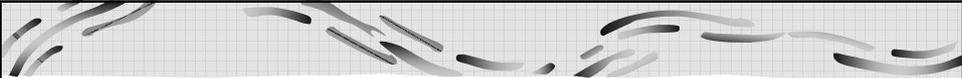


# **CONTROL INTERNO**

Octubre 2010

1



## **OBJETIVOS DE ESTA JORNADA**

- ☉ **Conocer de que se trata el Control Interno**
- ☉ **Conocer sus componentes.**
- ☉ **Conocer para que sirve.**
- ☉ **Reconocer el Control Interno en nuestro ámbito de trabajo.**
- ☉ **Conocer el Sistema de Control del SPN**
- ☉ **Ordenar y reordenar nuestros conocimientos**
- ☉ **Generar un espacio para producir, desarrollar y continuar cambios**

Octubre 2010

2

**“El C.I. 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 al logro de los objetivos, que son :**

- ☞ Eficacia y eficiencia de las operaciones.**
- ☞ Fiabilidad de la información financiera.**
- ☞ Cumplimiento de las leyes y normas aplicables”**

## Control Interno

**La definición contiene algunos conceptos fundamentales:**

- El control interno es un proceso. Es un medio para lograr un fin, no un fin en sí mismo.**
- Es llevado a cabo por personas. No se trata de manuales, normas y políticas, sino de personas que lo ejecutan en cada nivel de la organización.**
- Sólo aporta un grado de seguridad razonable, no total, a la autoridad superior.**
- Diseñado para facilitar la consecución de los objetivos y metas institucionales, no para obstaculizarlos (menos y mejores controles).**



## CONCEPTO

**El Control Interno es:**

- ☞ **el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, establecidos por la autoridad superior,**
- ☞ **diseñados con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos.**

Octubre 2010

5

## OBJETIVOS ESTABLECIDOS POR LA AUTORIDAD SUPERIOR:

- ☞ **OPERACIONALES**
- ☞ **FINANCIEROS**
- ☞ **CUMPLIMIENTO**



Octubre 2010

6

## **Los objetivos del Control Interno**

**Los objetivos del Control Interno se relacionan directamente con los objetivos establecidos por la Autoridad Superior y se disponen entonces de la siguiente manera:**

Octubre 2010

7

## **OPERACIONALES**

**Se refieren a la eficacia y a la eficiencia de las operaciones de la organización incluyen objetivos de rendimiento y rentabilidad , evaluación de programas, proyectos, operaciones, actividades y la preservación del patrimonio de pérdidas por abuso, mala gestión, errores, fraudes, y/o irregularidades, etc.**

Octubre 2010

8

## **Financieros**

**Se refieren a la preparación de los Estados Financieros y otra información de gestión. y a la prevención de la falsificación de la información, como así también en cuanto a la publicación de la información**

Octubre 2010

9

## **De cumplimiento**

**Son los que se refieren a la observancia de leyes, instrumentos legales y otras disposiciones pertinentes.**

Octubre 2010

10

## COMPONENTES DEL SISTEMA

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

1. AMBIENTE DE CONTROL
2. EVALUACION DEL RIESGO
3. ACTIVIDADES DE CONTROL
4. SUPERVISION
5. INFORMACION Y COMUNICACIÓN

Octubre 2010

11

## COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO



## **AMBIENTE DE CONTROL**

**El entorno de control marca las pautas de comportamiento en una organización y tiene una influencia directa en el nivel de concientización del personal respecto al control.**

**Es la base de todos los demás elementos del C.I., aportando disciplina y estructura.**

**Factores que lo constituyen:**

- ✓ **Honradez, valores éticos y la capacidad del personal.**
- ✓ **La filosofía de la Dirección y su forma de actuar.**
- ✓ **La manera en que la Dirección distribuye la autoridad y las responsabilidades.**
- ✓ **La manera en que organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados.**

