



AUDITORIA INTERNA  
DE LA NACION

***NORMAS  
GENERALES DE  
CONTROL INTERNO***



---

# ÍNDICE

## ***NORMAS GENERALES DE CONTROL INTERNO***

|  |           |
|--|-----------|
| <b>I- PRESENTACIÓN .....</b>                                   | <b>5</b>  |
| MARCO LEGAL .....  | 6         |
| <b>II- INTRODUCCIÓN .....</b>                                  | <b>8</b>  |
| <b>III- EL CONTROL INTERNO SEGÚN<br/>EL INFORME COSO .....</b> | <b>10</b> |
| a) Definición de control interno .....                         | 10        |
| b) Los cinco componentes: .....                                | 12        |
| b.1) Ambiente de control .....                                 | 13        |
| b.2) Evaluación del riesgo .....                               | 19        |
| b.3) Actividades de control .....                              | 24        |
| b.4) Información y comunicación .....                          | 32        |
| b.5) Supervisión y monitoreo .....                             | 36        |
| <b>IV- GLOSARIO DE TÉRMINOS .....</b>                          | <b>39</b> |
| <b>V- BIBLIOGRAFÍA .....</b>                                   | <b>43</b> |

---

---

## **I) PRESENTACIÓN**

El director o jerarca máximo de cada repartición del Estado es responsable por diseñar y mantener vigente un ambiente y estructura de control interno, acorde a las circunstancias que promuevan los objetivos institucionales y gubernamentales, velando y garantizando un proceso integral de rendición de cuentas en el sector de su competencia.

Todo jerarca, como servidor público, tiene la obligación de rendir cuentas claras y oportunas de su gestión, basado en la responsabilidad que asume en la administración pública con apego a las normas legales vigentes. La confianza depositada al asignarseles sus funciones específicas, requiere de métodos y pruebas de supervisión y seguimiento para garantizar el logro de los objetivos y metas planificadas, el cumplimiento presupuestario respectivo y el uso de los recursos con eficiencia y eficacia medibles, retroalimentando los sistemas para mantenerlos actualizados.

El Marco Conceptual y las Normas Generales que aquí se adoptan, constituyen un marco de referencia para organizar ese ambiente y estructura de control interno en cada repartición pública. Asimismo, constituyen un esquema básico para la transparencia de la gestión pública, en el marco de la legalidad, la ética y la rendición de cuentas democrática.

## **MARCO LEGAL**

Los cometidos asignados a la Auditoría Interna de la Nación están establecidos por los Art. 48 y 49 de la Ley Presupuestal N° 16.736, de fecha 5/01/96, correspondiente al período 1996-2000, incorporados al Texto Ordenado de Contabilidad y Administración Financiera (TOCAF).

Los mismos establecen lo siguiente:

Artículo 48.- El Capítulo II, Del Control, del Título III del Texto Ordenado de Contabilidad y Administración Financiera (TOCAF) comenzará por el artículo 92, el que quedará redactado de la siguiente forma:

***"ARTÍCULO 92.- El sistema de control interno de los actos y la gestión económico-financieros estará encabezado por la Auditoría Interna de la Nación, a la cual corresponderá:***

*1) Realizar las tareas de auditoría de acuerdo a las normas de auditoría generalmente aceptadas.*

*2) Verificar el movimiento de fondos y valores de la Tesorería General de la Nación y el arqueo de sus existencias.*

*3) Inspeccionar los registros analíticos y sintéticos de la Contaduría General de la Nación y verificar, mediante los métodos usuales de auditoría, su correspondencia con la documentación respaldante y la de ésta con la gestión financiera patrimonial.*

*4) Verificar la adecuación de los estados contables y presupuestarios de los organismos comprendidos en el Pre-*

## *Normas Generales de Control Interno*

---

*supuesto Nacional a los registros y la documentación que los respaldan.*

*5) Fiscalizar la emisión y destrucción de valores fiscales.*

*6) Supervisar el cumplimiento del control del régimen de asistencia, horarios, licencias y aplicación de los recursos humanos de quienes revistan en la Administración Central, debiendo realizar informes periódicos de sus resultados.*

*7) Cumplir toda otra tarea de control posterior que le sea cometido o que la presente ley le asigne"*

***Artículo 49.-*** *Sustitúyese el artículo 93 del Capítulo II, Del Control, Título III del Texto Ordenado de Contabilidad y Administración Financiera (TOCAF), por el siguiente:*

*"ARTÍCULO 93.- Las actuaciones y auditorías, selectivas y posteriores, a cargo de la Auditoría Interna de la Nación, abarcarán los aspectos presupuestales, económicos, financieros, patrimoniales, normativos y de gestión, así como la evaluación de programas y proyectos.*

*Sin perjuicio de la técnica usual de control establecida en las normas de auditoría generalmente aceptadas, se fundará en criterios de juridicidad, eficiencia y eficacia, según corresponda".*

La Auditoría Interna de la Nación, en uso de sus facultades y en la perspectiva dinámica de mejoramiento de la administración pública adopta este Marco Conceptual de Control Interno.

