

Resolución SiGeP N° 11/2001

**SINDICATURA GENERAL
DE LA PROVINCIA**

**NORMAS DE CONTROL
INTERNO**

**SINDICATURA GENERAL DE LA PROVINCIA
NORMAS DE CONTROL INTERNO**

INDICE

	Pag.
Introducción	1
Concepto y objetivos del control interno	1
Componentes del sistema	1
Ambiente de control	2
Introducción	2
Factores del ambiente de control	2
1. Normas de ambiente de control	3
1.1 Misión, objetivos y políticas	3
1.2 Filosofía y estilo de la dirección	4
1.3 Estructura organizativa	4
1.4 Integridad y valores éticos	4
1.5 Competencia profesional	5
1.6 Atmósfera de confianza mutua	5
1.7 Asignación de autoridad y responsabilidad	5
1.8 Políticas y prácticas del personal	6
Valoración de riesgos	6
Introducción	6
2. Normas de valoración de riesgos	7
2.1 Identificación del riesgo	7
2.2 Estimación y cuantificación de la exposición al riesgo	8
2.3 Definición de los objetivos de control	9
2.4 Gestión del cambio	10
2.5 Garantía razonable	10
2.6 Control ambiental	11
Actividades de control	12
Introducción	12
3. Normas de actividad de control	13
3.1 Separación de tareas y responsabilidades	13
3.2 Coordinación entre áreas	13
3.3 Documentación	13
3.4 Niveles definidos de autorización	14
3.5 Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos	14
3.6 Acceso restringido a los recursos activos y registros	14
3.7 Rotación del personal en las tareas claves	14
3.8 Control del sistema de información	15
3.9 Control de la tecnología de la información	15
3.10 Indicadores de desempeño	16
3.11 Funciones de sindicatura interna independiente	16
Información y comunicación	16
Introducción	16
4. Normas de información y comunicación	17
4.1 Información y responsabilidad	17
4.2 Contenido y flujo de la información	18
4.3 Calidad de la información	18
4.4 El sistema de información	18
4.5 Flexibilidad al cambio	19
4.6 Compromiso de la autoridad superior	19
4.7 Comunicación, valores organizacionales y estrategias	20
4.8 Canales de comunicación	20
Supervisión	20
Introducción	20
5. Normas de supervisión	21
5.1 Evaluación del sistema de control interno	21
5.2 Eficacia del sistema de control interno	21

**SINDICATURA GENERAL DE LA PROVINCIA
NORMAS DE CONTROL INTERNO**

5.3 Auditorías del sistema de control interno	21
5.4 Validación de los supuestos asumidos	22
5.5 Tratamiento de las deficiencias detectadas	22

SINDICATURA GENERAL DE LA PROVINCIA NORMAS DE CONTROL INTERNO

INTRODUCCION

Vista la Ley N° 7.103 referida al "Sistema, Función y Principios del Control no Jurisdiccional de la Gestión de la Hacienda Pública" y lo dispuesto en el Título III de la misma, "El Sistema de Control Interno y la Sindicatura General de la Provincia" art. 12° al 29°, se hace necesario, para lograr eficiencia en su cumplimiento, contar con Normas de Control Interno, como un marco mínimo de pautas a considerar en la implementación, mantenimiento y supervisión de un adecuado Sistema de Control Interno.

Las Normas de Control Interno definen "el nivel mínimo de calidad aceptable para los sistemas de control interno en las operaciones, y constituyen el criterio contra el cual los sistemas deben evaluarse". (Norma para controles internos en el gobierno federal de los EEUU, G.A.O).

Para su elaboración, se tomaron en cuenta las normas de Control Interno de Sindicatura General de la Nación inspirados en el "Informe COSO" sobre Control Interno, publicado en EE.UU. y las Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI).

CONCEPTO Y OBJETIVOS DE CONTROL INTERNO

El Control Interno es el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable que se cumplan los siguientes objetivos principales:

Operacionales

Se refieren a la evaluación de programas, proyectos operaciones, actividades, etc. fundado en criterios de economía, eficiencia y eficacia.

Financieros

Se relacionan con la confiabilidad y oportunidad de la información, en lo que hace a los estados financieros e información de gestión, la preservación del patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes, y/o irregularidades.

De cumplimiento

Se refiere a la observancia de leyes, instrumentos legales y otras disposiciones pertinentes.

El modelo de Control de la Hacienda Pública que aplique y coordine la Sindicatura General deberá ser integral e integrado.

El Control es externo o interno, según sea la ubicación institucional del órgano de control con relación al sistema controlado

COMPONENTES DEL SISTEMA

En el marco integrado de Control se consideran los siguientes componentes:

Ambiente de Control

Valoración de Riesgo

Actividades y Procedimientos de Control

Información y Comunicación

SINDICATURA GENERAL DE LA PROVINCIA

NORMAS DE CONTROL INTERNO

Supervisión

Estos componentes están interrelacionados, se derivan de la manera en que se conduce la organización y se integran al proceso de gestión, cuyos conceptos se desarrollan más adelante.

El ambiente de control refleja el espíritu en que se enmarca la conducta de los agentes, la responsabilidad con que asumen sus actividades, la importancia que le asignan al Control Interno y su incidencia en los resultados.

Sirve de base a los otros componentes, ya que es dentro del ambiente de control donde se evalúan los riesgos, se definen las actividades y procedimientos, se capta la información relevante, se canalizan las comunicaciones correspondientes en las distintas direcciones e interesados, dentro de un proceso de supervisión adecuado a las circunstancias.

No se trata de un proceso en serie, en el que un componente afecta necesariamente al siguiente, sino que cualquier componente puede incidir en otro, siempre orientados a los objetivos perseguidos.

AMBIENTE DE CONTROL

INTRODUCCION

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad, desde la perspectiva del control interno, y que son determinantes del grado, en que los principios del mismo influyen sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

Fundamentalmente, es consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, por carácter reflejo, de los demás agentes con relación a la importancia del Control Interno y su impacto sobre las actividades y resultados.

Fija el tono de la organización y promueve la responsabilidad en todos los niveles a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto.

Es el marco para el desarrollo de las acciones concebidas como una conjunción de medios, operadores y reglas previamente definidas, traduce la influencia colectiva de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento o debilitamiento de políticas y procedimientos efectivos en una organización.

Factores del Ambiente de Control

Los principales factores del ambiente de control son:

- La filosofía y estilo de la Dirección y la Gerencia
- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y manuales de procedimientos.
- La integridad, valores éticos, competencia profesional y el compromiso de todos los integrantes de la organización así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos
- Estilo utilizado, para asignar responsabilidades y administración de Recursos Humanos

SINDICATURA GENERAL DE LA PROVINCIA NORMAS DE CONTROL INTERNO

- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.
- Métodos de generación, espacio, captación y canalización de la información.

El ambiente de control será bueno, regular o malo, como lo sean los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de éstos hará en el mismo sentido, a la fortaleza o debilidad del ambiente que generan y correlativamente al tono de la organización.

1. - NORMAS DE AMBIENTE DE CONTROL

1.1. - MISIÓN, OBJETIVOS Y POLÍTICAS

Todo organismo debe tener definida su misión, a la cual orientará sus objetivos, de acuerdo con las políticas adoptadas.

La Misión, los Objetivos y Políticas deben estar expresados en documentos oficiales, por ejemplo: presupuestos, normas de funcionamiento, manual de funciones, planes de acción, etc.

Deberán ser adecuadamente difundidos a la comunidad y a todos los niveles organizacionales. En el primer caso, como antecedentes para la posterior rendición de responsabilidades. En el segundo, como medio de conseguir el ordenamiento de las acciones organizacionales para el logro de objetivos.

Una organización que desconoce qué es, hacia dónde va, y qué medios utilizar, tiene pocas posibilidades de éxito. En esas condiciones, el control interno tampoco tendría objetivos y eficacia y tan sólo estaría referido al cumplimiento de ciertos aspectos formales.

La Misión debe indicar: ¿ qué somos? ¿Para que estamos? ¿ Que necesidades servimos?, generalmente está fijada en leyes, decretos, cartas orgánicas, estatutos y cartas de servicios.

La Misión, tiene vocación de permanencia, los Objetivos se ajustan a la realidad cambiante y las Políticas también tienen permanencia a pesar que pueden modificarse o reemplazarse al cambiar los objetivos

Los Objetivos nos deben decir ¿ hacia donde vamos?, ¿Cuál es nuestro propósito?. Son definidos periódicamente en los Planes de Acción y Presupuesto

1.2. - FILOSOFÍA Y ESTILO DE LA DIRECCIÓN

La autoridad superior debe ejercer sobre todos los niveles de la organización de manera explícita y permanente, su compromiso y liderazgo, respecto de los controles y valores éticos.

SINDICATURA GENERAL DE LA PROVINCIA NORMAS DE CONTROL INTERNO

La filosofía y estilo de la autoridad superior influyen y traducen la manera en que el organismo es conducido. La transparencia de la gestión, la actitud frente a las innovaciones y el aprendizaje, la forma de resolver problemas y evaluar los desempeños y resultados, son ejemplo de ello.

El interés de la Autoridad Superior por un Control Interno efectivo cunde en la organización y debe sustentarse con acciones y actividades concretas que indudablemente genera en el personal una actitud positiva hacia aquel.

De esta forma, los empleados se desempeñan en un ambiente favorable a la comprensión e incentivación para la sugerencia de medidas que abonen su perfeccionamiento.

1.3.-ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Todo organismo debe desarrollar una estructura organizativa que proporciona el marco en el que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades para la consecución de la misión y de los objetivos.

El diseño debe adecuarse a las necesidades de la organización.

Entre los aspectos más significativos a tener en cuenta a la hora de establecer la estructura organizativa están la definición de las áreas claves de autoridades y vías adecuadas de información.

1.4. - INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS

La autoridad superior debe difundir y controlar la observancia de valores éticos, en los que deben encuadrarse la conducta de funcionarios y empleados.-

Todo organismo debe procurar difundir la observancia de valores éticos acertados que se constituyan en el fundamento moral de su conducción, la orientación de su integridad y del compromiso personal. Vigilando la integridad, los valores éticos, el compromiso de los integrantes de la organización y la adhesión a las políticas y objetivos establecidos.

El Sistema de Control Interno se sustenta en los valores éticos, que definen la conducta de quienes lo operan, que va más allá del mero cumplimiento de las leyes, decretos y otras disposiciones normativas ya que tienen una dimensión moral.

El comportamiento y la integridad moral determinan la cultura apropiada que fortalece al Control Interno. Desempeñando en este contexto la autoridad superior el papel principal, dado que con su ejemplo, contribuirá al logro del buen funcionamiento del Control Interno.-

1.5. - COMPETENCIA PROFESIONAL

Los agentes de una Institución de control interno, deben poseer un nivel de competencia profesional que les permita comprender la importancia del desarrollo, aplicaciones y mantenimiento de controles internos adecuados. La competencia profesional es fundamental para el desarrollo de sus obligaciones.-

Para ello deben;

- Contar con un nivel de competencia profesional adecuado a sus responsabilidades

SINDICATURA GENERAL DE LA PROVINCIA NORMAS DE CONTROL INTERNO

- Comprender la importancia, objetivos y procedimientos del Control Interno
- Los procedimientos de selección de personal, deben asegurar que el perfil del postulante se ajuste a las condiciones requeridas.

1.6. - ATMÓSFERA DE CONFIANZA MUTUA

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

Para el control resulta necesario un nivel de confianza mutua, entre la gente que sustente la cooperación y la delegación. La confianza esta basada en la seguridad respecto de la integridad y competencia de la otra persona o grupo.

Compartir la información fortalece el control reduciendo la dependencia de la presencia, el juicio y la capacidad de una única persona. -

1.7. - ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Toda organización debe complementar su organigrama con un Manual, donde se asignan las responsabilidades, las acciones y los cargos estableciendo las relaciones jerárquicas y funcionales para cada uno de estos.

