de la entidad con el sistema de control interno a través de reuniones, conferencias internas, cursos y otros medios que permita percibir a toda la organización el compromiso de la alta dirección con el sistema de control interno?				
Se observa en la dirección superior de la entidad/programa una actitud adecuada frente a los riesgos a asumir?				
Existe una orientación hacia la administración por resultados?				
Existe una alta rotación de personal en funciones claves? El				

AMBIENTE DE CONTROL				
Concepto	SI	NO	N/A	Observaciones
término rotación de personal está referido aquí a pérdidas o despidos de personal clave para la organización.				
Se aplican políticas activas para la retención del personal clave?				
Se observa una actitud positiva hacia las funciones de rendición de cuentas, auditoría interna y externa y otros controles?				
Se utiliza el presupuesto como herramienta de control?				
Si la administración o el departamento contable está descentralizado, el personal de las oficinas descentralizadas funciona integradamente con una fuerte sincronización que impide la duplicación de registros? p.e. Responde únicamente ante el departamento central?				
Se observa una actitud responsable ante la generación de información, tanto contable/financiera como de gestión?				
Las registros patrimoniales y presupuestarios están integrados? Si no es así se concilian regularmente?				
Existe una actitud positiva para adoptar las recomendaciones de auditoría, tanto interna como externa?				
5. Plan de Organización				
Tiene la organización un Plan de Organización (Estratégico)?				
Incluye ese Plan el Manual de Organización, Organigrama, Misiones y funciones, así como la Visión, Misión, valores, objetivos de la organización, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) y definición de procesos o actividades críticas?				
Es consistente con el Objeto definido en el instrumento de creación de la organización?				
Está adecuadamente difundido a través de toda la organización?				
6. Estructura Organizativa				
Cuenta la entidad con una estructura organizativa que: <ul style="list-style-type: none"> ▪ manifieste claramente las relaciones jerárquico-funcionales? ▪ exponga las unidades ejecutoras de cada programa/proyecto? ▪ permita el flujo de información entre las áreas? 				

AMBIENTE DE CONTROL				
Concepto	SI	NO	N/A	Observaciones
Está difundida a toda la organización?				
La estructura prevista es adecuada al tamaño y naturaleza de las operaciones vigentes al momento de la evaluación?				
7. Asignación de autoridad y responsabilidad				
Hay una clara definición de responsabilidades y las mismas son adecuadamente conocidas por los responsables en cargos críticos?				
La asignación de responsabilidad está en relación directa con el nivel de decisiones (asignación de autoridad) y de remuneraciones de cada uno de los integrantes de la organización?				
Aquellos que detentan responsabilidad deben rendir cuentas apropiadamente por tal asignación, sea a través de un superior o de otras instancias?				
Están adecuadamente delimitadas las áreas de competencia dentro de la organización?				
Son estas asignaciones, competencias y responsabilidades por rendir cuentas comunicadas a cada integrante de la organización?				
Existe evidencia que demuestre su conocimiento?				
Son los cargos más altos de la organización cubiertos por personal con la competencia, capacidad, integridad y experiencia profesional?				
8. Políticas y prácticas de personal				
Existen procedimientos claros para la selección, promoción, capacitación, evaluación, compensación y sanción de personal?				
Son los mismos adecuadamente conocidos por todo el personal?				
Los procesos de selección de personal están basados exclusivamente en capacidad y desempeño?				
Y los de promoción de personal?				
Se desarrollan pruebas tendientes a verificar las capacidades esgrimidas en los CV (hojas de vida)?				
Se consideran a estos efectos la integridad y el apego a				

AMBIENTE DE CONTROL				
Concepto	SI	NO	N/A	Observaciones
valores éticos?				
Se verifican los antecedentes judiciales de los postulantes, previo a su ingreso?				
Son conocidos por todos los integrantes de la organización los criterios de promoción, ascensos o incremento de las remuneraciones?				
Se evalúan periódicamente las necesidades para mantener actualizada la estructura?				
Es adecuada la carga de trabajo, en especial para los niveles directivos/gerenciales?				
Se observa mucho personal realizando trabajos fuera del horario de trabajo?				
Existen planes de capacitación que contemplen la orientación de nuevos empleados y la actualización de los demás?				
Existe un grupo de alto nivel que revea periódicamente los procesos y actividades de los programas y proyectos con el objeto de mantenerlos actualizados y corregir eventuales malas prácticas?				