## **II) INTRODUCCIÓN**

Como forma de solucionar la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno al control interno, es publicado en 1992, en EEUU, el “Informe COSO” sobre control interno (COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)

El grupo de trabajo estuvo constituido por representantes de cinco organismos profesionales:

- \* AAA – Asociación Americana de Contadores
- \* AICPA – Instituto Americano de Contadores Públicos Autorizados
- \* FEI – Instituto de Ejecutivos Financieros
- \* IIA – Instituto de Auditores Internos
- \* IMA – Instituto de Contadores Gerenciales

Su objetivo fue

- \* Acordar una definición de Control Interno que sea aceptada como un marco común que satisfaga las necesidades de todos los sectores.
- \* Aportar una estructura de Control Interno que facilite la evaluación de cualquier sistema en cualquier organización.

El “Informe COSO” constituyó un gran avance al acordar una definición respecto al concepto de control interno. El in-

---

forme COSO logra definir un marco conceptual común y se constituye en una visión integradora del control interno.

El Informe COSO se estructura en cuatro partes.

- \* **Resumen Ejecutivo:** visión de alto nivel sobre la estructura conceptual del control interno, dirigido a directores ejecutivos, miembros del consejo, legisladores.
- \* **Estructura Conceptual:** Define control interno, describe sus componentes y proporciona criterios para que Administradores, Consejeros y otros puedan valorar sus sistemas de control.
- \* **Reportes a Partes Externas:** Es un documento suplementario que proporciona orientación a aquellas entidades que publican informes sobre control interno además de la preparación de estados financieros.
- \* **Herramientas de evaluación:** Proporciona materiales que se pueden usar en la realización de una evaluación de un sistema de control interno.

### **III) EL CONTROL INTERNO SEGÚN COSO**

#### ***a) Definición de control interno***

El control interno es un proceso efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- \* Eficacia y eficiencia de las operaciones
- \* Confiabilidad de la información financiera
- \* Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables

#### **Como proceso...**

- \* Es un medio para alcanzar un fin, no es un fin en si mismo.
- \* No es un evento o circunstancia sino una serie de acciones que permean en las actividades de una organización.
- \* Es una cadena de acciones extendida a todas las actividades inherentes a la gestión e integradas a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión.
- \* Los controles deben constituirse “dentro” de la infraestructura de la Organización y no “sobre ella”.

**Es llevado a cabo por la Dirección y el resto del personal...**

- \* Es efectuado por personas.
- \* Es ejecutado por la gente de una Organización a través de lo que ellos hacen y dicen. La gente diseña los objetivos de la entidad y establece los mecanismos de control.
- \* La Dirección es responsable de la existencia de un eficaz y eficiente sistema de control. Aunque los directores tienen como obligación primaria la vigilancia del control, también proporcionan directrices y aprueban ciertas transacciones y políticas.
- \* Cada individuo dentro de la Organización tiene algún rol respecto al control interno.

**Proporciona una seguridad razonable...**

- \* No asegura con certeza el cumplimiento de los objetivos de la Organización, sino que contribuye a ello.
- \* No importa lo bien diseñado que esté el sistema de control, lo más que se puede esperar es que proporcione una seguridad razonable.

**Eficacia del Sistema de Control Interno**

La eficacia del control interno se puede dar en tres niveles distintos.

El control interno se puede considerar eficaz en cada una de las tres categorías respectivamente, si la dirección de la Unidad tiene la seguridad razonable de que:

- \* Dispone de la información adecuada sobre hasta qué punto se están logrando los objetivos operacionales de la Unidad.
- \* Se prepara de forma fiable la información financiera de la misma.
- \* Se cumplen las leyes y normativa a las que se encuentra sujeta.

Si bien el control interno es un proceso, su eficacia es el estado o la situación del proceso en un momento dado.

### ***b) Los cinco componentes del Control Interno***

De acuerdo al marco COSO, el control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí.

Estos derivarán de la manera en que la Dirección dirija la Unidad y estarán integrados en el proceso de dirección. Los componentes serán los mismos para todas las Organizaciones (sean públicas o privadas) y dependerá del tamaño de la misma la implantación de cada uno de ellos.

Los componentes son:

- b.1) Ambiente de control
- b.2) Evaluación de riesgos
- b.3) Actividades de control
- b.4) Información y comunicación
- b.5) Supervisión y monitoreo

***b .1) El ambiente de control***

El ambiente o entorno de control es la base de la pirámide de control interno, aportando disciplina a la estructura. En él se apoyarán los restantes componentes, por lo que será fundamental para solidificar los cimientos de un eficaz y eficiente sistema de control interno. Marca la pauta del funcionamiento de la Unidad e influye en la concientización de sus funcionarios.

Los factores a considerar dentro del entorno de control serán la integridad y los valores éticos, la capacidad de los funcionarios de la Unidad, el estilo de dirección y de gestión, la manera en que la Dirección asigna autoridad y responsabilidad, la estructura organizacional vigente y las políticas y prácticas de personal utilizadas.