El ambiente de Control se fortalece en la medida en que los componentes de una organización conocen claramente sus deberes y responsabilidades.

Existe una tendencia a delegar la autoridad hacia los niveles inferiores, de forma tal que las decisiones las tomen quienes están más cerca de la operación. Pero se advierte que en este caso, es conveniente, limitar la delegación solamente, cuando sea necesario, para optimizar el logro de objetivos.-

Toda delegación impone que los jefes examinen y aprueben, el trabajo de sus subordinados, y que todo el personal conozca y responda a los objetivos de la organización y como su acción se interrelaciona para alcanzar los mismos.

Hay que delegar tanto cuanto sea necesario. Para un incremento en la delegación de autoridad se requiere un elevado nivel de competencia y responsabilidad personal del delegatario.

Deben aplicarse métodos efectivos de supervisión de la acción y los resultados por parte de la autoridad superior y que cumplan con la debida rendición de cuentas de sus responsabilidades y tareas.

1.8. - POLÍTICAS Y PRÁCTICAS EN PERSONAL

La conducción y tratamiento del personal del organismo debe ser justa y equitativa, informando los niveles esperados, respecto a la integridad, comportamiento ético y competencia.

SINDICATURA GENERAL DE LA PROVINCIA NORMAS DE CONTROL INTERNO

Esta política debe estar concretada en los procedimientos de contratación, estimulación, capacitación, calificación, promoción y disciplina, encuadrada en los propósitos que aquella persigue.-

El personal es el recurso más valioso que posee cualquier organismo y como tal debe ser considerado a los efectos de lograr su más elevado rendimiento.

La dirección asume su responsabilidad en tal sentido y se concreta en los siguientes procedimientos:

- **Selección:** Fijando el perfil requerido en cuanto a conocimiento, experiencia e integridad, para su incorporación.
- **Inducción:** Procurando que los nuevos empleados sean metódicamente integrados con el estilo y procedimientos del organismo.
- **Capacitación:** Para el correcto desempeño de sus responsabilidades.
- **Rotación y Promoción:** Procurar el funcionamiento de una movilidad organizacional, reconocimiento a los más capaces e innovadores.
- **Sanción:** Aplicación de medidas disciplinarias, cuando corresponda.

VALORACION DE RIESGOS

INTRODUCCION

Cualquier organismo enfrenta una variedad de riesgos provenientes, tanto de su ambiente interno como externo, pudiendo llegar a afectar la eficacia y eficiencia de una gestión, incluso su propia existencia.

El Control Interno es uno de los medios para limitar los riesgos que atentan las actividades de las organizaciones.

El establecimiento de objetivos es previo a la evaluación de riesgos y si bien aquellos no son componentes del Control Interno, constituye un elemento para el funcionamiento del mismo.

No hay formas de reducir el riesgo a cero, pero sí maneras de identificarlo, evaluarlo y administrarlo, lo que implica determinar el grado de riesgo que razonablemente se puede aceptar.

Para ello los objetivos de control deben ser específicos, completos, razonables, adecuados e integrados a los globales de la Institución.

Una vez identificado el análisis de riesgo comprenderá:

- Una estimación de su importancia
- Una evaluación de la probabilidad
- Una definición del modo en que habrá de manejarse

SINDICATURA GENERAL DE LA PROVINCIA NORMAS DE CONTROL INTERNO

Situaciones a tener en cuenta

Existen circunstancias que pueden merecer una atención en función del impacto potencial que plantean.

- Cambios en el entorno
- Redefinición de la Política Institucional
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas
- Ingreso de nuevos empleados o rotación de los existentes
- Nuevos sistemas de procedimientos o tecnologías
- Aceleración del crecimiento
- Nuevos productos, actividades o funciones

Los mecanismos para prever, identificar y administrar los riesgos deben orientarse hacia el futuro; de manera de prevenirlos a través de sistemas de alarma complementados con planes que neutralicen los efectos de las variaciones.

2. -NORMAS DE VALORACIÓN DE RIESGOS ->

2.1. - IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO

Los riesgos con efectos significativos, de origen externo o interno, que enfrenta un organismo en la consecución de sus objetivos deben ser identificados.-

La identificación del riesgo es un proceso repetitivo, y generalmente integrado a la estrategia y a la planificación. En este proceso es conveniente partir de cero, es decir no basarse en el esquema de riesgo identificado en estudios anteriores.

Debe realizarse un "mapeo" del riesgo, que incluya la especificación de las áreas de responsabilidades o dominios y los puntos clave del organismo, e identificar las amenazas y riesgos que se pueden afrontar.

Suelen ser áreas de responsabilidad o "puntos claves del organismo":

- Procesos críticos para su supervivencia
- Actividades que son responsables por el elevado compromiso de entrega de servicios a la comunidad
- Áreas estratégicas de vital importancia para el Estado

SINDICATURA GENERAL DE LA PROVINCIA NORMAS DE CONTROL INTERNO

- Áreas que están sujetas a leyes y decretos o reglamentos de estricto cumplimiento, con amenazas de severas puniciones por su incumplimiento.

Existen muchas fuentes de riesgos, tanto internas como externas. A título ilustrativo, se puede mencionar, entre las externas:

- Desarrollos tecnológicos que al no adoptarse, provoquen obsolescencia organizacional
- Cambios en las necesidades y expectativas del ciudadano/usuario;
- Modificaciones en la legislación y normas regulatorias que conduzcan a cambios forzados en la estrategia y procedimientos
- Alteraciones en el escenario económico, que impacten en el presupuesto del organismo, sus fuentes de financiamiento, y posibilidad de expansión.

Entre las internas, podemos citar:

- La estructura organizacional adoptada (v.gr.: existen riesgos inherentes a un modelo centralizado y a uno descentralizado).
- La calidad del personal incorporado, así como los métodos para su adiestramiento y motivación.
- La propia naturaleza de las actividades del organismo

Identificados los riesgos a nivel del organismo, deberá practicarse un similar procedimiento en el ámbito de los programas, procesos o actividades. Se considera, en consecuencia, un campo más limitado, enfocado a los componentes de las áreas claves, identificadas en el análisis global del organismo.

2.2. - ESTIMACIÓN Y CUANTIFICACIÓN DE LA EXPOSICIÓN AL RIESGO

Los efectos de los riesgos significativos identificados deben ser estimados en cuanto a su frecuencia, (o sea cuán a menudo se presentan) y cuantificados, o sea traducidos al probable monto de la pérdida que pueden ocasionar.

Una vez identificados los riesgos, a nivel de organismo y de programa/actividad, debe procederse a su análisis. Los métodos utilizados pueden ser diversos, considerando que existen riesgos que son difíciles de cuantificar.

No obstante, el proceso incluirá como mínimo:

- Una estimación de su frecuencia, o sea la probabilidad de ocurrencia
- Una valoración de la pérdida que podría resultar

Aquellos riesgos cuya concreción esté estimada como de baja frecuencia, no justifican preocupaciones mayores. Por el contrario, los que se estiman de alta frecuencia, salvo excepciones, deben merecer preferente atención. Entre estos extremos se encuentran casos que deben ser analizados cuidadosamente, aplicando buen juicio y sentido común.

Existen riesgos cuya cuantificación es dificultosa, pero no debe cederse ante una rápida conceptualización como de "no medible". En muchos casos con un esfuerzo razonable, puede conseguirse una medición satisfactoria.

SINDICATURA GENERAL DE LA PROVINCIA NORMAS DE CONTROL INTERNO

Una situación apropiada se presenta cuando se puede llegar a despejar la llamada *Ecuación de la Exposición*.

$$PE = F \times V$$

En donde:

PE = Pérdida Esperada o Exposición expresada en pesos y en forma anual.

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

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

2.3. - DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE CONTROL

Una vez identificados, estimados y cuantificados los riesgos y sus efectos la autoridad superior y las gerencias deben determinar los objetivos específicos de control y, con relación a ellos, establecer los procedimientos más convenientes.

Una vez que la Autoridad Superior y las Gerencias han identificado y estimado el nivel de Riesgo Residual (el que no puede eliminarse por emerger de la naturaleza misma de la actividad, del momento, del entorno, etc.) debe adoptarse las medidas para ser encarado, de la manera más eficaz posible, y al menor costo.

Se deberán establecer los objetivos específicos de control para cada actividad del organismo que estarán adecuadamente articuladas con los objetivos globales de éste.

En función a estos objetivos de control, se seleccionarán las medidas y salvaguardas que se estimen más efectivas al menor costo (costo-efectividad) para minimizar la exposición al nivel deseado (riesgo residual).

De seguirse el proceso prescripto, se estaría configurando una satisfactoria "gestión del riesgo", a través de las siguientes etapas:

1. Identificar los riesgos, a nivel macro y micro de la organización.
2. Estimar los riesgos en términos cuantitativos y/o cualitativos.
3. Definir Objetivos y Programas de control (procedimientos para cumplirlos) atendiendo al criterio de costo-efectividad. Implica definir el nivel de riesgo residual aceptable.
4. Documentar los pasos llevados a cabo.

2.4. - GESTIÓN DEL CAMBIO

Todo ente fiscalizado deberá disponer procedimientos, formales o informales, capaces de captar e informar oportunamente, cambios registrados o inminentes, que afecten a su entorno – interno y/o externo y que pueden afectar en la posibilidad de alcanzar sus objetivos.

Identificar cambios en las condiciones del medio ambiente – interno y externo – en el que desarrolla su acción el ente fiscalizado es fundamental en el proceso de *Apreciación del Riesgo*. Un sistema de control puede dejar de ser efectivo, al cambiar las condiciones en las cuales opera.

Este proceso de identificar cambios efectivos o potenciales, con vistas a adoptar las oportunas decisiones, es el de *Gestión de Cambio*. Es similar, o puede ser parte del de *Apreciación del Riesgo*. Requiere un Sistema de Información apto para captar, procesar y transmitir condiciones que originen cambios ante los cuales el organismo debe reaccionar.

SINDICATURA GENERAL DE LA PROVINCIA NORMAS DE CONTROL INTERNO

Involucra la identificación de los cambios y el análisis de las oportunidades y riesgos asociados. Esto es, identificar causas potenciales que faciliten o impidan alcanzar los objetivos, calcular la probabilidad de su ocurrencia, evaluar sus probables efectos, y considerar el grado en que el riesgo pueda ser controlado o la oportunidad aprovechada.

En esta problemática, algunas condiciones merecen particular atención. A título de ejemplo, se señalan algunas:

- **Cambios en el contexto externo:** legislación, reglamentos, programas de ajustes, tecnología, cambios de autoridad, etc.
- **Crecimiento acelerado:** un organismo que crece a un ritmo demasiado rápido está sujeto a muchas presiones internas y externas
- **Nuevas líneas de productos y/o servicios:** la inversión en la producción de nuevos productos públicos, generalmente ocasiona desajustes en el sistema de control interno, que deberá ser revisado
- **Reorganizaciones:** que generalmente significan reducciones de personal que ocasionan – si no son racionalmente practicadas – alteraciones en la separación de funciones y en el nivel de supervisión
- **Nuevo o reorganizado sistema de información:** que puede llegar a generar un período de exceso o defecto en la información producida, ocasionando en ambos casos la probabilidad de decisiones incorrectas.

Debe destacarse la importancia del proceso de Gestión de Cambio, ya que es crítico para el Sistema de Control Interno y por lo cual no debe ser obviado.

2.5. - GARANTÍA RAZONABLE

Un Sistema de Control Interno solo proporciona una garantía razonable del cumplimiento de los objetivos del organismo.

Una garantía razonable no es una garantía absoluta. La creencia de que un adecuado Sistema de Control Interno, en su diseño y operación, proporciona una seguridad absoluta, es incorrecta: puede llegar a ser pernicioso al generar expectativas excesivas que, al no cumplirse, provocan descreimiento, críticas y reclamos.