EVALUACIÓN DE RIESGOS

El segundo de los cuestionarios incorporados corresponde al componente de Evaluación de Riesgos. Como ya se expusiera, la precondition para dicha evaluación es la existencia de objetivos claros. Recién cuando se hayan comprendido los mismos podrá juzgarse si se han ponderado adecuadamente los riesgos que pueden impedir que la organización alcance los resultados esperados.

En este orden, se observará que una parte sustancial de los cuestionarios están dedicados a los objetivos de la entidad y los criterios bajo los cuales fueron definidos. Sólo después deberá observarse la metodología utilizada para la evaluación y clasificación de los riesgos.

La estructura de análisis de esta sección responde a una serie de factores claves que responden a las siguientes reglas:

- Que los objetivos hayan sido apropiadamente definidos.
- Que los mismos sean consistentes con los objetivos institucionales.
- Que hayan sido comunicados.
- Que las actividades necesarias para alcanzarlos sean apropiadas.
- Que se hayan detectado y analizado adecuadamente los riesgos.
- Que se los haya clasificado de acuerdo a su relevancia y probabilidad de ocurrencia.

EVALUACIÓN DE RIESGOS				
Concepto	SI	NO	N/A	Observaciones
Los problemas o necesidades que la entidad tiende a resolver han sido claramente identificados?				
Se ha determinado a quiénes afectan dichas necesidades (beneficiarios de las acciones)?				
Están cuantificadas las necesidades que se pretende satisfacer con la implementación del/los Programa/s?				
Las experiencias adquiridas en situaciones anteriores han sido tomadas en cuenta?				
La entidad auditada ha establecido objetivos definiendo todos los estratos necesarios, esto es desde la misión de la misma hasta los objetivos operativos o actividades y la estrategia para alcanzarlos?				
Existe un plan de acción/estrategia anual?				
Los objetivos a lograr han sido consistentemente definidos, tanto entre ellos como con la legislación que creó la entidad?				
Los objetivos son adecuadamente comunicados a todos los niveles necesarios?				
Las estrategias definidas se condicen con los objetivos?				
Los objetivos operativos/actividades definidos están adecuadamente relacionados con los objetivos generales de la entidad?				
Se han identificado y descrito los bienes y servicios que cada programa debe generar?				
Existe un cronograma de cumplimiento de metas físicas? (cantidades de productos distribuidos en el tiempo)				
Hay definición de recursos necesarios? Condice con el presupuesto vigente?				
Están todas las principales actividades orientadas al logro consecución de los objetivos de la organización y comprendidas en el plan estratégico diseñado?				
La definición de objetivos incluye la definición de las herramientas de medición (indicadores)? Y las metas de producción a alcanzar?				
Se han previsto los recursos necesarios para alcanzar las metas establecidas?				
<i>Los siguientes 4 cuadros son exclusivos para Programas de tiempo acotado o Proyectos</i>				