Debe considerarse en la evaluación que los procedimientos existan, que hayan sido apropiadamente notificados, que sean conocidos, que sean adecuadamente comprendidos y que exista evidencia de que se aplican.

*Integridad y valores éticos*

Dado que el control interno se sustenta en los valores éticos, la autoridad superior del organismo debe procurar promover, difundir y monitorear el cumplimiento de los mismos.

Estos valores éticos deben enmarcar el comportamiento de todos los funcionarios de la Unidad, orientando su integridad y compromiso profesional.

Debe ser la Dirección del Organismo la que mediante ac-

titudes (su ejemplo) y otros mecanismos, busque crear una cultura apropiada a tales fines.

- \* Los funcionarios conocen la normativa vigente que regula su conducta en el ejercicio de la función pública.
- \* Se enfatiza en la importancia de la integridad y el comportamiento ético, respetando ciertos códigos de conducta aún cuando no estén escritos.
- \* Existe algún documento que recoja los valores y principios éticos que promueve la Organización, por ejemplo a través de un código de conducta que determine la política de la misma respecto de asuntos críticos donde puedan verificarse conflicto de intereses.
- \* Se ha dado a conocer a todos los funcionarios involucrados y se ha verificado su comprensión.
- \* Se ponen en conocimiento de terceros ajenos a la Organización pero vinculados a la misma como ser Usuarios o Proveedores,
- \* Los funcionarios se comportan de acuerdo a las reglas de conducta definidas por la Dirección.
- \* Se asignan periódicamente los premios y castigos a que da lugar el acatamiento o no de las reglas y normas de conducta.
- \* Los premios y castigos son adecuados.

### *Competencia de los funcionarios*

Tanto los jefes como los funcionarios en general, de-

---

## *Normas Generales de Control Interno*

---

ben caracterizarse por poseer un nivel de competencia acorde a las responsabilidades asumidas. Esto permitirá comprender de mejor manera la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de un buen sistema de control interno.

- \* Se han analizado formal o informalmente las funciones principales a desarrollar.
- \* Se ha efectuado un análisis de las competencias requeridas por los funcionarios para desempeñar adecuadamente dichas funciones.
- \* Existe un plan de capacitación anual que contribuya al mantenimiento y mejoramiento de las competencias de los funcionarios.

### *Estilo de dirección y gestión*

La Dirección debe transmitir a todos los niveles de la estructura organizacional, de forma contundente y permanente, su compromiso y liderazgo con los controles implementados y con los valores éticos.

Será la autoridad superior del organismo la encargada de hacer comprender a todos los funcionarios el papel que cada uno deberá cumplir dentro del sistema de control interno.

- \* Se percibe de parte de la Dirección del Organismo un compromiso permanente con el sistema de control interno y con los valores éticos del mismo. El compromiso puede manifestarse a través de reuniones, exposiciones, cursos.

## *Auditoría Interna de la Nación*

---

- \* Las decisiones sustantivas de la Organización se toman luego de que se ha realizado un cuidadoso análisis de los riesgos asumidos.
- \* Existe una actitud positiva hacia la función de rendición de cuentas, auditoría interna y otro tipo de controles.
- \* Se utiliza el presupuesto de la Unidad como herramienta de control.
- \* Existe un compromiso permanente hacia la elaboración responsable de información financiero – contable y de gestión.

### *Estructura Organizativa - Organigrama*

La estructura organizativa debe ser adecuada para cumplir con la misión y los objetivos de la Unidad. Esta estructura se debe formalizar en un Organigrama, el cuál debe ser difundido a todos los funcionarios.

- \* La Organización cuenta con una estructura organizativa que manifiesta claramente la relación jerárquico funcional existente.
- \* Contribuye al flujo de información entre áreas.
- \* La estructura organizativa es adecuada al tamaño y naturaleza de las operaciones.
- \* Existe un diagrama de la estructura organizativa vigente.
- \* El mismo ha sido difundido a toda la Organización.

### *Asignación de autoridad y responsabilidad*

Cada funcionario debe conocer sus deberes y responsabilidades. Esto contribuye a desarrollar la iniciativa de los mismos y a solucionar los problemas, actuando siempre dentro de sus responsabilidades.

Asimismo, los funcionarios deben conocer los objetivos de la Unidad donde se desempeñan y cómo su función contribuye al logro de los objetivos generales. Esto es fundamental para lograr un compromiso mayor en las personas que se desempeñan en una Organización.

- \* Los funcionarios conocen los cometidos de la Organización y cómo su función contribuye al logro de los mismos.
- \* Existe una clara asignación de responsabilidades, lo que implica que cada funcionario desarrolla sus propias iniciativas y actúa dentro de sus responsabilidades.
- \* La asignación de responsabilidad está directamente vinculada con la asignación de autoridad.
- \* Los funcionarios que tienen asignadas responsabilidades deben rendir cuentas periódicamente por tal asignación.