La posibilidad de alcanzar los objetivos puede ser afectada por limitaciones inherentes al sistema de control mismo, como es el caso de ciertos errores humanos. Además, el sistema puede ser eludido por colusión entre dos o más funcionarios o con la intervención de terceros, o la autoridad respectiva cuando hace caso omiso de él.

El diseño y operación del sistema está sujeto, como cualquiera, a la restricción proveniente de la limitación de recursos, y los beneficios del control deberán balancearse con sus costos (costo-compatible). No se debería montar un mecanismo de control con un costo superior a la pérdida que pueda derivar de su ausencia o liviandad.

2.6.- CONTROL AMBIENTAL

El hombre, en su afán insaciable de desarrollo, está agrediendo y mutilando su hábitat, violando leyes y normas para la conservación y defensa del medio ambiente.

SINDICATURA GENERAL DE LA PROVINCIA NORMAS DE CONTROL INTERNO

La crisis ecológica y ambiental asumió en los últimos tiempos proporciones avanzadas, traducidas en el agotamiento creciente de los recursos naturales y la capacidad de recuperación. La cuestión de la preservación del medio ambiente pasó a ser una preocupación globalizada de manera tal, que puedan asegurarse las necesidades básicas de las generaciones actuales y futuras.

Un nuevo paradigma de desarrollo debe permitir una profunda revisión de las prácticas actuales de utilización del patrimonio natural, a través de nuevas formas político-institucionales, con estrategias bien definidas.

El desarrollo de sistemas de gestión ambiental están ahora, entre las principales prioridades de las organizaciones.

En este panorama es que surgen las auditorías ambientales, como herramientas de gestión de riesgos. Los auditores internos pueden jugar un papel significativo en la identificación de riesgos y sistemas de gestión. En consecuencia resulta necesario ampliar el staff de auditoría incorporando profesionales de otras disciplinas afines, conformando equipos multidisciplinarios.

Los objetivos deberán tender a:

- Determinar si se están cumpliendo con los requerimientos legales y reglamentarios, y las normas referidas a las obligaciones de informar y autorizar.
- Evaluar la efectividad de los sistemas de control y gestión ambiental que están establecidos para administrar los riesgos de la organización.
- Identificar cuestiones ambientales futuras y planificar respuestas efectivas, para las que afecten a la comunidad.
- Determinar el grado de cumplimiento de políticas internas, procedimientos y prácticas.
- Cumplir los requerimientos de las obligaciones contractuales asumidas.
- Comprobar el conocimiento de las responsabilidades ambientales, en lo que hace al tratamiento de material peligroso (administración, tratamiento, almacenaje, distribución, etc.).

ACTIVIDADES DE CONTROL

INTRODUCCIÓN

Las actividades de control son las políticas y procedimientos adoptados para asegurar que las decisiones de la autoridad superior sean cumplidas.

Asegurando la toma de medidas necesarias para afrontar los riesgos que ponen en peligro la consecución de los objetivos de la entidad.

Estas actividades se llevan a cabo a través de todo el ente fiscalizado, en todas las funciones y niveles.

Comprenden tareas y procedimientos adicionales al ambiente de control, integrados a la dinámica propia de la gestión en cada etapa de la misma con el objeto de vigilar que los objetivos programados se cumplan.

SINDICATURA GENERAL DE LA PROVINCIA NORMAS DE CONTROL INTERNO

Las actividades de control destinadas a un objetivo, pueden contribuir a otros: los operacionales, con los relacionados a la confiabilidad de la información financiera, éstas al cumplimiento normativo y así sucesivamente.

Una enumeración enunciativa permite la siguiente categorización:

- Segregación de deberes y funciones (controles por oposición).
- Inspecciones y supervisiones.
- Aprobaciones y autorizaciones.
- Arqueos, conciliaciones y recuentos físicos.
- Revisiones y cotejos.
- Análisis de consistencia.
- Preenumeraciones.
- Comprobaciones, análisis y evaluaciones.
- Señalización de comprobantes pagados.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a activos y registros.
- Diseño y utilización de documentos y registros apropiados. →
- Elaboración y revisión de indicadores de rendimiento.

3. - NORMAS DE ACTIVIDAD DE CONTROL

3.1. - 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.

El propósito de esta norma es procurar un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad dentro de la estructura organizacional. Evita que los aspectos fundamentales de una transacción u operación queden concentrados en una misma persona o sector, reduciendo el riesgo de errores, despilfarros o actos ilícitos, y aumentando la probabilidad que, de producirse, sean detectados.

3.2. - COORDINACIÓN ENTRE ÁREAS

SINDICATURA GENERAL DE LA PROVINCIA NORMAS DE CONTROL INTERNO

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

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

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 de la organización como un todo.

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

Debe buscarse la optimización del conjunto organizativo y ser sumamente criterioso en la asignación de prioridades, en materia de acciones y recursos a las diferentes áreas.

3.3. - DOCUMENTACIÓN

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

Toda organización debe contar con la documentación referente a su Sistema de Control Interno y a los aspectos pertinentes de las transacciones y hechos significativos.

La información sobre el Sistema de Control Interno puede figurar en su formulación de políticas. Incluirá datos sobre objetivos, estructuras y procedimientos de control.

La documentación debe ser completa, exacta y posibilitar su seguimiento para su verificación.

3.4. - NIVELES DEFINIDOS DE AUTORIZACIÓN

Los actos y transacciones relevantes, sólo pueden ser autorizados y ejecutados por funcionarios y empleados que actúen dentro del ámbito de sus competencias.

La autorización, es la forma idónea de asegurar que sólo se llevan adelante actos y transacciones que cuentan con la conformidad de la autoridad superior. Esta conformidad supone su encuadre a la misión, estrategia, 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.

3.5. - REGISTRO OPORTUNO Y ADECUADO DE LAS TRANSACCIONES Y HECHOS

Las transacciones y los hechos que afectan a un ente fiscalizado deben registrarse inmediatamente y ser debidamente clasificados.

SINDICATURA GENERAL DE LA PROVINCIA NORMAS DE CONTROL INTERNO

Las transacciones o hechos deben registrarse en el momento de su ocurrencia, o lo más inmediato posible, para garantizar su relevancia y utilidad. Esto es válido para todo el proceso o ciclo de la transacción o hecho, desde su inicio hasta su conclusión.

Asimismo, deberán clasificarse adecuadamente para que, una vez procesados, puedan ser presentados en informes y estados financieros confiables e inteligibles, facilitando a la autoridad superior, la adopción de decisiones.

3.6. - 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.

Deben estar debidamente registradas 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 del nivel de seguridad pretendido deberán ponderarse los riesgos emergentes, entre otros, del robo, despilfarro, mal uso, destrucción, contra los costos del control a incurrir.

3.7. - ROTACIÓN DEL PERSONAL EN LAS TAREAS CLAVES

Ningún funcionario debe tener a su cargo, durante un tiempo prolongado, las tareas con mayores probabilidades de comisiones de irregularidades. Dichos agentes deben, periódicamente afectarse 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 la comisión de actos reñidos con las normas pertinentes del organismo.

La rotación del personal en el desempeño de tareas claves para la seguridad y el control es un mecanismo de probada eficacia y, muchas veces no utilizado por un equivocado concepto de "imprescindible".

3.8. - CONTROL DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN

El sistema de información debe ser controlado con el objetivo de garantizar su correcto funcionamiento y asegurar el control del proceso de los diversos tipos de transacciones.

La calidad del proceso de toma de decisiones en una organización descansa fuertemente en sus sistemas de información. Un sistema de información abarca aspectos cualitativos, por ejemplo: opiniones y comentarios.

SINDICATURA GENERAL DE LA PROVINCIA NORMAS DE CONTROL INTERNO

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 cambiantes de la Dirección en un entorno dinámico de operaciones y presentación de informes. El sistema ayuda a controlar todas las actividades del organismo, a registrar y supervisar transacciones y eventos a medida que ocurren, y a mantener datos financieros.

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

3.9. - CONTROL DE LA TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN

Los recursos de la tecnología de información deben ser controlados, con el objetivo de garantizar el cumplimiento de los requisitos del sistema de información, que el organismo necesita para el logro de su misión.

La información que necesitan las actividades del ente fiscalizado, 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 naturalmente, 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, mini computadores 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.

3.10. - INDICADORES DE DESEMPEÑO

Todo organismo debe contar con métodos de medición de desempeño que permitan la preparación de indicadores para la supervisión y evaluación.

La información obtenida se utilizará para la corrección de los cursos de acción y el mejoramiento del rendimiento.

La autoridad superior de un organismo o responsable de programa, proyecto o actividad, debe conocer la marcha hacia los objetivos fijados y ejercer el control.

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

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

SINDICATURA GENERAL DE LA PROVINCIA NORMAS DE CONTROL INTERNO

Cada organismo debe preparar un sistema de indicadores ajustado a sus características, en función de su 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, (por ejemplo: los montos presupuestados) y cualitativos, (por ejemplo 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).

3.11. - FUNCIÓN DE SINDICATURA INTERNA INDEPENDIENTE

La Unidad de Sindicatura Interna (USI) depende de la autoridad superior de los mismos. Sus funciones y actividades deben mantenerse desligadas de las operaciones sujetas a su examen. Actúa coordinada y técnicamente por la Sindicatura General.

La Unidad de Sindicatura Interna deben brindar sus servicios a toda la organización. Constituye un "mecanismo de seguridad" con el que cuenta la autoridad superior del ente fiscalizado para estar informada, con razonable certeza, sobre la confiabilidad del diseño y funcionamiento de su sistema de control interno.

La USI determina su accionar, sobre la base de la Ley 7.103, el Manual de USI y demás normas que emita la Sindicatura General.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

INTRODUCCIÓN

-7

Los actos y procesos del Ente fiscalizado deben ser identificados, capturados, procesados, para transformarlos en información adecuadamente estructurada y oportunamente comunicada.

El sistema de información debe emitir informes relacionados con aspectos operacionales, financieros y de cumplimiento, que permitan una racional conducción de la organización. Estos informes no deben limitarse a cuestiones internas de la entidad, sino referirse a hechos y acciones externas que tengan relación e influencia con esta.

La información debe estar disponible en forma completa y oportuna para los niveles directivos y gerenciales, que tienen la responsabilidad de asegurarse de que sean provistas a sus subordinados, conforme con las necesidades.-

La calidad de sistema generador de información influye en la capacidad gerencial para la adopción de decisiones de gestión y control de las actividades de la organización. La calidad de la información se refiere a aspectos tales como su contenido, oportunidad, estructuración, claridad, precisión, accesibilidad y actualidad.-

La información debe transmitirse a través de una comunicación eficaz, entendiéndose en el más amplio sentido, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal.-

Además de una buena comunicación interna, es importante una buena comunicación externa, que genere fluidez de toda la información necesaria, lo que implica contar con medios eficaces como lo son los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales.-

4. -NORMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

SINDICATURA GENERAL DE LA PROVINCIA NORMAS DE CONTROL INTERNO

4.1. - INFORMACIÓN Y RESPONSABILIDAD

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

Una organización debe disponer de una corriente fluida y oportuna de información, relativa a los acontecimientos internos y externos, (por ejemplo, necesita tomar conocimiento con prontitud de los requerimientos de los usuarios para proporcionar respuestas oportunas, o de los cambios en la legislación y reglamentaciones que le afectan). De igual manera, debe estar en conocimiento constante de la situación de sus procesos internos.

Los riesgos que afronta la organización, se reducen en la medida que la adopción de las decisiones se fundamente en información relevante, confiable y oportuna. La información es relevante para un usuario en la medida que se refiera a cuestiones comprendidas dentro de su responsabilidad y que el mismo cuente con la capacidad suficiente para apreciar su significación.