Octubre 2010

13

## **Ambiente de Control**

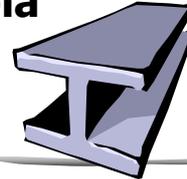
- ✓ **Integridad y valores éticos ( Presiones, falta de controles o controles ineficaces, ignorancia, inculcar reglas éticas)**
- ✓ **Misión, objetivos y políticas.**
- ✓ **Filosofía y estilo de dirección.**
- ✓ **Estructura organizativa.**
- ✓ **Competencia profesional y habilidades**
- ✓ **Atmósfera de confianza mutua.**
- ✓ **Asignación de autoridad y responsabilidad.**
- ✓ **Políticas y prácticas del personal.**

Octubre 2010

14

## LOS RIESGOS

**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.**



Octubre 2010

15

## EVALUACION DE RIESGOS.

- ☞ **Una condición previa a la evaluación de los riesgos es el establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización que se sean coherentes entre sí.**
- ☞ **La evaluación del riesgo consiste en la identificación y análisis de factores que podrían afectar la consecución de los objetivos y en base a ese análisis determinar la forma en que dichos riesgos deben ser gestionados.**
- ☞ **Debido a que las condiciones económicas, industriales, normativas y operacionales se modifican de forma continua, se necesitan mecanismos para identificar y hacer frente a los riesgos especiales asociados con el cambio.**

## LOS RIESGOS

**Los riesgos afectan: la habilidad de la organización para sobrevivir, competir con éxito dentro de su sector y una imagen pública positiva así como la calidad total de sus productos o ss.**

**No existe ninguna forma práctica de reducir el riesgo a cero, el riesgo es inherente a la actividad de la organización, por lo que la dirección debe establecer cual es el nivel de riesgo que considera aceptable y esforzarse para mantenerlo.**

Octubre 2010

17

## Evaluación de los riesgos

- ☞ Identificación del riesgo.
- ☞ Estimación y cuantificación de la exposición al riesgo.
- ☞ Definición de los objetivos de control.
- ☞ Gestión del cambio.
- ☞ Garantía razonable.

Octubre 2010

18

## **Actividades de Control**

**Las actividades de control consisten en las políticas y los procedimientos que tienden a asegurar que se cumplen las directrices de la dirección.**

**También tienden a asegurar que se toman las medidas necesarias para afrontar los riesgos que ponen en peligro la consecución de los objetivos de la organización.**

## **Actividades de Control**

**Las actividades de Control se llevan a cabo en cualquier parte de la organización, en todos sus niveles y en todas sus funciones y comprenden una serie de actividades tan diferentes como pueden ser aprobaciones y autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, el análisis de los resultados de las operaciones, la salvaguarda de activos y la segregación de funciones.**

## TIPOS DE ACTIVIDADES DE CONTROL

### ☞ **Análisis efectuados por la Dirección.**

Los resultados obtenidos se comparan con los presupuestos, previsiones, ejecuciones anteriores.

### ☞ **Gestión directa de funciones por actividad.**

Los responsables de las diversas funciones o actividades revisan los informes sobre resultados alcanzados.

### ☞ **Proceso de información**

Se realizan controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones

Octubre 2010

21

## TIPOS DE ACTIVIDADES DE CONTROL

### ☞ **Controles físicos**

Acciones de protección y se someten periódicamente a recuentos físicos cuyos resultados se comparan con las cifras reflejadas en los registros de control.

### ☞ **Indicadores de rendimiento**

El análisis combinado de diferentes conjuntos de datos (operativos y financieros) junto con la puesta en marcha de acciones correctivas.

### ☞ **Segregación de Funciones**

Las tareas deben repartirse entre los empleados para evitar errores o irregularidades.

Octubre 2010

22

## **CONTROLES SOBRE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

- ☞ **Controles sobre las operaciones del centro de proceso de datos.**
- ☞ **Controles sobre la adquisición y mantenimiento de software.**
- ☞ **Control de accesos, desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.**

Octubre 2010

23

## **Actividades de Control**

- ☞ **Separación de tareas y responsabilidades.**
- ☞ **Coordinación de tareas.**
- ☞ **Documentación.**
- ☞ **Niveles definidos de autorización.**
- ☞ **Registro adecuado y oportuno de las transacciones y hechos.**
- ☞ **Acceso restringido a los activos y registros.**
- ☞ **Conciliaciones.**

Octubre 2010

24

## **Actividades de Control<sup>(2)</sup>**

- ▣ **Rotación del personal en las tareas claves.**
- ▣ **Control del sistema de información.**
- ▣ **Indicadores de desempeño.**