### *Políticas y prácticas de Personal*

Se deben establecer políticas y prácticas de personal (dentro del ámbito normativo vigente), que busquen lograr una administración de personal justa y equitativa.

Si bien existe una normativa vigente que impide a la Dirección de una Unidad moverse libremente en este aspecto, se debe procurar lograr justicia y equidad en el personal a la hora de capacitar, adiestrar, calificar, promover y disciplinar a los funcionarios.

- \* Existen procedimientos definidos para la promoción, selección, capacitación, evaluación, compensación y sanción del personal.
- \* Los mismos son conocidos por todos los funcionarios.
- \* Los mismos se aplican en la realidad.

## ***b. 2) Evaluación de Riesgos***

Cada Unidad se enfrenta a diversos riesgos internos y externos que deben ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, los cuales deberán estar vinculados entre sí.

La evaluación de riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados.

A su vez, dados los cambios permanentes del entorno, será necesario que la Unidad disponga de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados al cambio.

En la evaluación se deberá analizar que los objetivos hayan sido apropiadamente definidos, que los mismos sean consistentes con los objetivos institucionales, que hayan sido oportunamente comunicados, que se hayan detectado y analizado adecuadamente los riesgos, que se los haya clasificado de acuerdo a la relevancia y probabilidad de ocurrencia.

### *Misión, Objetivos y Políticas*

Los objetivos y políticas de una determinada Unidad deberán estar alineados y ser consistentes con la misión de la misma, la cual es desarrollada a nivel del Inciso.

Es importante que los mismos se encuentren documentados y difundidos no solo a toda la Organización, sino que también es importante su difusión a nivel de la sociedad en general. Esto será importante a la hora de rendir cuentas de la gestión del Organismo.

**Misión:** Expresa lo que es la Organización, para qué está, qué necesidades cubre. La misión es definida a nivel de Inciso.

**Objetivos:** Expresan los propósitos de la Organización, mostrando hacia donde va la misma.

**Políticas:** Expresan los medios que utiliza la Organización para conseguir los objetivos. Dado el ambiente dinámico en donde interactúa la Unidad, los objetivos deberán adecuarse a esos cambios.

- \* La misión de la Organización es conocida y comprendida por la Dirección y los funcionarios de la Unidad.
- \* Los objetivos definidos para la Unidad son concordantes con la misión definida.
- \* Existe un compromiso por parte de la Dirección de que los objetivos sean conocidos y comprendidos por todos los funcionarios.
- \* Se han determinado los beneficiarios de las acciones desarrolladas por la Organización.
- \* Los cometidos son difundidos adecuadamente a nivel de la sociedad, a los efectos de rendir cuentas de la gestión del Organismo.
- \* Existe una definición adecuada de políticas por parte de la Dirección para alcanzar los objetivos.
- \* Las mismas son difundidas y comprendidas por parte de todos los funcionarios.

## *Normas Generales de Control Interno*

---

- \* El presupuesto asignado a la Unidad es adecuado para el cumplimiento de los objetivos.
- \* Existe por parte de la Dirección una priorización de objetivos, concordante con los recursos asignados a la misma.

### *Objetivos a nivel de proceso o actividad*

Se deben identificar los objetivos particulares a nivel de todos los procesos o actividades desarrolladas por una Unidad, a los efectos de poder identificar los riesgos que podrían amenazar la consecución de los objetivos vinculados a los mismos.

- \* Los objetivos particulares de los procesos sustantivos de la Unidad (entendiéndose por procesos sustantivos los que agregan valor a la Unidad) se encuentran identificados.
- \* Los mismos son concordantes con los objetivos generales de la Unidad.
- \* Se encuentran definidas las herramientas de medición (indicadores) del grado de cumplimiento de los objetivos.
- \* Estas herramientas de medición se encuentran operativas en la realidad y se aplican.

### *Identificación de Riesgos*

Los riesgos que podrían afectar la consecución de los objetivos de la Organización, tanto externos como internos, deben estar claramente identificados.

Para ello se debe realizar un “mapeo” de riesgos que incluya la especificación de los procesos claves de la Organización, la identificación de los objetivos generales y particulares de los mismos, y las amenazas y riesgos que pueden impedir que los mismos se cumplan.

- \* Se encuentran identificados los riesgos tanto internos como externos, que podrían interferir en que los objetivos de procesos sean cumplidos.
- \* Existen mecanismos definidos para la identificación de riesgos internos y los mismos funcionan adecuadamente.
- \* Los mecanismos utilizados para identificar riesgos tienen en cuenta los siguientes factores:

Futuros recortes de Presupuesto

Modificación de procedimientos

Dificultades en los sistemas de información

Falta de competencia y capacitación del personal

Modificación de autoridades

Falta de financiamiento

- \* Se tienen en cuenta las observaciones y recomendaciones de auditoría (Auditoría Interna de la Nación y/o Auditoría Interna) realizadas en el pasado.

## *Normas Generales de Control Interno*

---

- \* Están identificados aquellos riesgos que la Dirección entiende que no debe mitigar (riesgo residual) y por lo tanto asume esa responsabilidad.