La supervisión del desempeño del organismo y sus partes componentes opera mediante procesos de información y de exigencia de responsabilidades de tipos formales e informales. La cultura, el tamaño y la estructura organizacional influyen significativamente en el tipo y la confiabilidad de estos procesos.

→

4.2. - CONTENIDO Y FLUJO DE LA INFORMACIÓN

La información debe ser clara y con un grado de detalle ajustado al nivel decisonal. Se debe referir a situaciones y cuestiones externas e internas, financieras y operacionales. Para el caso de los niveles directivo y gerencial, los informes deben relacionar el desempeño del organismo o componente, con los objetivos y metas fijados.

El flujo informativo debe circular en todos los sentidos: ascendente, descendente, horizontal y transversal.

Es fundamental para la conducción y control del organismo disponer de la información satisfactoria, en tiempo y en el lugar necesario. Por ende, el diseño del flujo informativo y su posterior funcionamiento acorde, deben constituir preocupaciones centrales para los responsables del organismo. Su contenido debe ser un verdadero apoyo a las decisiones. De nada serviría hacer llegar al punto indicado y en el momento oportuno, antecedentes irrelevantes.

Los contenidos deben referirse a situaciones externas e internas, alcanzar los aspectos financieros y no financieros y estar condensados de acuerdo con el nivel al que se destinen.

4.3. - CALIDAD DE LA INFORMACIÓN

La información disponible en el organismo debe tener contenido apropiado, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad.

SINDICATURA GENERAL DE LA PROVINCIA NORMAS DE CONTROL INTERNO

Esta norma plantea los aspectos a considerar con vistas a formar juicio sobre la calidad de la información que utiliza una organización, y hace a la imprescindible confiabilidad de la misma.

Es deber de la autoridad superior, responsable del control interno, esforzarse por obtener un grado adecuado de cumplimiento de cada uno de los atributos mencionados.

4.4. - EL SISTEMA DE INFORMACIÓN

El sistema de información debe diseñarse atendiendo a la estrategia y al programa de operaciones de la organización y podrá apoyarse en procesos informales. 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. y**
- c) Rendir cuenta de la gestión.**

La calificación de sistema de información comprende la información financiera de un organismo y el registro de otros procesos y operaciones internos. Se aplica en un sentido amplio, alcanzando también el tratamiento de acontecimientos y hechos externos al organismo.

Se refiere a la captación y procesamiento oportuno de situaciones como las siguientes:

- Cambios en la normativa, legal o reglamentaria, que alcanza al organismo
- Conocer la opinión de los usuarios sobre el servicio que se le proporciona
- Sus reclamos e inquietudes, en lo que hace a sus necesidades emergentes

El sistema de información se debe diseñar para apoyar la Estrategia, Misión, Política y Objetivos del organismo. Debe sustentar la formulación y supervisión del Programa de Operaciones Anual, con información sobre los aspectos operacionales específicos y su comparación con las metas prefijadas. Toda esta información, en definitiva, pasará a constituir el antecedente para la rendición de cuenta de la gestión.

La organización necesita información que le permita alcanzar todas las categorías de objetivos: operacionales, financieros y de cumplimiento. Cada dato en particular puede ayudar a lograr una o todas de estas categorías de objetivos.

La información se identifica, captura, procesa, transmite y difunde a través de sistemas de información, que pueden ser computarizados, manuales o combinados.

4.5. - FLEXIBILIDAD AL CAMBIO

El sistema de información debe ser revisado y, en su caso 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.

SINDICATURA GENERAL DE LA PROVINCIA NORMAS DE CONTROL INTERNO

Si el sistema de información se diseña, orientado con una estrategia y un programa de trabajo, es natural que, al cambiar éstos, tenga que adaptarse.

Es necesario evitar que la información que deja de ser relevante siga fluyendo en detrimento de otra que sí lo es.

Además, se debe vigilar que el sistema no se sobrecargue inútilmente, situación que se genera cuando se adiciona la información ahora necesaria sin eliminar la que perdió importancia.

4.6. - COMPROMISO DE LA AUTORIDAD SUPERIOR

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

Es fundamental que la autoridad superior de un ente fiscalizado comprenda el importante rol que desempeñan los sistemas de información en el correcto desenvolvimiento de sus deberes y responsabilidades. De allí que debe manifestar una actitud comprometida hacia los mismos. Esta actitud debe expresarse en declaraciones, acciones y conductas, por ejemplo la explicitación de la decisión de la autoridad al incluir en el presupuesto del ente fiscalizado, la partida necesaria para lograr y/o mantener el adecuado funcionamiento del Sistema de Información.

4.7. - 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 la gestión.

Para que el control sea efectivo, los entes fiscalizados necesitan un proceso de comunicación abierto, multidireccionado, capaz de transmitir información relevante, confiable y oportuna.

Si los miembros de la organización están imbuidos de los valores éticos que deben respetar, de la misión a cumplir, de los objetivos que se persiguen y de las políticas que los encuadran, la probabilidad de un desempeño eficaz, eficiente, económico, encuadrado en la legalidad y la ética, se acrecienta notoriamente.

4.8. - CANALES DE COMUNICACIÓN

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

El sistema se estructura en canales de transmisión de datos e información. En gran medida el mantenimiento del sistema radica en vigilar la apertura y buen estado de estos canales, que conectan diferentes emisores y receptores, como ser:

- La comunicación con los receptores de los bienes y servicios producidos por el ente fiscalizado, para que conozcan los valores organizacionales, se detecte tempranamente el cambio en sus gustos y preferencias, y se tome nota de su opinión con relación al mismo.

SINDICATURA GENERAL DE LA PROVINCIA NORMAS DE CONTROL INTERNO

- La comunicación entre directivos y empleados (horizontal y verticalmente) asegurando su fluidez, para que éstos puedan hacer llegar sus sugerencias sobre mejoras.

SUPERVISIÓN

INTRODUCCIÓN

La supervisión es el componente cuyo objetivo es asegurar que el control interno opere adecuadamente.-

La valoración de la calidad del sistema, será realizada mediante su monitoreo permanente, y una evaluación separada en forma combinada. El monitoreo opera en el curso de la operaciones y comprende la supervisión y conducción de las actividades, así como otras acciones personales adoptadas en el cumplimiento de las funciones.-

Las USI, formularán evaluaciones del sistema con lapsos cuya extensión dependerá de la valoración de los riesgos inherentes a la organización, y de la efectividad del proceso de monitoreo permanente. Por su parte, la Sindicatura General en oportunidad de sus auditorias, deberá emitir opinión específica y fundada sobre las condiciones y calidad del sistema de control interno de la organización auditada.-

Las deficiencias en el Sistema de Control Interno deberán ser puestas en conocimiento de la Autoridad Superior y del Organo Rector (SiGeP)

5. -NORMAS DE SUPERVISIÓN⁷

5.1. -EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

La autoridad superior de todo organismo y cualquier funcionario que tenga a su cargo un segmento organizacional, programa, proyecto o actividad, periódicamente debe evaluar la eficacia de su Sistema de Control Interno y comunicar los resultados a aquél ante quien es responsable.

La posibilidad y calidad del correcto descargo de su responsabilidad para cualquier funcionario al que se le ha confiado la conducción de un segmento de la organización, proyecto, programa o actividad, descansa en gran medida, en su Sistema de Control Interno.

Un análisis periódico de la forma en que ese sistema está operando le proporcionará al responsable la tranquilidad de un adecuado funcionamiento, o la oportunidad de su corrección y fortalecimiento.

5.2. - EFICACIA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

El Sistema de Control Interno se considera efectivo en la medida en que la autoridad a la que apoya cuenta con una seguridad razonable respecto de:

La información acerca del avance en el logro de sus objetivos y metas y en el empleo de criterios de economía y eficiencia;

La confiabilidad y validez de los informes y estados financieros;

El cumplimiento de la legislación y normativa vigente, incluyendo las políticas y los procedimientos emanados del propio organismo.

Esta norma fija el criterio para calificar la eficacia de un Sistema de Control Interno. Obsérvese que al mismo se lo juzga en las tres materias del control:

SINDICATURA GENERAL DE LA PROVINCIA NORMAS DE CONTROL INTERNO

- Las operaciones.
- La información financiera.
- El cumplimiento con las leyes, decretos, reglamentos y cualquier tipo de normativa

5.3. - AUDITORÍAS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Deben practicarse auditorías tanto internas como externas que informarán sobre la eficacia y eficiencia del Sistema de Control Interno, proporcionando recomendaciones para su fortalecimiento, si correspondiera.

En el juego de interrelaciones de elementos que configuran y sustentan el Sistema de Control Interno, las auditorías desempeñan un papel importante. Estos exámenes, practicados sobre bases de normas y procedimientos generalmente aceptados, permiten obtener una opinión técnica válida sobre el estado y funcionamiento de un Sistema de Control Interno.

La naturaleza, extensión y frecuencia de las evaluaciones del Sistema de Control Interno deben variar en función del nivel de riesgo determinado y de la ponderación de la importancia del control para reducirlo. Se debe ajustar a un método objetivo y sistemático, que razonablemente incremente la probabilidad de la formación de un juicio acertado.

5.4. - VALIDACIÓN DE LOS SUPUESTOS ASUMIDOS

Se deben validar en forma periódica los supuestos que sustentan los objetivos de una organización.

Los objetivos de una organización y los elementos de control que respaldan su logro descansan en supuestos fundamentales acerca de cómo funciona su entorno. Por ejemplo, los objetivos estratégicos pueden descansar en supuestos sobre la demanda del mercado, sobre las condiciones competitivas y sobre la velocidad de los desarrollos tecnológicos.

Con frecuencia se sostienen ampliamente en una organización los supuestos acerca de cómo funciona el sistema, aunque el personal puede desconocerlos. Dichos supuestos inconscientes pueden inhibir la capacidad de adaptarse al cambio debido a que conducen al personal a descartar toda aquella información que no se ajusta a sus preconcepciones. Se necesita un diálogo abierto para identificar los supuestos.

Si los supuestos de una organización no son válidos, el control puede ser ineficaz, como por ejemplo, cuando la selección de los indicadores de desempeño a supervisar descansan en supuestos de demanda que no tienen validez, en razón de que los productos sustitutos o las nuevas tecnologías han cambiado el mercado.

La revalidación periódica de los supuestos de la organización es clave para la eficacia del control.

5.5. - TRATAMIENTO DE LAS DEFICIENCIAS DETECTADAS

Toda deficiencia que afecte o pueda llegar a afectar la efectividad del Sistema de Control Interno debe ser informada.

Deben establecerse procedimientos que determinen sobre qué asuntos, en qué forma y ante quién se presentará tal información.

SINDICATURA GENERAL DE LA PROVINCIA NORMAS DE CONTROL INTERNO

Las deficiencias en el funcionamiento del Sistema de Control Interno, dada la importancia de éste, deben ser rápidamente detectadas y comunicadas. El término "deficiencia" debe entenderse en sentido amplio, es decir, cualquier condición dentro del sistema que sea digna de atención.

La identificación de las deficiencias puede surgir de diferentes fuentes: el propio control interno, la supervisión y la evaluación. También, a través de la relación con terceros, por medio de reclamos, demandas, etc.

La comunicación de las mismas debe seguir normalmente el camino que conduce al inmediato superior, pero la orientación general debe ser que finalmente llegue al nivel de la autoridad que puede tomar la acción correctiva apropiada.

Los procedimientos para este tipo de informes se deben establecer formalmente. Sin embargo, teniendo en cuenta que se trata de una materia donde es prácticamente imposible cubrir todas las posibilidades, es conveniente emitir procedimientos con orientaciones generales y ejemplos adecuados.

Se deben informar las deficiencias detectadas que superen un límite especificado en cuanto a su relevancia y repercusión.