Octubre 2010

25

## **INFORMACION Y COMUNICACION**

**Es necesario identificar, recoger y comunicar la información relevante de un modo y en un plazo tal que permitan a cada uno asumir sus responsabilidades.**

**Los sistemas de información generan información que posibilita la dirección y el control.**

**La información puede tomar datos o condiciones internas o externas de la organización que sirven para tomar decisiones.**

Octubre 2010

26

## **INFORMACION Y COMUNICACION**

**La Comunicación debe ser eficaz:**

- ☞ **Debe circular multidireccionalmente.**
- ☞ **Debe ser clara para los empleados en cuanto a sus responsabilidades en materia de control y en cuanto a su papel dentro del S.C.I. y su relación con las de los otros empleados.**
- ☞ **Debe disponer de mecanismos de comunicación de los empleados con la Dirección.**
- ☞ **Debe prever mecanismos de comunicación con terceros y otros de interés de la organización.**

Octubre 2010

27

## **Información y Comunicación**

- ☞ **Identificar, recopilar y comunicar información pertinente.**
- ☞ **Información y responsabilidad.**
- ☞ **Contenido y flujo de información.**
- ☞ **Calidad de la información.**
- ☞ **El sistema de información.**
- ☞ **Flexibilidad al cambio.**
- ☞ **Compromiso de la autoridad superior.**
- ☞ **Comunicación, valores organizaciones y estrategias.**
- ☞ **Canales de comunicación.**

Octubre 2010

28

## **SUPERVISIÓN**

**Es necesario realizar una supervisión de los sistemas de control interno, evaluando la calidad de su rendimiento, en forma continuada o periódica.**

**El alcance y frecuencia de las evaluaciones puntuales se determinaran en función de la evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procedimientos de supervisión continuada.**

## **SUPERVISION**

**Las deficiencias en el sistema de control interno deberán ser puesta en conocimiento de la gerencia y los asuntos de importancia ser comunicados al primer nivel directivo.**

## Supervisión

- ☞ Evaluación del sistema de control interno.
- ☞ Eficacia del sistema de control interno.
- ☞ Auditorías del sistema de control interno.
- ☞ Validación de los supuestos asumidos.
- ☞ Tratamiento de las deficiencias detectadas.



Octubre 2010

## Relación entre objetivos y componentes

**Existe una relación directa entre los objetivos, que es lo que la entidad se esfuerza por conseguir y los componentes que representan lo que se necesita para cumplir dichos objetivos.**

Octubre 2010

32

## Relación directa entre objetivos y componentes

### Componentes :

- ☞ Entorno de Control
- ☞ Eval. de Riesgos
- ☞ Actividades de Ctrol.
- ☞ Infor.y Comunic.
- ☞ Supervisión



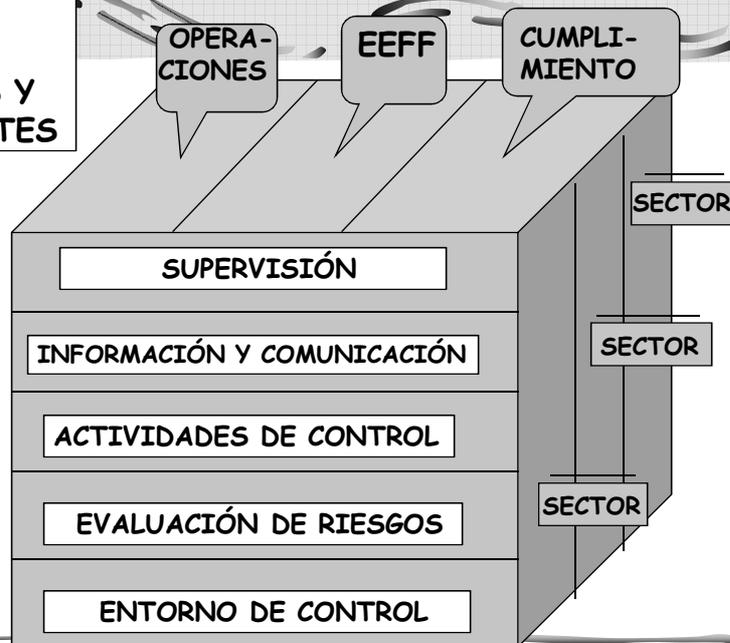
### Objetivos:

- ☞ Operacionales
- ☞ Financieros
- ☞ Cumplimiento

Octubre 2010

33

### RELACION ENTRE OBJETIVOS Y COMPONENTES



Octubre 2010

34

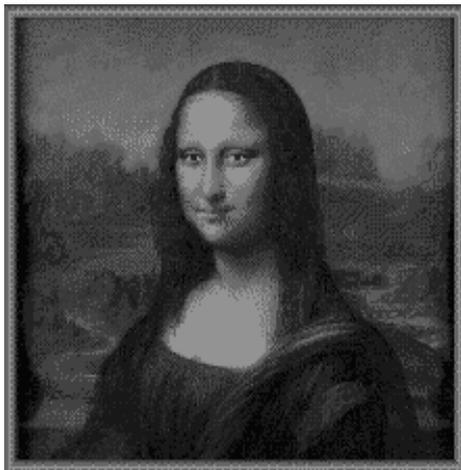
**El control interno puede considerarse eficaz si la autoridad superior tiene una seguridad razonable de que :**

- ✓ Disponen de información adecuada sobre si se están logrando los objetivos operacionales de la entidad.**
- ✓ Se preparan en forma confiable los estados financieros públicos**
- ✓ Se cumplen las leyes y normas aplicables.**

Octubre 2010

35

## **EL CONTROL INTERNO DEBE ESTAR INTEGRADO...**



Octubre 2010

36

## **LO QUE SE PUEDE LOGRAR CON EL CONTROL INTERNO:**

- ✓ Ayudar a que una organización consiga sus objetivos de rentabilidad y rendimiento**
- ✓ Prevenir la pérdida de recursos.**
- ✓ Reforzar la confianza en que la organización cumple con las leyes y normas aplicables.**

Octubre 2010

37

## **LO QUE NO SE PUEDE LOGRAR CON EL C.I.**

- ✓ GARANTIZAR EL ÉXITO DE UNA ORGANIZACIÓN.**
- ✓ ASEGURAR LA FIABILIDAD DE LA INFORMACION**
- ✓ ASEGURAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS LEYES Y NORMAS APLICABLES.**

Octubre 2010

38

## **REFLEXIONES:**

**DEBEMOS ENTENDER AL CONTROL COMO UNA FUNCION PRIMARIA DE LA CONDUCCION, QUE EN LA MEDIDA QUE SE INTEGRE CULTURALMENTE COMO UN VALOR A LA ORGANIZACIÓN SE CONVIERTE EN UNA HERRAMIENTA PARA REDUCIR HASTA DONDE RESULTE POSIBLE LOS RIESGOS INHERENTES AL ACCIONAR DE LAS ORGANIZACIONES.**

**TRATANDO DE ...**

Octubre 2010

39

**DE CREAR UN "CLIMA PREVENTIVO" REDUCIENDO SU VULNERABILIDAD Y QUE ANTES DE ACTUAR PUNITIVAMENTE SOBRE IRREGULARIDADES, ERRORES Y FALLAS, SE ACTÚE EN LAS CAUSAS Y ORIGENES.**

Octubre 2010

40

**PORQUE, CUANDO APARECEN LOS  
ERRORES, FRAUDES O  
IRREGULARIDADES, LOS  
RESPONSABLES, LOS EMPLEADOS,  
LOS CONTRIBUYENTES SE  
PREGUNTAN...**

Octubre 2010

41



**¿Y PORQUÉ EL CONTROL  
INTERNO NO LOS PROTEGIÓ?**

**¿QUÉ HACEN NUESTROS  
AUDITORES?**

Octubre 2010

42

## Valor agregado del Control Interno

**Entre otros aspectos, el control interno agrega valor a la gestión:**

- ✓ **Ayudar a que la institución alcance sus objetivos de rentabilidad y rendimiento, previniendo la pérdida de recursos.**
- ✓ **Apoyar en la obtención de información financiera confiable y oportuna.**
- ✓ **Reforzar la confianza en el cumplimiento de la normatividad aplicable.**
- ✓ **Evitar peligros y sorpresas (riesgos) en el camino.**