EVALUACIÓN DE RIESGOS				
Concepto	SI	NO	N/A	Observaciones
Las condiciones físicas, institucionales, económicas y sociales previas a la ejecución del proyecto han sido adecuadamente descritas?				
Los datos del año base previos a la ejecución del proyecto han sido descritos y tomados en cuenta para el diseño de los indicadores?				
Es consistente la información que se genera con el tipo de datos del año base para hacer monitoreo y seguimiento?				
Se ha previsto una descripción de cuándo y cómo los beneficiarios utilizarán los bienes y servicios generados por cada programa?				
Identificación de riesgos				
Tiene la entidad/programa un análisis de riesgo considerando los objetivos de la organización y las fuentes de probables riesgos (internos y externos)?				
Se definieron los mecanismos para la identificación de riesgos internos? Funcionan adecuadamente?				
Se hace una revisión periódicamente de los mismos para anticipar el accionar ante los acontecimientos que pueden influir en la obtención de resultados?				
Se asigna probabilidad de ocurrencia a los diferentes riesgos detectados?				
Los mecanismo utilizados para identificar riesgos incluyen, entre otros, los siguientes factores: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Futuros recortes de presupuesto. ▪ Cambios en los procedimientos utilizados. ▪ Problemas con el sistema de información (ver si se realizan periódicamente backup de información principal). ▪ La excesiva centralización o descentralización de operaciones. ▪ Falta de competencia del personal y sus requerimientos de capacitación. ▪ Cambios en la responsabilidad de la alta gerencia. ▪ Posibilidades de retiros masivos de personal clave/gerencial. ▪ Falta de financiamiento. 				
Se considera la experiencia de lo acontecido en ejercicios pasados?				
En particular se analizan la falla en los controles que puede haber provocado en el pasado la pérdida de recursos, errores en la información, o incumplimientos legales o normativos?				
La identificación de riesgos toma en consideración los hallazgos de auditorías, tanto internas como externas?				
Los riesgos identificados por la gerencia media/funcionarios y personal son considerados por la alta dirección para integrar los análisis de riesgo?				

EVALUACIÓN DE RIESGOS				
Concepto	SI	NO	N/A	Observaciones
Existen mecanismos adecuados para identificar riesgos externos, tales como: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avances tecnológicos. ▪ Necesidades o requerimientos externos. ▪ Modificaciones en la legislación o normativa. ▪ Cambios institucionales. ▪ Alteraciones en la relación con los mayores proveedores. ▪ Cambios en otras áreas que trabajan interrelacionadamente con el área evaluada. 				
Están identificados, finalmente, aquellos riesgos que la alta dirección entiende que no puede o no resulta conveniente cubrir (riesgo residual)?				
Detección del cambio				
Están todas las áreas instruidas para transmitir a la alta dirección ante cualquier variación que se produzca en lo institucional, operativo, tecnológico, normativo, presupuestario, regulatorio, que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de la entidad/programa o del área?				
Se han identificado aquellos cambios que pueden afectar más significativamente el cumplimiento de los objetivos de la organización? Se los ha estratificado por probabilidad de ocurrencia?				
Se ha considerado especialmente el riesgo que puede producir el cambio de software o equipos informáticos ya sea por actualización o incorporación de nueva tecnología.				
Se analizan y adoptan las recomendaciones realizadas por las auditorías, tanto interna como externas?				

ACTIVIDADES DE CONTROL

Las actividades de control están conformadas por los procedimientos, técnicas, prácticas y mecanismos que permiten a la dirección superior y la gerencia prevenir los riesgos a que pueda estar expuesta la organización, a fin de evitarlos o mitigar sus efectos en caso de que no pudieran ser evitados.

Las mismas se desarrollan en todos los niveles de la organización y son inherentes a cada una de las funciones. Incluyen una amplia gama de actividades, tales como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño, actividades tendientes a garantizar la seguridad, generación de archivos y documentación, etc.

En la evaluación del sistema de control interno no sólo debe considerarse si fueron establecidas las actividades de control relevantes para los riesgos identificados, sino también si las mismas son aplicadas con los resultados esperados.

Atento la variedad de actividades de control que pueden emplearse, las aquí incorporadas lo son a título indicativo. Son desarrolladas al sólo efecto de ejemplificar algunos controles típicos que pueden utilizarse en cualquier organización y que el evaluador debe tomar en consideración. Cabe remarcar que se trata sólo de un punto de partida que no cubre todos los aspectos posibles.