Resolución SiGeP N° 11/2001

**SINDICATURA GENERAL
DE LA PROVINCIA**

**NORMAS DE CONTROL
INTERNO**

**SINDICATURA GENERAL DE LA PROVINCIA
NORMAS DE CONTROL INTERNO**

INDICE

	Pag.
Introducción	1
Concepto y objetivos del control interno	1
Componentes del sistema	1
Ambiente de control	2
Introducción	2
Factores del ambiente de control	2
1. Normas de ambiente de control	3
1.1 Misión, objetivos y políticas	3
1.2 Filosofía y estilo de la dirección	4
1.3 Estructura organizativa	4
1.4 Integridad y valores éticos	4
1.5 Competencia profesional	5
1.6 Atmósfera de confianza mutua	5
1.7 Asignación de autoridad y responsabilidad	5
1.8 Políticas y prácticas del personal	6
Valoración de riesgos	6
Introducción	6
2. Normas de valoración de riesgos	7
2.1 Identificación del riesgo	7
2.2 Estimación y cuantificación de la exposición al riesgo	8
2.3 Definición de los objetivos de control	9
2.4 Gestión del cambio	10
2.5 Garantía razonable	10
2.6 Control ambiental	11
Actividades de control	12
Introducción	12
3. Normas de actividad de control	13
3.1 Separación de tareas y responsabilidades	13
3.2 Coordinación entre áreas	13
3.3 Documentación	13
3.4 Niveles definidos de autorización	14
3.5 Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos	14
3.6 Acceso restringido a los recursos activos y registros	14
3.7 Rotación del personal en las tareas claves	14
3.8 Control del sistema de información	15
3.9 Control de la tecnología de la información	15
3.10 Indicadores de desempeño	16
3.11 Funciones de sindicatura interna independiente	16
Información y comunicación	16
Introducción	16
4. Normas de información y comunicación	17
4.1 Información y responsabilidad	17
4.2 Contenido y flujo de la información	18
4.3 Calidad de la información	18
4.4 El sistema de información	18
4.5 Flexibilidad al cambio	19
4.6 Compromiso de la autoridad superior	19
4.7 Comunicación, valores organizacionales y estrategias	20
4.8 Canales de comunicación	20
Supervisión	20
Introducción	20
5. Normas de supervisión	21
5.1 Evaluación del sistema de control interno	21
5.2 Eficacia del sistema de control interno	21

**SINDICATURA GENERAL DE LA PROVINCIA
NORMAS DE CONTROL INTERNO**

5.3 Auditorías del sistema de control interno	21
5.4 Validación de los supuestos asumidos	22
5.5 Tratamiento de las deficiencias detectadas	22

SINDICATURA GENERAL DE LA PROVINCIA NORMAS DE CONTROL INTERNO

INTRODUCCION

Vista la Ley N° 7.103 referida al "Sistema, Función y Principios del Control no Jurisdiccional de la Gestión de la Hacienda Pública" y lo dispuesto en el Título III de la misma, "El Sistema de Control Interno y la Sindicatura General de la Provincia" art. 12° al 29°, se hace necesario, para lograr eficiencia en su cumplimiento, contar con Normas de Control Interno, como un marco mínimo de pautas a considerar en la implementación, mantenimiento y supervisión de un adecuado Sistema de Control Interno.

Las Normas de Control Interno definen "el nivel mínimo de calidad aceptable para los sistemas de control interno en las operaciones, y constituyen el criterio contra el cual los sistemas deben evaluarse". (Norma para controles internos en el gobierno federal de los EEUU, G.A.O).

Para su elaboración, se tomaron en cuenta las normas de Control Interno de Sindicatura General de la Nación inspirados en el "Informe COSO" sobre Control Interno, publicado en EE.UU. y las Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI).

CONCEPTO Y OBJETIVOS DE CONTROL INTERNO

El Control Interno es el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable que se cumplan los siguientes objetivos principales:

Operacionales

Se refieren a la evaluación de programas, proyectos operaciones, actividades, etc. fundado en criterios de economía, eficiencia y eficacia.

Financieros

Se relacionan con la confiabilidad y oportunidad de la información, en lo que hace a los estados financieros e información de gestión, la preservación del patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes, y/o irregularidades.

De cumplimiento

Se refiere a la observancia de leyes, instrumentos legales y otras disposiciones pertinentes.

El modelo de Control de la Hacienda Pública que aplique y coordine la Sindicatura General deberá ser integral e integrado.

El Control es externo o interno, según sea la ubicación institucional del órgano de control con relación al sistema controlado

COMPONENTES DEL SISTEMA

En el marco integrado de Control se consideran los siguientes componentes:

Ambiente de Control

Valoración de Riesgo

Actividades y Procedimientos de Control

Información y Comunicación

SINDICATURA GENERAL DE LA PROVINCIA

NORMAS DE CONTROL INTERNO

Supervisión

Estos componentes están interrelacionados, se derivan de la manera en que se conduce la organización y se integran al proceso de gestión, cuyos conceptos se desarrollan más adelante.

El ambiente de control refleja el espíritu en que se enmarca la conducta de los agentes, la responsabilidad con que asumen sus actividades, la importancia que le asignan al Control Interno y su incidencia en los resultados.

Sirve de base a los otros componentes, ya que es dentro del ambiente de control donde se evalúan los riesgos, se definen las actividades y procedimientos, se capta la información relevante, se canalizan las comunicaciones correspondientes en las distintas direcciones e interesados, dentro de un proceso de supervisión adecuado a las circunstancias.

No se trata de un proceso en serie, en el que un componente afecta necesariamente al siguiente, sino que cualquier componente puede incidir en otro, siempre orientados a los objetivos perseguidos.

AMBIENTE DE CONTROL

INTRODUCCION

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad, desde la perspectiva del control interno, y que son determinantes del grado, en que los principios del mismo influyen sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

Fundamentalmente, es consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, por carácter reflejo, de los demás agentes con relación a la importancia del Control Interno y su impacto sobre las actividades y resultados.

Fija el tono de la organización y promueve la responsabilidad en todos los niveles a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto.

Es el marco para el desarrollo de las acciones concebidas como una conjunción de medios, operadores y reglas previamente definidas, traduce la influencia colectiva de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento o debilitamiento de políticas y procedimientos efectivos en una organización.

Factores del Ambiente de Control

Los principales factores del ambiente de control son:

- La filosofía y estilo de la Dirección y la Gerencia
- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y manuales de procedimientos.
- La integridad, valores éticos, competencia profesional y el compromiso de todos los integrantes de la organización así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos
- Estilo utilizado, para asignar responsabilidades y administración de Recursos Humanos

SINDICATURA GENERAL DE LA PROVINCIA NORMAS DE CONTROL INTERNO

- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.
- Métodos de generación, espacio, captación y canalización de la información.

El ambiente de control será bueno, regular o malo, como lo sean los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de éstos hará en el mismo sentido, a la fortaleza o debilidad del ambiente que generan y correlativamente al tono de la organización.

1. - NORMAS DE AMBIENTE DE CONTROL

1.1. - MISIÓN, OBJETIVOS Y POLÍTICAS

Todo organismo debe tener definida su misión, a la cual orientará sus objetivos, de acuerdo con las políticas adoptadas.

La Misión, los Objetivos y Políticas deben estar expresados en documentos oficiales, por ejemplo: presupuestos, normas de funcionamiento, manual de funciones, planes de acción, etc.

Deberán ser adecuadamente difundidos a la comunidad y a todos los niveles organizacionales. En el primer caso, como antecedentes para la posterior rendición de responsabilidades. En el segundo, como medio de conseguir el ordenamiento de las acciones organizacionales para el logro de objetivos.

Una organización que desconoce qué es, hacia donde va, y qué medios utilizar, tiene pocas posibilidades de éxito. En esas condiciones, el control interno tampoco tendría objetivos y eficacia y tan sólo estaría referido al cumplimiento de ciertos aspectos formales.

La Misión debe indicar: ¿ qué somos? ¿Para que estamos? ¿ Que necesidades servimos?, generalmente está fijada en leyes, decretos, cartas orgánicas, estatutos y cartas de servicios.

La Misión, tiene vocación de permanencia, los Objetivos se ajustan a la realidad cambiante y las Políticas también tienen permanencia a pesar que pueden modificarse o reemplazarse al cambiar los objetivos

Los Objetivos nos deben decir ¿ hacia donde vamos?, ¿Cuál es nuestro propósito?. Son definidos periódicamente en los Planes de Acción y Presupuesto

1.2. - FILOSOFÍA Y ESTILO DE LA DIRECCIÓN

La autoridad superior debe ejercer sobre todos los niveles de la organización de manera explícita y permanente, su compromiso y liderazgo, respecto de los controles y valores éticos.

SINDICATURA GENERAL DE LA PROVINCIA NORMAS DE CONTROL INTERNO

La filosofía y estilo de la autoridad superior influyen y traducen la manera en que el organismo es conducido. La transparencia de la gestión, la actitud frente a las innovaciones y el aprendizaje, la forma de resolver problemas y evaluar los desempeños y resultados, son ejemplo de ello.

El interés de la Autoridad Superior por un Control Interno efectivo cunde en la organización y debe sustentarse con acciones y actividades concretas que indudablemente genera en el personal una actitud positiva hacia aquel.

De esta forma, los empleados se desempeñan en un ambiente favorable a la comprensión e incentivación para la sugerencia de medidas que abonen su perfeccionamiento.

1.3.-ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Todo organismo debe desarrollar una estructura organizativa que proporciona el marco en el que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades para la consecución de la misión y de los objetivos.

El diseño debe adecuarse a las necesidades de la organización.

Entre los aspectos más significativos a tener en cuenta a la hora de establecer la estructura organizativa están la definición de las áreas claves de autoridades y vías adecuadas de información.

1.4. - INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS

La autoridad superior debe difundir y controlar la observancia de valores éticos, en los que deben encuadrarse la conducta de funcionarios y empleados.-

Todo organismo debe procurar difundir la observancia de valores éticos acertados que se constituyan en el fundamento moral de su conducción, la orientación de su integridad y del compromiso personal. Vigilando la integridad, los valores éticos, el compromiso de los integrantes de la organización y la adhesión a las políticas y objetivos establecidos.

El Sistema de Control Interno se sustenta en los valores éticos, que definen la conducta de quienes lo operan, que va más allá del mero cumplimiento de las leyes, decretos y otras disposiciones normativas ya que tienen una dimensión moral.

El comportamiento y la integridad moral determinan la cultura apropiada que fortalece al Control Interno. Desempeñando en este contexto la autoridad superior el papel principal, dado que con su ejemplo, contribuirá al logro del buen funcionamiento del Control Interno.-

1.5. - COMPETENCIA PROFESIONAL

Los agentes de una institución de control interno, deben poseer un nivel de competencia profesional que les permita comprender la importancia del desarrollo, aplicaciones y mantenimiento de controles internos adecuados. La competencia profesional es fundamental para el desarrollo de sus obligaciones.-

Para ello deben:

- Contar con un nivel de competencia profesional adecuado a sus responsabilidades

SINDICATURA GENERAL DE LA PROVINCIA NORMAS DE CONTROL INTERNO

- Comprender la importancia, objetivos y procedimientos del Control Interno
- Los procedimientos de selección de personal, deben asegurar que el perfil del postulante se ajuste a las condiciones requeridas.

1.6. - ATMÓSFERA DE CONFIANZA MUTUA

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

Para el control resulta necesario un nivel de confianza mutua, entre la gente que sustente la cooperación y la delegación. La confianza esta basada en la seguridad respecto de la integridad y competencia de la otra persona o grupo.

Compartir la información fortalece el control reduciendo la dependencia de la presencia, el juicio y la capacidad de una única persona. -

1.7. - ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Toda organización debe complementar su organigrama con un Manual, donde se asignan las responsabilidades, las acciones y los cargos estableciendo las relaciones jerárquicas y funcionales para cada uno de estos.