### *Estimación de Riesgos*

Se debe estimar la probabilidad de ocurrencia de los riesgos identificados, así como también cuantificar las posibles pérdidas que los mismos podrían ocasionar.

Por consiguiente, la estimación de riesgos debe hacerse a través de dos variables: **probabilidad** (frecuencia en la ocurrencia del mismo) e **impacto** (consecuencia que tendría el mismo si ocurriera).

- \* Existe una estimación de riesgos, considerando la probabilidad de ocurrencia y el impacto de los mismos.

### *Manejo del cambio*

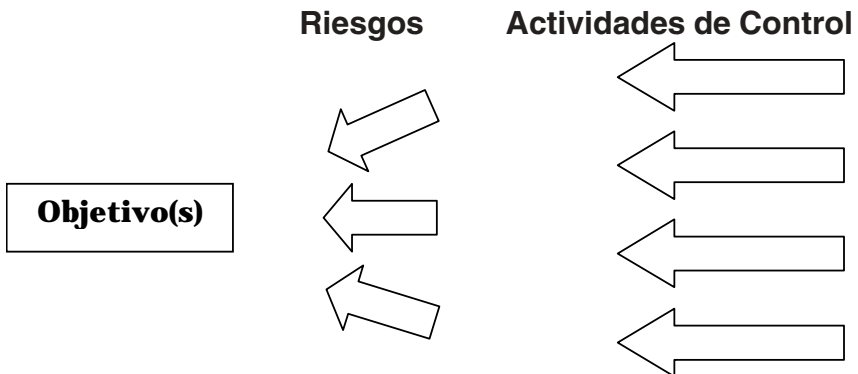
Se debe disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente cualquier cambio, tanto en el ambiente interno como externo, que puedan impedir que los objetivos se consigan.

- \* Las Áreas están instruidas para informar a la Dirección de cualquier variación que pueda afectar el cumplimiento de los objetivos de la Entidad o Área.
- \* Existen procedimientos capaces de captar e informar oportunamente cambios, tanto internos como externos, que puedan determinar variantes en el análisis de riesgos.
- \* Los mismos son aplicados en la realidad.

**b. 3) Actividades de Control**

Las actividades de control son las políticas, procedimientos, técnicas, prácticas y mecanismos que permiten a la Dirección administrar (mitigar) los riesgos identificados durante el proceso de Evaluación de Riesgos y asegurar que se llevan a cabo los lineamientos establecidos por ella.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la Unidad y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, de acuerdo a lo señalado en el punto anterior (Evaluación de Riesgos), lo cual se representa en el siguiente diagrama:



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

Atento a la variedad de actividades de control que pueden emplearse, las aquí incorporadas lo son a título indicativo.

## *Normas Generales de Control Interno*

---

Son desarrolladas al sólo efecto de ilustrar la variedad de controles típicos que deben utilizarse en cualquier organización y que el auditor debe tomar en cuenta para su evaluación. Es un punto de partida, hallándose sujeta a mejoras e incorporación de aquellos aspectos no contemplados en ellas.

### *Identificación de Procedimientos de Control*

Luego de identificar, estimar y cuantificar los riesgos, la Dirección debe determinar los objetivos de control, y en base a ello debe establecer las actividades de control más convenientes a implementar. La conveniencia estará dada por la efectividad de las mismas y el costo a incurrir en su implantación.

Será importante en este punto no perder de vista la ecuación costo – beneficio.

- \* Existen procedimientos de control para mitigar todos los riesgos identificados y considerados significativos
- \* Los mismos se aplican apropiadamente.
- \* Dichos procedimientos son comprendidos por todos los funcionarios involucrados.

### *Oposición de intereses*

Se debe asignar a personas diferentes las tareas y responsabilidades relativas a la autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos económicos de la Organización.

Esto disminuye considerablemente la posibilidad de cometer actos ilícitos y en caso que se cometan, es más fácil su detección.

- \* Las tareas y responsabilidades vinculadas a la autorización, aprobación, procesamiento y registración, pagos o recepción de fondos, auditoría y custodia de fondos, valores o bienes de la Organización están asignadas a personas diferentes.
- \* Las conciliaciones bancarias son realizadas por personas ajenas al manejo de las cuentas bancarias.

### *Coordinación entre áreas*

Las áreas que componen una Organización deben actuar coordinadamente entre ellas. Esto redundará en la consecución de los objetivos generales de la Organización y no solo en la consecución de objetivos a nivel de Unidad independiente.

Que exista coordinación implica que los funcionarios conozcan las consecuencias de sus acciones respecto a la Organización en su conjunto.

- \* Existe un flujo de información adecuado entre las distintas áreas de la Unidad.
- \* Los funcionarios son conscientes de cómo impactan sus acciones en la Organización en su conjunto.

### *Documentación*

La estructura de control interno y todas las transacciones

---

## *Normas Generales de Control Interno*

---

y hecho significativos de la Unidad deben estar claramente documentados y disponibles para su control.