ACTIVIDADES DE CONTROL				
	SI	NO	N/A	observaciones
Se han definido procedimientos de control para cada uno de los riesgos significativos identificados?				
Los mismos son aplicados apropiadamente?				
Son adecuadamente comprendidos, no sólo en cuanto a la actividad en sí sino en esencia, por todo el personal?				
Se evalúan periódicamente para asegurarse que aún están operando adecuadamente al fin que les diera origen?				
Se realiza un control de la ejecución/desempeño contra lo presupuestado y con lo acontecido en ejercicios anteriores?				
Se realiza tal comparación a nivel de cada una de las áreas? Se inculca en tales evaluaciones a la gerencia media?				
Se preparan los informes necesarios para tal control?				
Separación de tareas y responsabilidades				
Algún individuo tiene el control absoluto sobre todos los aspectos claves de una operación/transacción?				
La autorización, aprobación, procesamiento y registración, pagos o recepción de fondos, revisión y auditoría, custodia y manipuleo de fondos, valores o bienes de las operaciones/transacciones están asignadas de diferentes personas?				
La asignación de tareas se ha realizado de manera que se asegure sistemáticamente el chequeo/verificación?				
En aquellos lugares donde es posible, se impide que el manejo de dinero, valores negociables u otros activos de alta realización sean manejados por una sola persona?				
Las conciliaciones bancarias las realiza personal ajeno al manejo de dinero y cuentas bancarias?				
Existe conciencia en la dirección y gerencia que la colusión reduce o directamente aniquila la efectividad de la segregación de funciones, y por ende, está alerta para reducir las posibilidades de que ello ocurra?				
Coordinación entre áreas				
Existe un flujo de información adecuado entre las distintas áreas de la organización?				
Son compatibles los objetivos definidos en cada una de ellas?				

ACTIVIDADES DE CONTROL				
	SI	NO	N/A	observaciones
Se promueve la integración entre las áreas de forma que se desempeñen armónica y coordinadamente?				
Documentación				
Existe documentación escrita de la estructura del sistema de control y de todas las operaciones/transacciones significativas de la organización?				
Dicha documentación está disponible y adecuadamente archivada para su examen?				
La documentación de la estructura de control interno incluye la identificación de las principales funciones de la entidad y los objetivos relacionados a ellas y las actividades de control vinculadas? Están las mismas consideradas en todos los manuales de procedimientos?				
También incluye los controles automáticos de los sistemas informáticos electrónicos y los datos que deben proveérseles?				
La documentación de las operaciones/transacciones es completa, oportuna y adecuada y facilita la revisión del proceso desarrollado desde su autorización e iniciación hasta que la misma finalizó?				
La documentación, tanto aquella en soporte papel como electrónica, es útil a la alta dirección, la gerencia y otros con tareas de evaluación, como p.e. los auditores, para el control de las operaciones?				
Niveles definidos de autorización				
Los controles aseguran que sólo son operaciones/ transacciones válidas aquellas iniciadas y autorizadas por los niveles con competencia para ello?				
Dichos controles aseguran que todas esas operaciones son ejecutadas/realizadas por el personal que tiene la tarea asignada?				
Las facultades de autorizar han sido adecuadamente notificadas a los responsables y tal comunicación incluyó las condiciones y términos bajo los cuales se asigna la misma? (qué requisitos deben exigirse)				
La delegación de facultades está dentro de los términos establecidos por la normativa aplicable?				
Registro oportuno y adecuado de transacciones y hechos				

ACTIVIDADES DE CONTROL				
	SI	NO	N/A	observaciones
Las operaciones/transacciones son apropiadamente clasificadas y oportunamente registradas?				
Dicha clasificación y registración opera a todo lo largo de los ciclos de vida de las operaciones, esto es, autorización, iniciación, proceso y clasificación en los registros consolidados/resúmenes?				
La clasificación apropiada incluye una adecuada organización y formato de la información original y registración sumaria a partir de la cual se preparen los estados e informes necesarios?				
Existe un registro de operaciones en trámite que deban contabilizarse más adelante o que aún no se reflejen en términos financieros?				
Acceso restringido a los recursos, activos y registros				
Existen restricciones para el acceso a los recursos y registros sólo al personal especialmente autorizado?				
La responsabilidad de rendir cuentas sobre los recursos asignados y la custodia de los registros (cualquiera sea el soporte) está asignada a ciertas personas específicamente?				
Se revisan periódicamente los accesos asignados?				
Con qué periodicidad se comparan los recursos existentes contra los registros?				
Se consideraron factores tales como el valor de los activos, la portabilidad y la fácil realización cuando se determinó el grado de restricciones al acceso?				
Se han establecido políticas y procedimientos para la custodia física de recursos, implementado y comunicado adecuadamente a todo el personal?				
Se han identificado los activos claves para la entidad/programa y se ha determinado para ellos medidas de seguridad especiales?				
Aquellos activos de alta vulnerabilidad al robo, utilización no autorizada (dinero, valores, equipos y otros de alto valor) tienen medidas de guarda y acceso apropiadas?				
El dinero y valores negociables se mantienen bajo estrictas medidas de seguridad?				
Los formularios como facturas, recibos, órdenes de compra y otros de carácter crítico están prenumerados, se entregan con cargo, y se guardan adecuadamente tanto los ya utilizados como los que aún no lo fueron? Las chequeras bancarias sin utilizar se encuentran convenientemente resguardadas?				