El ambiente de Control se fortalece en la medida en que los componentes de una organización conocen claramente sus deberes y responsabilidades.

Existe una tendencia a delegar la autoridad hacia los niveles inferiores, de forma tal que las decisiones las tomen quienes están más cerca de la operación. Pero se advierte que en este caso, es conveniente, limitar la delegación solamente, cuando sea necesario, para optimizar el logro de objetivos.-

Toda delegación impone que los jefes examinen y aprueben, el trabajo de sus subordinados, y que todo el personal conozca y responda a los objetivos de la organización y como su acción se interrelaciona para alcanzar los mismos.

Hay que delegar tanto cuanto sea necesario. Para un incremento en la delegación de autoridad se requiere un elevado nivel de competencia y responsabilidad personal del delegatario.

Deben aplicarse métodos efectivos de supervisión de la acción y los resultados por parte de la autoridad superior y que cumplan con la debida rendición de cuentas de sus responsabilidades y tareas.

1.8. - POLÍTICAS Y PRÁCTICAS EN PERSONAL

La conducción y tratamiento del personal del organismo debe ser justa y equitativa, informando los niveles esperados, respecto a la integridad, comportamiento ético y competencia.

SINDICATURA GENERAL DE LA PROVINCIA NORMAS DE CONTROL INTERNO

Esta política debe estar concretada en los procedimientos de contratación, estimulación, capacitación, calificación, promoción y disciplina, encuadrada en los propósitos que aquella persigue.-

El personal es el recurso más valioso que posee cualquier organismo y como tal debe ser considerado a los efectos de lograr su más elevado rendimiento.

La dirección asume su responsabilidad en tal sentido y se concreta en los siguientes procedimientos:

- **Selección:** Fijando el perfil requerido en cuanto a conocimiento, experiencia e integridad, para su incorporación.
- **Inducción:** Procurando que los nuevos empleados sean metódicamente integrados con el estilo y procedimientos del organismo.
- **Capacitación:** Para el correcto desempeño de sus responsabilidades.
- **Rotación y Promoción:** Procurar el funcionamiento de una movilidad organizacional, reconocimiento a los más capaces e innovadores.
- **Sanción:** Aplicación de medidas disciplinarias, cuando corresponda.

VALORACION DE RIESGOS

INTRODUCCION

Cualquier organismo enfrenta una variedad de riesgos provenientes, tanto de su ambiente interno como externo, pudiendo llegar a afectar la eficacia y eficiencia de una gestión, incluso su propia existencia.

El Control Interno es uno de los medios para limitar los riesgos que atentan las actividades de las organizaciones.

El establecimiento de objetivos es previo a la evaluación de riesgos y si bien aquellos no son componentes del Control Interno, constituye un elemento para el funcionamiento del mismo.

No hay formas de reducir el riesgo a cero, pero sí maneras de identificarlo, evaluarlo y administrarlo, lo que implica determinar el grado de riesgo que razonablemente se puede aceptar.

Para ello los objetivos de control deben ser específicos, completos, razonables, adecuados e integrados a los globales de la Institución.

Una vez identificado el análisis de riesgo comprenderá:

- Una estimación de su importancia
- Una evaluación de la probabilidad
- Una definición del modo en que habrá de manejarse

SINDICATURA GENERAL DE LA PROVINCIA NORMAS DE CONTROL INTERNO

Situaciones a tener en cuenta

Existen circunstancias que pueden merecer una atención en función del impacto potencial que plantean.

- Cambios en el entorno
- Redefinición de la Política Institucional
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas
- Ingreso de nuevos empleados o rotación de los existentes
- Nuevos sistemas de procedimientos o tecnologías
- Aceleración del crecimiento
- Nuevos productos, actividades o funciones

Los mecanismos para prever, identificar y administrar los riesgos deben orientarse hacia el futuro; de manera de prevenirlos a través de sistemas de alarma complementados con planes que neutralicen los efectos de las variaciones.

2. -NORMAS DE VALORACIÓN DE RIESGOS ->

2.1. - IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO

Los riesgos con efectos significativos, de origen externo o interno, que enfrenta un organismo en la consecución de sus objetivos deben ser identificados.-

La identificación del riesgo es un proceso repetitivo, y generalmente integrado a la estrategia y a la planificación. En este proceso es conveniente partir de cero, es decir no basarse en el esquema de riesgo identificado en estudios anteriores.

Debe realizarse un "mapeo" del riesgo, que incluya la especificación de las áreas de responsabilidades o dominios y los puntos clave del organismo, e identificar las amenazas y riesgos que se pueden afrontar.

Suelen ser áreas de responsabilidad o "puntos claves del organismo":

- Procesos críticos para su supervivencia
- Actividades que son responsables por el elevado compromiso de entrega de servicios a la comunidad
- Áreas estratégicas de vital importancia para el Estado

SINDICATURA GENERAL DE LA PROVINCIA NORMAS DE CONTROL INTERNO

- Áreas que están sujetas a leyes y decretos o reglamentos de estricto cumplimiento, con amenazas de severas puniciones por su incumplimiento.

Existen muchas fuentes de riesgos, tanto internas como externas. A título ilustrativo, se puede mencionar, entre las externas:

- Desarrollos tecnológicos que al no adoptarse, provoquen obsolescencia organizacional
- Cambios en las necesidades y expectativas del ciudadano/usuario;
- Modificaciones en la legislación y normas regulatorias que conduzcan a cambios forzosos en la estrategia y procedimientos
- Alteraciones en el escenario económico, que impacten en el presupuesto del organismo, sus fuentes de financiamiento, y posibilidad de expansión.

Entre las internas, podemos citar:

- La estructura organizacional adoptada (v.gr.: existen riesgos inherentes a un modelo centralizado y a uno descentralizado).
- La calidad del personal incorporado, así como los métodos para su adiestramiento y motivación.
- La propia naturaleza de las actividades del organismo

Identificados los riesgos a nivel del organismo, deberá practicarse un procedimiento similar en el ámbito de los programas, procesos o actividades. Se considera, en consecuencia, un campo más limitado, enfocado a los componentes de las áreas claves, identificadas en el análisis global del organismo.

2.2. - ESTIMACIÓN Y CUANTIFICACIÓN DE LA EXPOSICIÓN AL RIESGO

Los efectos de los riesgos significativos identificados deben ser estimados en cuanto a su frecuencia, (o sea cuán a menudo se presentan) y cuantificados, o sea traducidos al probable monto de la pérdida que pueden ocasionar.

Una vez identificados los riesgos, a nivel de organismo y de programa/actividad, debe procederse a su análisis. Los métodos utilizados pueden ser diversos, considerando que existen riesgos que son difíciles de cuantificar.

No obstante, el proceso incluirá como mínimo:

- Una estimación de su frecuencia, o sea la probabilidad de ocurrencia
- Una valoración de la pérdida que podría resultar

Aquellos riesgos cuya concreción esté estimada como de baja frecuencia, no justifican preocupaciones mayores. Por el contrario, los que se estiman de alta frecuencia, salvo excepciones, deben merecer preferente atención. Entre estos extremos se encuentran casos que deben ser analizados cuidadosamente, aplicando buen juicio y sentido común.

Existen riesgos cuya cuantificación es dificultosa, pero no debe cederse ante una rápida conceptualización como de "no medible". En muchos casos con un esfuerzo razonable, puede conseguirse una medición satisfactoria.

SINDICATURA GENERAL DE LA PROVINCIA NORMAS DE CONTROL INTERNO

Una situación apropiada se presenta cuando se puede llegar a despejar la llamada *Ecuación de la Exposición*.

$$PE = F \times V$$

En donde:

PE = Pérdida Esperada o Exposición expresada en pesos y en forma anual.

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

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

2.3. - DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE CONTROL

Una vez identificados, estimados y cuantificados los riesgos y sus efectos la autoridad superior y las gerencias deben determinar los objetivos específicos de control y, con relación a ellos, establecer los procedimientos más convenientes.

Una vez que la Autoridad Superior y las Gerencias han identificado y estimado el nivel de Riesgo Residual (el que no puede eliminarse por emerger de la naturaleza misma de la actividad, del momento, del entorno, etc.) debe adoptarse las medidas para ser encarado, de la manera más eficaz posible, y al menor costo.

Se deberán establecer los objetivos específicos de control para cada actividad del organismo que estarán adecuadamente articuladas con los objetivos globales de éste.

En función a estos objetivos de control, se seleccionarán las medidas y salvaguardas que se estimen más efectivas al menor costo (costo-efectividad) para minimizar la exposición al nivel deseado (riesgo residual).

De seguirse el proceso prescripto, se estaría configurando una satisfactoria "gestión del riesgo", a través de las siguientes etapas:

1. Identificar los riesgos, a nivel macro y micro de la organización.
2. Estimar los riesgos en términos cuantitativos y/o cualitativos.
3. Definir Objetivos y Programas de control (procedimientos para cumplirlos) atendiendo al criterio de costo-efectividad. Implica definir el nivel de riesgo residual aceptable.
4. Documentar los pasos llevados a cabo.

2.4. - GESTIÓN DEL CAMBIO

Todo ente fiscalizado deberá disponer procedimientos, formales o informales, capaces de captar e informar oportunamente, cambios registrados o inminentes, que afecten a su entorno – interno y/o externo y que pueden afectar en la posibilidad de alcanzar sus objetivos.

Identificar cambios en las condiciones del medio ambiente – interno y externo – en el que desarrolla su acción el ente fiscalizado es fundamental en el proceso de *Apreciación del Riesgo*. Un sistema de control puede dejar de ser efectivo, al cambiar las condiciones en las cuales opera.

Este proceso de identificar cambios efectivos o potenciales, con vistas a adoptar las oportunas decisiones, es el de *Gestión de Cambio*. Es similar, o puede ser parte del de *Apreciación del Riesgo*. Requiere un Sistema de Información apto para captar, procesar y transmitir condiciones que originen cambios ante los cuales el organismo debe reaccionar.

SINDICATURA GENERAL DE LA PROVINCIA NORMAS DE CONTROL INTERNO

Involucra la identificación de los cambios y el análisis de las oportunidades y riesgos asociados. Esto es, identificar causas potenciales que faciliten o impidan alcanzar los objetivos, calcular la probabilidad de su ocurrencia, evaluar sus probables efectos, y considerar el grado en que el riesgo pueda ser controlado o la oportunidad aprovechada.

En esta problemática, algunas condiciones merecen particular atención. A título de ejemplo, se señalan algunas:

- **Cambios en el contexto externo:** legislación, reglamentos, programas de ajustes, tecnología, cambios de autoridad, etc.
- **Crecimiento acelerado:** un organismo que crece a un ritmo demasiado rápido está sujeto a muchas presiones internas y externas
- **Nuevas líneas de productos y/o servicios:** la inversión en la producción de nuevos productos públicos, generalmente ocasiona desajustes en el sistema de control interno, que deberá ser revisado
- **Reorganizaciones:** que generalmente significan reducciones de personal que ocasionan – si no son racionalmente practicadas – alteraciones en la separación de funciones y en el nivel de supervisión
- **Nuevo o reorganizado sistema de información:** que puede llegar a generar un período de exceso o defecto en la información producida, ocasionando en ambos casos la probabilidad de decisiones incorrectas.

Debe destacarse la importancia del proceso de Gestión de Cambio, ya que es crítico para el Sistema de Control Interno y por lo cual no debe ser obviado.

2.5 - GARANTÍA RAZONABLE

Un Sistema de Control Interno solo proporciona una garantía razonable del cumplimiento de los objetivos del organismo.

Una garantía razonable no es una garantía absoluta. La creencia de que un adecuado Sistema de Control Interno, en su diseño y operación, proporciona una seguridad absoluta, es incorrecta: puede llegar a ser pernicioso al generar expectativas excesivas que, al no cumplirse, provocan descreimiento, críticas y reclamos.