- \* Existen documentos escritos acerca de la estructura de control interno de la Unidad.
- \* Los mismos se encuentran disponibles y al alcance de todos los funcionarios.

### *Niveles definidos de autorización*

Los hechos significativos de una Organización deben ser autorizados y realizados por funcionarios que actúen dentro del ámbito de su competencia.

La Dirección deberá autorizar los hechos significativos a realizar y los funcionarios deberán ejecutar las tareas que les han sido asignadas, de acuerdo a los lineamientos establecidos.

- \* Los procedimientos de control aseguran que las tareas son realizadas exclusivamente por los funcionarios que tienen asignada la tarea.
- \* La delegación de tareas se encuentra dentro de los lineamientos establecidos por la Dirección.

### *Registro adecuado de las transacciones*

Las transacciones y hechos que afecten a la Organización deben ser registrados oportuna y adecuadamente.

- \* Las operaciones de egreso que se dan en la Organización se registran en tiempo y forma, cualquiera sea la

etapa del gasto en las que se encuentren (Afectación, Compromiso, etc.).

- \* Lo mismo sucede con las operaciones de ingreso.

*Acceso restringido a los recursos, activos y registros*

El acceso a los recursos, activos y registros debe estar protegido por mecanismos de seguridad, que permitan asignar responsabilidad en su custodia. Estas personas serán las encargadas de rendir cuentas por su custodia y utilización.

Es importante destacar que los datos producidos por la Organización, los cuales son fundamentales para cumplir con sus objetivos, deben ser considerados activos.

- \* Los procedimientos de control aseguran que solo las personas autorizadas tengan acceso a los recursos y activos de la Organización.
- \* La responsabilidad por custodiar y rendir cuentas por esos recursos está asignada a determinadas personas.
- \* Los procedimientos de control aseguran que solo las personas autorizadas tengan acceso a los registros y datos de la Organización.
- \* Los permisos asignados para acceder a la información, tanto sea tangible como en formato electrónico, son revisados periódicamente, asegurando el principio de “la necesidad de saber”.
- \* Se realizan controles periódicos entre los recursos

## *Normas Generales de Control Interno*

---

existentes y los saldos que arrojan los registros (arqueos, conciliaciones, recuentos físicos).

- \* Existen procedimientos establecidos para la custodia de los recursos físicos.
- \* La(s) Tesorería(s) tienen las medidas de seguridad correspondientes.
- \* Los formularios como recibos, órdenes de compra y otros importantes están prenumerados, guardados adecuadamente y asignada la responsabilidad por su custodia.

### *Rotación del personal en las tareas sensibles*

Las personas que llevan adelante tareas que puedan dar lugar a cometer irregularidades, deben ser regularmente rotadas en sus puestos.

- \* Se rota a los funcionarios en las tareas que pueden dar lugar a irregularidades (fraude, actos de corrupción).

### *Control del sistema de información*

Con el objetivo de lograr su correcto funcionamiento, el sistema de información debe ser controlado periódicamente. Esto se debe a que la toma de decisiones se respalda en los sub -sistemas de información.

- \* Existen procedimientos que aseguran el acceso autorizado a los sistemas de información.

*Control de la tecnología de la información*

Los recursos tecnológicos deben ser regularmente testeados, a los efectos de lograr cumplir con los requisitos del sistema de información.

- \* Los recursos tecnológicos son regularmente testeados, a los efectos de corroborar que cumplen con los requisitos de los sistemas de información.

*Indicadores de desempeño*

Respetando el principio de que lo que no se puede medir, no se puede gestionar, la Organización debe contar con métodos de medición de desempeño que permitan la elaboración de indicadores para su monitoreo y evaluación.

La información será utilizada para monitorear y poder corregir los desvíos oportunamente detectados.

- \* Existen indicadores y criterios para la medición de la gestión.
- \* Los indicadores son apropiados y se ajustan a la realidad de la Organización.
- \* Se revé periódicamente la validez de los mismos.
- \* Son consistentes con la misión y objetivos de la Unidad.
- \* Se analizan periódicamente los resultados obtenidos.
- \* Si se encuentran desvíos con lo previsto, se toman las medidas correctivas apropiadas.

*Manuales de procedimientos*

Toda Organización debe contar con manuales de procedimientos, en los cuales se desarrollará la forma óptima de llevar adelante los procesos de negocio. Es fundamental que todos los funcionarios tengan documentada, la forma de desempeñarse en la Organización.

- \* Existen manuales de procedimientos escritos para los procesos sustantivos de la Unidad, en los cuales se desarrolla la forma óptima de llevar adelante el proceso.
  
- \* Se ha notificado a los funcionarios acerca de los mismos.

#### ***b .4 ) Información y Comunicación***

Hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en tiempo y forma que permitan cumplir a cada funcionario con sus responsabilidades.

También deberá existir una comunicación eficaz en un sentido amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la Unidad, de arriba hacia abajo y a la inversa. La Dirección debe comunicar en forma clara las responsabilidades de cada funcionario dentro del sistema de control interno implementado. Los funcionarios tienen que comprender cuál es su papel en el sistema de control interno y cómo las actividades individuales están relacionadas con el trabajo del resto.