ACTIVIDADES DE CONTROL				
	SI	NO	N/A	observaciones
Se requieren autorizaciones para la habilitación al uso de dichos formularios?				
Los sellos identificatorios de firmas autorizadas son adecuadamente protegidos?				
Existen seguros para equipos, valores en tránsito y otros activos vulnerables?				
Inventarios e insumos están adecuadamente guardados y con la protección necesaria?				
Existen alarmas contra incendio?				
Las medidas de protección incluyen los horarios de receso de actividad laboral?				
Rotación del personal en tareas claves				
Se han identificado en la organización las tareas de alto riesgo de que se cometan irregularidades, tales como fraude o actos de corrupción?				
Se rota al personal a cargo de dichas tareas periódicamente?				
Control del sistema de información				
Está apropiadamente controlado el acceso a los sistemas de información, esto es a la carga de datos, modificación de archivos, alteraciones en los programas (software) utilizados?				
Se han establecido controles físicos y lógicos que permitan detectar accesos no autorizados?				
Se realizan periódicamente chequeos de la información incorporada a los registros (altas del período) con la documentación soporte u otro elemento válido de cruce?				
Las registraciones contables se realizan en secuencia numérica y por orden de fecha?				
Las excepciones a lo anterior (ajustes) son identificados como tales y hacen referencia a la operación que modifican? Son adecuadamente autorizados?				
Indicadores de desempeño				
Se han establecido indicadores y criterios para la medición de la gestión tanto a nivel de entidad/programa, como de actividades y tareas?				
Se revén periódicamente la validez y lo apropiado de dichos indicadores institucionales y específicos?				

ACTIVIDADES DE CONTROL				
	SI	NO	N/A	observaciones
Son consistentes con las especificaciones de la norma de creación, misión y objetivos?				
Se analizan periódicamente los resultados alcanzados (por la aplicación de estos indicadores) contra lo planificado y se analizan los desvíos?				
En esos casos se toman medidas correctivas oportunas?				
Se relacionan y consideran varios indicadores con el objeto de tener un panorama permanente de la evolución de la gestión de la entidad/programa?				
Se ha desarrollado un tablero de control o equivalente para el seguimiento de la gestión a través del monitoreo de la información e indicadores claves?				
Se realizan las evaluaciones con la periodicidad adecuada?				
Auditoría interna independiente				
Existe? en su caso depende del máximo nivel de la organización?				
Cuenta con normativa y nivel de respaldo apropiados para ejercer su función sin limitaciones?				
Cuenta con un plan de auditorías aprobado?				

INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES

El cuarto componente del sistema de control interno es el sistema de información y comunicación implementado tanto para los hechos y transacciones internos como para los externos de relevancia para la organización. Consecuentemente, se incorporan a continuación los cuestionarios pertinentes a la evaluación a llevar a cabo.