Octubre 2010

43

## EL CONTROL INTERNO ES UN TRABAJO DE TODOS



Octubre 2010

44

<b>Actividades de Gestión</b>	<b>Contr.Interno</b>
<b>Establecimiento de objetivos de la organización</b>	
<b>Planificación Estratégica</b>	
<b>Establecimiento de los factores del entorno de control</b>	
<b>Establecimiento de los objetivos para cada actividad</b>	
<b>Identificación y análisis de riesgos</b>	
<b>Gestión de riesgos</b>	
<b>Identificación, recopilación y comunicación de información</b>	
<b>Supervisión</b>	
<b>Acciones correctivas</b>	

Octubre 2010 45

<b>Actividades de Gestión</b>	<b>Contr.Interno</b>
<b>Establecimiento de objetivos de la organización</b>	
<b>Planificación Estratégica</b>	
<b>Establecimiento de los factores del entorno de control</b>	<b>x</b>
<b>Establecimiento de los objetivos para cada actividad</b>	
<b>Identificación y análisis de riesgos</b>	<b>x</b>
<b>Gestión de riesgos</b>	
<b>Identificación, recopilación y comunicación de información</b>	<b>x</b>
<b>Supervisión</b>	<b>x</b>
<b>Acciones correctivas</b>	

Octubre 2010 46

- Ahora, vamos a mirar nuestro entorno de trabajo y vamos a identificar que actividades de control se llevan a cabo habitualmente.

- Y con que objetivo se relaciona cada una de ellas?????



Octubre 2010

49

## **El Control Interno en el Sector Público Nacional**

Octubre 2010

50



## El Control

- ▣ **Sistema de Control Interno en el ámbito del Poder Ejecutivo.**
- ▣ **Sistema de Control Externo, dependiente del Poder Legislativo**

Octubre 2010 52

## Sistema de Control Interno

- ☛ **Conformado por:**
- ☛ **Sindicatura General de la Nación,  
y**
- ☛ **Red de Unidades de Auditoría  
Interna (UAI; en cada organismo)**

Octubre 2010

53

## Sistema de Control Interno

- ☛ **La SIGEN es órgano normativo, de  
supervisión y control.**
- ☛ **Las UNIDADES DE AUDITORIA INTERNA  
(uAI) dependen jerárquicamente de la  
autoridad superior de cada organismo, y  
actúan coordinadas técnicamente por la  
SIGEN.**

Octubre 2010

54

## Sistema de Control Interno

**Cada autoridad superior es responsable del mantenimiento un adecuado sistema de control interno en sus dependencias, lo que incluirà**

- 1. Instrumentos de control previo y posterior incorporados en el plan de organización y en los reglamentos y manuales.**
- 2. La auditoría interna.**