La posibilidad de alcanzar los objetivos puede ser afectada por limitaciones inherentes al sistema de control mismo, como es el caso de ciertos errores humanos. Además, el sistema puede ser eludido por colusión entre dos o más funcionarios o con la intervención de terceros, o la autoridad respectiva cuando hace caso omiso de él.

El diseño y operación del sistema está sujeto, como cualquiera, a la restricción proveniente de la limitación de recursos, y los beneficios del control deberán balancearse con sus costos (costo-compatible). No se debería montar un mecanismo de control con un costo superior a la pérdida que pueda derivar de su ausencia o liviandad.

2.6.- CONTROL AMBIENTAL

El hombre, en su afán insaciable de desarrollo, está agrediendo y mutilando su hábitat, violando leyes y normas para la conservación y defensa del medio ambiente.

SINDICATURA GENERAL DE LA PROVINCIA NORMAS DE CONTROL INTERNO

La crisis ecológica y ambiental asumió en los últimos tiempos proporciones avanzadas, traducidas en el agotamiento creciente de los recursos naturales y la capacidad de recuperación. La cuestión de la preservación del medio ambiente pasó a ser una preocupación globalizada de manera tal, que puedan asegurarse las necesidades básicas de las generaciones actuales y futuras.

Un nuevo paradigma de desarrollo debe permitir una profunda revisión de las prácticas actuales de utilización del patrimonio natural, a través de nuevas formas político-institucionales, con estrategias bien definidas.

El desarrollo de sistemas de gestión ambiental están ahora, entre las principales prioridades de las organizaciones.

En este panorama es que surgen las auditorías ambientales, como herramientas de gestión de riesgos. Los auditores internos pueden jugar un papel significativo en la identificación de riesgos y sistemas de gestión. En consecuencia resulta necesario ampliar el staff de auditoría incorporando profesionales de otras disciplinas afines, conformando equipos multidisciplinarios.

Los objetivos deberán tender a:

- Determinar si se están cumpliendo con los requerimientos legales y reglamentarios, y las normas referidas a las obligaciones de informar y autorizar.
- Evaluar la efectividad de los sistemas de control y gestión ambiental que están establecidos para administrar los riesgos de la organización.
- Identificar cuestiones ambientales futuras y planificar respuestas efectivas, para las que afecten a la comunidad.
- Determinar el grado de cumplimiento de políticas internas, procedimientos y prácticas.
- Cumplir los requerimientos de las obligaciones contractuales asumidas.
- Comprobar el conocimiento de las responsabilidades ambientales, en lo que hace al tratamiento de material peligroso (administración, tratamiento, almacenaje, distribución, etc.).

ACTIVIDADES DE CONTROL

INTRODUCCIÓN

Las actividades de control son las políticas y procedimientos adoptados para asegurar que las decisiones de la autoridad superior sean cumplidas.

Asegurando la toma de medidas necesarias para afrontar los riesgos que ponen en peligro la consecución de los objetivos de la entidad.

Estas actividades se llevan a cabo a través de todo el ente fiscalizado, en todas las funciones y niveles.

Comprenden tareas y procedimientos adicionales al ambiente de control, integrados a la dinámica propia de la gestión en cada etapa de la misma con el objeto de vigilar que los objetivos programados se cumplan.

SINDICATURA GENERAL DE LA PROVINCIA NORMAS DE CONTROL INTERNO

Las actividades de control destinadas a un objetivo, pueden contribuir a otros: los operacionales, con los relacionados a la confiabilidad de la información financiera, éstas al cumplimiento normativo y así sucesivamente.

Una enumeración enunciativa permite la siguiente categorización:

- Segregación de deberes y funciones (controles por oposición).
- Inspecciones y supervisiones.
- Aprobaciones y autorizaciones.
- Arqueos, conciliaciones y recuentos físicos.
- Revisiones y cotejos.
- Análisis de consistencia.
- Preenumeraciones.
- Comprobaciones, análisis y evaluaciones.
- Señalización de comprobantes pagados.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a activos y registros.
- Diseño y utilización de documentos y registros apropiados. →
- Elaboración y revisión de indicadores de rendimiento.

3. - NORMAS DE ACTIVIDAD DE CONTROL

3.1. - 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.

El propósito de esta norma es procurar un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad dentro de la estructura organizacional. Evita que los aspectos fundamentales de una transacción u operación queden concentrados en una misma persona o sector, reduciendo el riesgo de errores, despilfarros o actos ilícitos, y aumentando la probabilidad que, de producirse, sean detectados.

3.2. - COORDINACIÓN ENTRE ÁREAS

SINDICATURA GENERAL DE LA PROVINCIA NORMAS DE CONTROL INTERNO

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

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

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 de la organización como un todo.

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

Debe buscarse la optimización del conjunto organizativo y ser sumamente criterioso en la asignación de prioridades, en materia de acciones y recursos a las diferentes áreas.

3.3. - DOCUMENTACIÓN

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

Toda organización debe contar con la documentación referente a su Sistema de Control Interno y a los aspectos pertinentes de las transacciones y hechos significativos.

La información sobre el Sistema de Control Interno puede figurar en su formulación de políticas. Incluirá datos sobre objetivos, estructuras y procedimientos de control.

La documentación debe ser completa, exacta y posibilitar su seguimiento para su verificación.

3.4. - NIVELES DEFINIDOS DE AUTORIZACIÓN

Los actos y transacciones relevantes, sólo pueden ser autorizados y ejecutados por funcionarios y empleados que actúen dentro del ámbito de sus competencias.

La autorización, es la forma idónea de asegurar que sólo se llevan adelante actos y transacciones que cuentan con la conformidad de la autoridad superior. Esta conformidad supone su encuadre a la misión, estrategia, 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.

3.5. - REGISTRO OPORTUNO Y ADECUADO DE LAS TRANSACCIONES Y HECHOS

Las transacciones y los hechos que afectan a un ente fiscalizado deben registrarse inmediatamente y ser debidamente clasificados.

SINDICATURA GENERAL DE LA PROVINCIA NORMAS DE CONTROL INTERNO

Las transacciones o hechos deben registrarse en el momento de su ocurrencia, o lo más inmediato posible, para garantizar su relevancia y utilidad. Esto es válido para todo el proceso o ciclo de la transacción o hecho, desde su inicio hasta su conclusión.

Asimismo, deberán clasificarse adecuadamente para que, una vez procesados, puedan ser presentados en informes y estados financieros confiables e inteligibles, facilitando a la autoridad superior, la adopción de decisiones.

3.6. - 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.

Deben estar debidamente registradas 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 del nivel de seguridad pretendido deberán ponderarse los riesgos emergentes, entre otros, del robo, despilfarro, mal uso, destrucción, contra los costos del control a incurrir.

3.7. - ROTACIÓN DEL PERSONAL EN LAS TAREAS CLAVES

Ningún funcionario debe tener a su cargo, durante un tiempo prolongado, las tareas con mayores probabilidades de comisiones de irregularidades. Dichos agentes deben, periódicamente afectarse 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 la comisión de actos reñidos con las normas pertinentes del organismo.

La rotación del personal en el desempeño de tareas claves para la seguridad y el control es un mecanismo de probada eficacia y, muchas veces no utilizado por un equivocado concepto de "imprescindible".

3.8. - CONTROL DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN

El sistema de información debe ser controlado con el objetivo de garantizar su correcto funcionamiento y asegurar el control del proceso de los diversos tipos de transacciones.

La calidad del proceso de toma de decisiones en una organización descansa fuertemente en sus sistemas de información. Un sistema de información abarca aspectos cualitativos, por ejemplo: opiniones y comentarios.

SINDICATURA GENERAL DE LA PROVINCIA NORMAS DE CONTROL INTERNO

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 cambiantes de la Dirección en un entorno dinámico de operaciones y presentación de informes. El sistema ayuda a controlar todas las actividades del organismo, a registrar y supervisar transacciones y eventos a medida que ocurren, y a mantener datos financieros.

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

3.9. - CONTROL DE LA TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN

Los recursos de la tecnología de información deben ser controlados, con el objetivo de garantizar el cumplimiento de los requisitos del sistema de información, que el organismo necesita para el logro de su misión.

La información que necesitan las actividades del ente fiscalizado, 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 naturalmente, 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, mini computadores 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.

3.10. - INDICADORES DE DESEMPEÑO

Todo organismo debe contar con métodos de medición de desempeño que permitan la preparación de indicadores para la supervisión y evaluación.

La información obtenida se utilizará para la corrección de los cursos de acción y el mejoramiento del rendimiento.

La autoridad superior de un organismo o responsable de programa, proyecto o actividad, debe conocer la marcha hacia los objetivos fijados y ejercer el control.

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

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

SINDICATURA GENERAL DE LA PROVINCIA NORMAS DE CONTROL INTERNO

Cada organismo debe preparar un sistema de indicadores ajustado a sus características, en función de su 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, (por ejemplo: los montos presupuestados) y cualitativos, (por ejemplo 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).

3.11. - FUNCIÓN DE SINDICATURA INTERNA INDEPENDIENTE

La Unidad de Sindicatura Interna (USI) depende de la autoridad superior de los mismos. Sus funciones y actividades deben mantenerse desligadas de las operaciones sujetas a su examen. Actúa coordinada y técnicamente por la Sindicatura General.

La Unidad de Sindicatura Interna deben brindar sus servicios a toda la organización. Constituye un "mecanismo de seguridad" con el que cuenta la autoridad superior del ente fiscalizado para estar informada, con razonable certeza, sobre la confiabilidad del diseño y funcionamiento de su sistema de control interno.

La USI determina su accionar, sobre la base de la Ley 7.103, el Manual de USI y demás normas que emita la Sindicatura General.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

INTRODUCCIÓN

-7

Los actos y procesos del Ente fiscalizado deben ser identificados, capturados, procesados, para transformarlos en información adecuadamente estructurada y oportunamente comunicada.

El sistema de información debe emitir informes relacionados con aspectos operacionales, financieros y de cumplimiento, que permitan una racional conducción de la organización. Estos informes no deben limitarse a cuestiones internas de la entidad, sino referirse a hechos y acciones externas que tengan relación e influencia con esta.

La información debe estar disponible en forma completa y oportuna para los niveles directivos y gerenciales, que tienen la responsabilidad de asegurarse de que sean provistas a sus subordinados, conforme con las necesidades.-

La calidad de sistema generador de información influye en la capacidad gerencial para la adopción de decisiones de gestión y control de las actividades de la organización. La calidad de la información se refiere a aspectos tales como su contenido, oportunidad, estructuración, claridad, precisión, accesibilidad y actualidad.-

La información debe transmitirse a través de una comunicación eficaz, entendiéndose en el más amplio sentido, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal.-

Además de una buena comunicación interna, es importante una buena comunicación externa, que genere fluidez de toda la información necesaria, lo que implica contar con medios eficaces como lo son los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales.-

4. -NORMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

SINDICATURA GENERAL DE LA PROVINCIA NORMAS DE CONTROL INTERNO

4.1. - INFORMACIÓN Y RESPONSABILIDAD

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

Una organización debe disponer de una corriente fluida y oportuna de información, relativa a los acontecimientos internos y externos, (por ejemplo, necesita tomar conocimiento con prontitud de los requerimientos de los usuarios para proporcionar respuestas oportunas, o de los cambios en la legislación y reglamentaciones que le afectan). De igual manera, debe estar en conocimiento constante de la situación de sus procesos internos.

Los riesgos que afronta la organización, se reducen en la medida que la adopción de las decisiones se fundamente en información relevante, confiable y oportuna. La información es relevante para un usuario en la medida que se refiera a cuestiones comprendidas dentro de su responsabilidad y que el mismo cuente con la capacidad suficiente para apreciar su significación.