Asimismo, deben contar con los medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores.

#### ***Información y responsabilidad***

Los datos de una Organización deben ser identificados, captados, registrados, procesados en información y comunicados en tiempo y forma a los funcionarios, para que estos puedan tomar decisiones acertadas y cumplir con sus responsabilidades.

- \* Están definidos los distintos reportes que deben remitirse a los distintos niveles internos para la toma de decisiones.
- \* La información es apropiada de acuerdo a los niveles de autoridad y responsabilidad asignados.

*Flujo de Información*

El flujo de información debe circular en todos los sentidos dentro de la Organización:

- \* La información circula en todos los sentidos dentro de la Organización (ascendente, descendente, horizontal y transversal) y esta disponible para quienes deben disponer de ella.

*Sistemas de Información integrado*

Los sistemas de información dentro de una Organización deben estar integrados. Los funcionarios de una unidad organizacional deben saber como se vincula la información elaborada por el área donde se desempeñan, con la información elaborada por el resto de las unidades de la estructura

A su vez, el sistema de información debe estar condicionado a la Estrategia de la Organización.

El sistema de información debe servir para:

- o La toma de decisiones a todos los niveles
  - o Evaluar el desempeño del organismo
  - o Rendir cuentas
- \* Los funcionarios saben como se vincula la información elaborada por el área donde se desempeñan, con la información elaborada por el resto de las unidades de la estructura.

*Flexibilidad al cambio*

El sistema de información debe ser revisado, a los efectos de comprobar que sigue siendo eficaz para la toma de decisiones a lo largo del tiempo.

Se debe constatar que la información elaborada sigue siendo relevante para los objetivos de la Organización.

Toda vez que el organismo cambie su estrategia, misión, política u objetivos, se debe analizar el impacto sobre su sistema de información.

- \* El sistema de información es revisado a lo largo del tiempo, a los efectos de comprobar que sigue siendo eficaz para la toma de decisiones y que la información elaborada sigue siendo relevante para los objetivos de la Organización.
- \* Se analiza el sistema de información cada vez que el organismo cambia su estrategia, misión, política u objetivos.

*Compromiso de la autoridad superior*

Es imprescindible que la Dirección tome conciencia del grado de importancia del sistema de información organizacional, para poder cumplir con sus objetivos. Este compromiso se debe explicitar mediante la procura de recursos suficientes para poder mejorarlo y volverlo más eficaz.

- \* La Dirección es consciente de la importancia del sistema de información organizacional y este compromiso

## *Normas Generales de Control Interno*

---

se explicita por ejemplo mediante la procura de recursos suficientes para poder mejorarlo y volverlo más eficaz.

### *Comunicación, valores organizacionales y estrategias*

La Organización debe contar con un sistema de comunicación multidireccionado, que proporcione oportunamente a todos los funcionarios la información (relevante y confiable), necesaria para poder cumplir con sus responsabilidades.

- \* Existen mecanismos que aseguran la comunicación en todos los sentidos.
- \* El sistema de comunicación proporciona oportunamente a todos los funcionarios la información (relevante y confiable), necesaria para poder cumplir con sus responsabilidades.

### *Canales de comunicación*

Los canales de comunicación deben presentar un grado de apertura y eficacia acorde a las necesidades de información internas y externas (sociedad, prensa, entre otros).

- \* Existen canales de comunicación adecuados con terceros interesados y partes externas (sociedad, prensa, entre otros).

***b .5) Supervisión y Monitoreo***

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que verifique la vigencia del sistema de control interno a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas.

*Evaluación del sistema de control interno*

La eficacia del sistema de control interno de toda Organización, debe ser periódicamente evaluada por la Dirección y los mandos medios.

Los resultados de la evaluación deben ser comunicados a aquel ante quién se es responsable.

- \* El sistema de control interno es evaluado periódicamente por la Dirección y los mandos medios a los efectos de corroborar su vigencia.
- \* Existen herramientas definidas de autoevaluación que permiten evaluar el sistema de control interno implementado.

*Eficacia del sistema de control interno*

Un sistema de control interno se considera eficaz si la dirección de la Unidad tiene la seguridad razonable de que:

- \* Dispone de la información adecuada sobre hasta qué punto se están logrando los objetivos operacionales de la Unidad.

## *Normas Generales de Control Interno*

---

- \* Se prepara de forma fiable la información financiera de la misma.
- \* Se cumplen las leyes y normativa a las que se encuentra sujeta.

Si bien el control interno es un proceso, su eficacia es el estado o la situación del proceso en un momento dado.

- \* Se evalúa periódicamente la eficacia del sistema de control interno, teniendo en cuenta si la Dirección de la Unidad tiene seguridad razonable de que:
  - \* Dispone de la información adecuada sobre hasta qué punto se están logrando los objetivos operacionales de la Unidad.
  - \* Se prepara de forma fiable la información financiera de la misma.
  - \* Se cumplen las leyes y normativa a las que se encuentra sujeta.