De la misma manera que en los casos anteriores, debe señalarse que no pretende incluir todos los aspectos sino que es meramente orientativa.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
	SI	NO	N/A	Observaciones
La información generada por la organización para que circule internamente o tenga un destino externo, es remitida previamente a los niveles correspondientes para su aprobación?				
Están definidos los informes periódicos que deben remitirse a los distintos niveles internos para la toma de decisiones?				
Es apropiada para los niveles de responsabilidad y autoridad asignados?				
Está accesible para quienes deben disponer de ella? P.e. mediante tableros comandos en PC, otros archivos o bases en PC.				
Calidad de la información				
El contenido de la información es el apropiado?				
Está estructurada con distintos niveles de detalle según sea el nivel al que está dirigida?				
Es confiable? Confirmar con documentación soporte				
Es dicha información oportuna y está redactada de manera fácilmente comprensible?				
El sistema de información				
Es adecuado a las necesidades de información de la organización? Considerar usuarios internos y externos				
Flexibilidad al cambio				

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
	SI	NO	N/A	Observaciones
Se realiza un seguimiento de los avances tecnológicos a efectos de determinar si resulta conveniente su incorporación?				
El sistema implementado admite actualizaciones?				
Comunicación				
Existe un mensaje claro de parte de la alta dirección y gerencia sobre la importancia del sistema de control interno y las responsabilidades de todos los integrantes de la organización?				
Las excepciones a las reglas se comunican a los a los niveles superiores a aquel donde se detectan las mismas?				
Están los mecanismos instituidos para garantizar la comunicación en todos los sentidos?				
Aseguran que los empleados de menor nivel puedan proponer cambios de las rutinas que mejoren el desempeño?				
Y a denunciar errores o irregularidades?				
De las entrevistas mantenidas con el personal, se infiere un conocimiento general de la visión, misión, valores, objetivos y metas de la organización?				
Se mantienen canales de comunicación adecuados con terceros interesados directa o indirectamente? Usuarios/beneficiarios de las acciones de la organización – proveedores – comunidad – prensa - auditores – etc.				
Se difunden a todos los niveles de la organización y a los terceros los códigos de Ética y de conducta?				

SUPERVISIÓN

El quinto y último componente del sistema de control interno es el de Supervisión que debe entenderse a los efectos del presente con sentido amplio del monitoreo de la gestión que deben practicar los responsables de la organización, en el transcurso de sus tareas habituales.

Los cuestionarios que se incorporan procuran brindar lineamientos generales para la evaluación del componente, que deberán ser adaptados y complementados a criterio del responsable según las características de la organización y la naturaleza del examen.

SUPERVISIÓN				
	SI	NO	N/A	Observaciones
Dentro de la propia gestión existe una rutina de permanente seguimiento y evaluación del desempeño del control interno para determinar las mejoras y ajustes requeridos.				
La supervisión en práctica enfatiza en la responsabilidad de los gerentes y otros con funciones de supervisión por el funcionamiento del sistema de control interno?				
Se realiza una validación periódica de los supuestos que sustentan los objetivos de la organización y los controles internos establecidos?				
Se efectúan autoevaluaciones periódicas contemplando toda la información y documentación necesaria y el correspondiente programa de autoevaluación?				
En el desarrollo de las tareas, se compara habitualmente el desempeño con lo presupuestado y se evalúan las causas de los desvíos?				
Se realizan cruces y comparaciones de la información operativa producida con lo real, y contra información contable?				
Se consideran las comunicaciones de terceros para corroborar la información generada internamente? P.e. los reclamos de facturas/usuarios, reclamos de proveedores.				
Se realizan habitualmente controles de las existencias de inventarios físicos contra registros?				
Están definidas herramientas de autoevaluación? Sea por sistema de checklist, cuestionarios o cualquier otro.				
Se utilizan indicadores para detectar ineficiencias, abusos o despilfarros?				
Existe una unidad de auditoría interna o área similar?				
Se practican regularmente auditorías por parte de dicha unidad?				

SUPERVISIÓN				
	SI	NO	N/A	Observaciones
Se han tomado en cuenta las recomendaciones y hallazgos de la misma?				
En aquellos casos en que la dirección / gerencia está en desacuerdo con los hallazgos habidos o con la validez de las recomendaciones, tales puntos se expresan por escrito, está documentado tal desacuerdo?				
Se realiza un seguimiento de aquellas actividades que generaron los hallazgos de auditoría?				
Las deficiencias detectadas durante el proceso de autoevaluación son comunicadas a los niveles correspondientes? describa cómo se procede.				