La supervisión del desempeño del organismo y sus partes componentes opera mediante procesos de información y de exigencia de responsabilidades de tipos formales e informales. La cultura, el tamaño y la estructura organizacional influyen significativamente en el tipo y la confiabilidad de estos procesos.

-7

4.2. - CONTENIDO Y FLUJO DE LA INFORMACIÓN

La información debe ser clara y con un grado de detalle ajustado al nivel decisonal. Se debe referir a situaciones y cuestiones externas e internas, financieras y operacionales. Para el caso de los niveles directivo y gerencial, los informes deben relacionar el desempeño del organismo o componente, con los objetivos y metas fijados.

El flujo informativo debe circular en todos los sentidos: ascendente, descendente, horizontal y transversal.

Es fundamental para la conducción y control del organismo disponer de la información satisfactoria, en tiempo y en el lugar necesario. Por ende, el diseño del flujo informativo y su posterior funcionamiento acorde, deben constituir preocupaciones centrales para los responsables del organismo. Su contenido debe ser un verdadero apoyo a las decisiones. De nada serviría hacer llegar al punto indicado y en el momento oportuno, antecedentes irrelevantes.

Los contenidos deben referirse a situaciones externas e internas, alcanzar los aspectos financieros y no financieros y estar condensados de acuerdo con el nivel al que se destinen.

4.3. - CALIDAD DE LA INFORMACIÓN

La información disponible en el organismo debe tener contenido apropiado, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad.

SINDICATURA GENERAL DE LA PROVINCIA NORMAS DE CONTROL INTERNO

Esta norma plantea los aspectos a considerar con vistas a formar juicio sobre la calidad de la información que utiliza una organización, y hace a la imprescindible confiabilidad de la misma.

Es deber de la autoridad superior, responsable del control interno, esforzarse por obtener un grado adecuado de cumplimiento de cada uno de los atributos mencionados.

4.4. - EL SISTEMA DE INFORMACIÓN

El sistema de información debe diseñarse atendiendo a la estrategia y al programa de operaciones de la organización y podrá apoyarse en procesos informales. 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. y**
- c) Rendir cuenta de la gestión.**

La calificación de sistema de información comprende la información financiera de un organismo y el registro de otros procesos y operaciones internos. Se aplica en un sentido amplio, alcanzando también el tratamiento de acontecimientos y hechos externos al organismo.

Se refiere a la captación y procesamiento oportuno de situaciones como las siguientes:

- Cambios en la normativa, legal o reglamentaria, que alcanza al organismo
- Conocer la opinión de los usuarios sobre el servicio que se le proporciona
- Sus reclamos e inquietudes, en lo que hace a sus necesidades emergentes

El sistema de información se debe diseñar para apoyar la Estrategia, Misión, Política y Objetivos del organismo. Debe sustentar la formulación y supervisión del Programa de Operaciones Anual, con información sobre los aspectos operacionales específicos y su comparación con las metas prefijadas. Toda esta información, en definitiva, pasará a constituir el antecedente para la rendición de cuenta de la gestión.

La organización necesita información que le permita alcanzar todas las categorías de objetivos: operacionales, financieros y de cumplimiento. Cada dato en particular puede ayudar a lograr una o todas de estas categorías de objetivos.

La información se identifica, captura, procesa, transmite y difunde a través de sistemas de información, que pueden ser computarizados, manuales o combinados.

4.5. - FLEXIBILIDAD AL CAMBIO

El sistema de información debe ser revisado y, en su caso 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.

SINDICATURA GENERAL DE LA PROVINCIA NORMAS DE CONTROL INTERNO

Si el sistema de información se diseña, orientado con una estrategia y un programa de trabajo, es natural que, al cambiar éstos, tenga que adaptarse.

Es necesario evitar que la información que deja de ser relevante siga fluyendo en detrimento de otra que sí lo es.

Además, se debe vigilar que el sistema no se sobrecargue inútilmente, situación que se genera cuando se adiciona la información ahora necesaria sin eliminar la que perdió importancia.

4.6. - COMPROMISO DE LA AUTORIDAD SUPERIOR

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

Es fundamental que la autoridad superior de un ente fiscalizado comprenda el importante rol que desempeñan los sistemas de información en el correcto desenvolvimiento de sus deberes y responsabilidades. De allí que debe manifestar una actitud comprometida hacia los mismos. Esta actitud debe expresarse en declaraciones, acciones y conductas, por ejemplo la explicitación de la decisión de la autoridad al incluir en el presupuesto del ente fiscalizado, la partida necesaria para lograr y/o mantener el adecuado funcionamiento del Sistema de Información.

4.7. - 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 la gestión.

Para que el control sea efectivo, los entes fiscalizados necesitan un proceso de comunicación abierto, multidireccionado, capaz de transmitir información relevante, confiable y oportuna.

Si los miembros de la organización están imbuidos de los valores éticos que deben respetar, de la misión a cumplir, de los objetivos que se persiguen y de las políticas que los encuadran, la probabilidad de un desempeño eficaz, eficiente, económico, encuadrado en la legalidad y la ética, se acrecienta notoriamente.

4.8. - CANALES DE COMUNICACIÓN

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

El sistema se estructura en canales de transmisión de datos e información. En gran medida el mantenimiento del sistema radica en vigilar la apertura y buen estado de estos canales, que conectan diferentes emisores y receptores, como ser:

- La comunicación con los receptores de los bienes y servicios producidos por el ente fiscalizado, para que conozcan los valores organizacionales, se detecte tempranamente el cambio en sus gustos y preferencias, y se tome nota de su opinión con relación al mismo.

SINDICATURA GENERAL DE LA PROVINCIA NORMAS DE CONTROL INTERNO

- La comunicación entre directivos y empleados (horizontal y verticalmente) asegurando su fluidez, para que éstos puedan hacer llegar sus sugerencias sobre mejoras.

SUPERVISIÓN

INTRODUCCIÓN

La supervisión es el componente cuyo objetivo es asegurar que el control interno opere adecuadamente.-

La valoración de la calidad del sistema, será realizada mediante su monitoreo permanente, y una evaluación separada en forma combinada. El monitoreo opera en el curso de la operaciones y comprende la supervisión y conducción de las actividades, así como otras acciones personales adoptadas en el cumplimiento de las funciones.-

Las USI, formularán evaluaciones del sistema con lapsos cuya extensión dependerá de la valoración de los riesgos inherentes a la organización, y de la efectividad del proceso de monitoreo permanente. Por su parte, la Sindicatura General en oportunidad de sus auditorias, deberá emitir opinión específica y fundada sobre las condiciones y calidad del sistema de control interno de la organización auditada.-

Las deficiencias en el Sistema de Control Interno deberán ser puestas en conocimiento de la Autoridad Superior y del Organo Rector (SiGeP)

5. -NORMAS DE SUPERVISIÓN⁷

5.1. -EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

La autoridad superior de todo organismo y cualquier funcionario que tenga a su cargo un segmento organizacional, programa, proyecto o actividad, periódicamente debe evaluar la eficacia de su Sistema de Control Interno y comunicar los resultados a aquél ante quien es responsable.

La posibilidad y calidad del correcto descargo de su responsabilidad para cualquier funcionario al que se le ha confiado la conducción de un segmento de la organización, proyecto, programa o actividad, descansa en gran medida, en su Sistema de Control Interno.

Un análisis periódico de la forma en que ese sistema está operando le proporcionará al responsable la tranquilidad de un adecuado funcionamiento, o la oportunidad de su corrección y fortalecimiento.

5.2. - EFICACIA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

El Sistema de Control Interno se considera efectivo en la medida en que la autoridad a la que apoya cuenta con una seguridad razonable respecto de:

La información acerca del avance en el logro de sus objetivos y metas y en el empleo de criterios de economía y eficiencia;

La confiabilidad y validez de los informes y estados financieros;

El cumplimiento de la legislación y normativa vigente, incluyendo las políticas y los procedimientos emanados del propio organismo.

Esta norma fija el criterio para calificar la eficacia de un Sistema de Control Interno. Obsérvese que al mismo se lo juzga en las tres materias del control:

SINDICATURA GENERAL DE LA PROVINCIA NORMAS DE CONTROL INTERNO

- Las operaciones.
- La información financiera.
- El cumplimiento con las leyes, decretos, reglamentos y cualquier tipo de normativa

5.3. - AUDITORÍAS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Deben practicarse auditorías tanto internas como externas que informarán sobre la eficacia y eficiencia del Sistema de Control Interno, proporcionando recomendaciones para su fortalecimiento, si correspondiera.

En el juego de interrelaciones de elementos que configuran y sustentan el Sistema de Control Interno, las auditorías desempeñan un papel importante. Estos exámenes, practicados sobre bases de normas y procedimientos generalmente aceptados, permiten obtener una opinión técnica válida sobre el estado y funcionamiento de un Sistema de Control Interno.

La naturaleza, extensión y frecuencia de las evaluaciones del Sistema de Control Interno deben variar en función del nivel de riesgo determinado y de la ponderación de la importancia del control para reducirlo. Se debe ajustar a un método objetivo y sistemático, que razonablemente incremente la probabilidad de la formación de un juicio acertado.

5.4. - VALIDACIÓN DE LOS SUPUESTOS ASUMIDOS

Se deben validar en forma periódica los supuestos que sustentan los objetivos de una organización.

Los objetivos de una organización y los elementos de control que respaldan su logro descansan en supuestos fundamentales acerca de cómo funciona su entorno. Por ejemplo, los objetivos estratégicos pueden descansar en supuestos sobre la demanda del mercado, sobre las condiciones competitivas y sobre la velocidad de los desarrollos tecnológicos.

Con frecuencia se sostienen ampliamente en una organización los supuestos acerca de cómo funciona el sistema, aunque el personal puede desconocerlos. Dichos supuestos inconscientes pueden inhibir la capacidad de adaptarse al cambio debido a que conducen al personal a descartar toda aquella información que no se ajusta a sus preconceptos. Se necesita un diálogo abierto para identificar los supuestos.

Si los supuestos de una organización no son válidos, el control puede ser ineficaz, como por ejemplo, cuando la selección de los indicadores de desempeño a supervisar descansan en supuestos de demanda que no tienen validez, en razón de que los productos sustitutos o las nuevas tecnologías han cambiado el mercado.

La revalidación periódica de los supuestos de la organización es clave para la eficacia del control.

5.5. - TRATAMIENTO DE LAS DEFICIENCIAS DETECTADAS

Toda deficiencia que afecte o pueda llegar a afectar la efectividad del Sistema de Control Interno debe ser informada.

Deben establecerse procedimientos que determinen sobre qué asuntos, en qué forma y ante quién se presentará tal información.

SINDICATURA GENERAL DE LA PROVINCIA NORMAS DE CONTROL INTERNO

Las deficiencias en el funcionamiento del Sistema de Control Interno, dada la importancia de éste, deben ser rápidamente detectadas y comunicadas. El término "deficiencia" debe entenderse en sentido amplio, es decir, cualquier condición dentro del sistema que sea digna de atención.

La identificación de las deficiencias puede surgir de diferentes fuentes: el propio control interno, la supervisión y la evaluación. También, a través de la relación con terceros, por medio de reclamos, demandas, etc.

La comunicación de las mismas debe seguir normalmente el camino que conduce al inmediato superior, pero la orientación general debe ser que finalmente llegue al nivel de la autoridad que puede tomar la acción correctiva apropiada.

Los procedimientos para este tipo de informes se deben establecer formalmente. Sin embargo, teniendo en cuenta que se trata de una materia donde es prácticamente imposible cubrir todas las posibilidades, es conveniente emitir procedimientos con orientaciones generales y ejemplos adecuados.

Se deben informar las deficiencias detectadas que superen un límite especificado en cuanto a su relevancia y repercusión.