### *Validación de los supuestos asumidos*

Se deben validar periódicamente los supuestos que sustentan los objetivos de una Organización.

A modo de ejemplo, los objetivos de una Organización pueden apoyarse en supuestos acerca de las necesidades de la sociedad. Por consiguiente será fundamental la validación de estos supuestos a lo largo del tiempo.

- \* Se validan periódicamente los supuestos que sustentan los objetivos de una Organización.

*Deficiencias detectadas*

Se deben establecer procedimientos que aseguren que toda deficiencia detectada, que afecte al Sistema de Control Interno o pueda llegar a afectarlo, pueda ser oportunamente informada.

- \* Existen procedimientos que aseguran que toda deficiencia detectada que afecte al Sistema de Control Interno o pueda llegar a afectarlo, pueda ser oportunamente informada.

## **IV) GLOSARIO DE TÉRMINOS**

### **Auditoría interna**

La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una Organización. Ayuda a una Organización a cumplir sus objetivos, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

### **Añadir / Agregar Valor**

El valor se genera mediante la mejora de oportunidades para alcanzar los objetivos de la organización, la identificación de mejoras operativas, y/o la reducción de la exposición al riesgo, tanto con servicios de aseguramiento como de consultoría.

### **Categoría**

Uno de los tres grupos de objetivos de control interno. Las categorías son la eficacia y eficiencia de las operaciones, la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables. Las categorías pueden superponerse, lo que puede determinar que un objetivo pertenezca a más de una categoría.

### **Componente**

Uno de los cinco elementos de control interno. Los componentes de control interno son: el entorno o ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación, y la supervisión y monitoreo.

## **Control**

Cualquier medida que tome la dirección y otras partes para gestionar los riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos. La dirección planifica, organiza y dirige la realización de las acciones suficientes para proporcionar una seguridad razonable de que se alcanzarán los objetivos y metas.

## **Control Adecuado**

Es el que está presente si la dirección ha planificado y organizado (diseñado) las operaciones de manera tal que proporcionen un aseguramiento razonable de que los objetivos y metas de la organización serán alcanzados de forma eficiente y económica.

## **Control interno**

Un proceso efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- \* Eficacia y eficiencia de las operaciones
- \* Confiabilidad de la información financiera
- \* Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables

## **Control interno eficaz**

El control interno puede considerarse eficaz en cada una de las tres categorías, respectivamente, si la dirección tiene seguridad razonable de que:

- \* Conocen en qué medida se están alcanzando los objetivos operacionales de la entidad.
- \* Los estados financieros públicos se han preparado en forma fiable y se está siendo transparente a la hora de rendir cuentas.
- \* Se están cumpliendo las leyes y normas que le son aplicables a la unidad.

### **Eficacia**

Capacidad de alcanzar las metas y/o resultados propuestos.

### **Eficiencia**

Capacidad de producir el máximo de resultado con el mínimo de recursos, energía y tiempo.

### **Gestión de Riesgos**

Un proceso para identificar, evaluar, manejar y controlar acontecimientos o situaciones potenciales, con el fin de proporcionar un aseguramiento razonable respecto del alcance de los objetivos de la organización.

### **Política**

Directriz emitida por la dirección sobre lo que hay que hacer para efectuar el control. Constituye la base de los procedimientos que se requieren para la implantación del control.

### **Procedimiento**

Conjunto de acciones mediante el cual se implanta una política.

### **Procesos de Control**

Las políticas, procedimientos y actividades, los cuales forman parte de un enfoque de control, diseñados para asegu-

rar que los riesgos estén contenidos dentro de las tolerancias establecidas por el proceso de evaluación de riesgos.

### **Proceso de Gestión**

Conjunto de acciones emprendidas por la dirección para gestionar una entidad. El sistema de control interno forma parte de dicho proceso y está integrado en él.

### **Riesgo**

La posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad.

### **Riesgos Residuales**

El riesgo que permanece después de que la dirección haya realizado sus acciones para reducir el impacto y la probabilidad de un acontecimiento adverso, incluyendo las actividades de control en respuesta a un riesgo.

### **Seguridad Razonable**

Concepto según el cual el control interno, por muy bien diseñado y ejecutado que esté, no puede garantizar que los objetivos de una entidad se consigan, debido a las limitaciones inherentes de todo sistema de control interno.

## **V) BIBLIOGRAFÍA**

- \* Control Interno (Informe COSO), Samuel Alberto Mantilla
- \* Los nuevos conceptos de Control Interno (Informe COSO), Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Internos de España. Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid, 1997.
- \* Normas Generales de Control Interno, Sindicatura General de la Nación, República Argentina.
- \* Manual de Procedimientos de Auditoría Interna, Auditoría General de la Universidad de Buenos Aires.
- \* Marco Conceptual de las Normas de Control Interno-Sistema de Auditoría Gubernamental- Contraloría General de Cuentas Guatemala



**Editado por IM.P.O.**

Impreso y encuadernado en marzo de 2007 en