Octubre 2010

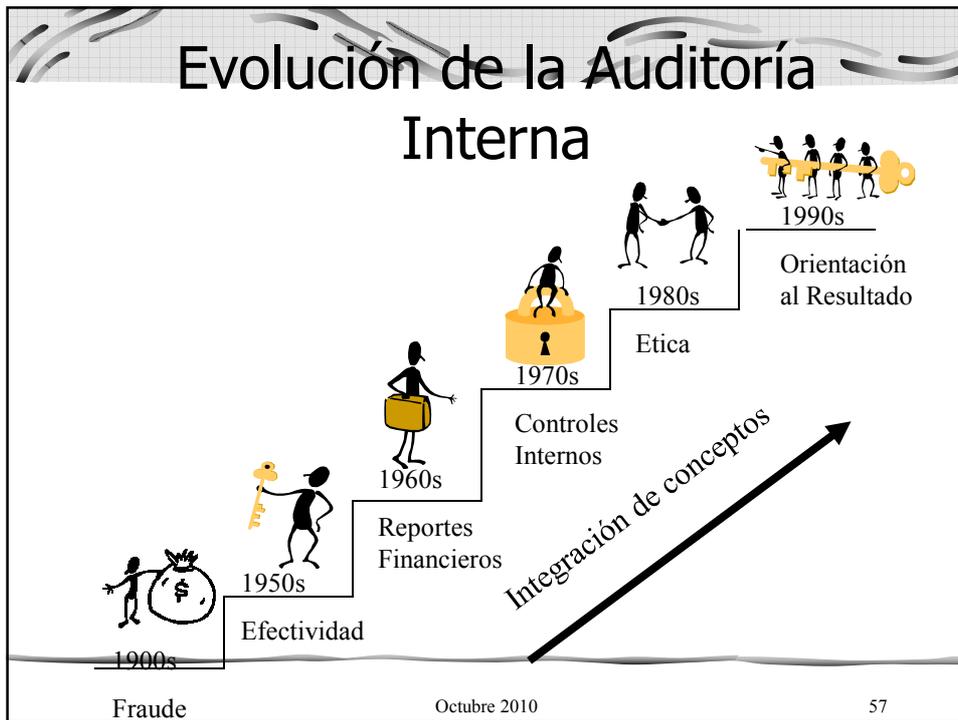
55

## AUDITORIA INTERNA

**La Auditoria Interna es un servicio a toda la organización y consiste en el examen posterior de las actividades financieras y administrativas, realizado por los auditores integrantes de las UAI**

Octubre 2010

56



## ¿Qué es 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.**

## La autoridad superior tiene que saber que:

- La Unidad de Auditoría Interna constituye un mecanismo de seguridad con el que debe contar para estar informada con razonable certeza, sobre la confiabilidad del diseño y funcionamiento de su Sistema de Control Interno, del cual es responsable.

Octubre 2010

59

## ¿Qué no es Auditoría Interna?

- La auditoría interna no es un trabajo de investigación para detectar fraudes.
- El auditor es un perro guardián, no un sabueso.
- La auditoría interna no es el juzgamiento de conductas para adjudicar responsabilidades.
- El auditor interno no es un juez.



Octubre 2010

60

## ¿Qué no es Auditoría Interna?

- ☞ **La auditoría interna no persigue, busca que los funcionarios realicen con eficacia y eficiencia las funciones que le fueron encomendadas.**
- ☞ **El auditor interno no es un policía.**
- ☞ **No es la Oficina Anticorrupción.**
- ☞ **No es la Fiscalía Nacional de Investigaciones Administrativas.**
- ☞ **No es la Auditoría General de la Nación.**

Octubre 2010

61

## Controles

### Herramientas para revertir Conductas

- ☞ **Recomendaciones**
- ☞ **Informes de Auditoría**
- ☞ **Informes de Supervisión**
- ☞ **Informes s/Ambiente de Control**

### Herramientas para generar conciencia

- ☞ **Emisión de Normas**
- ☞ **Divulgación**
- ☞ **Capacitación**
- ☞ **Asesoramiento**
- ☞ **Asistencia Técnica**

Octubre 2010

62

## Recomendaciones

- Tienen como objetivo poner de manifiesto en forma directa, situaciones específicas que potencialmente afectan el Control Interno

## Informes de Auditoría

- Elaborados siguiendo la Normas de Auditoría Interna Gubernamental con el objeto de realizar evaluaciones sistemáticas del Control Interno de carácter general o particular.
- Diferentes tipos.

## Informes de Supervisión UAI

- ▣ Destinados a evaluar el desempeño de las Unidades de Auditoría que conforman el Sistema de Control Interno.

Octubre 2010

65

## Informes de Evaluación del Ambiente de Control

- ▣ Presentan un resumen anual de la situación de Control Interno de las entidades de la Administración Pública Nacional.

Octubre 2010

66

## Red Federal de Control Público

- ☞ Asociación entre la Sindicatura General de la Nación,
- ☞ las Unidades de Auditoría Interna de los ministerios ejecutores de los planes sociales y
- ☞ Entidades de control de las provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Octubre 2010

67

## Sindicatura General de la Nación

- ☞ **Organo rector del sistema de control interno.**
- ☞ **Organo de control interno del Poder Ejecutivo Nacional.**
- ☞ **Organo normativo y de supervisión y coordinación.**
- ☞ **Coordina técnicamente a las unidades de auditoría interna.**

**La Auditoria Interna evalúa el funcionamiento del Sistema de Control Interno y para ello evaluará el comportamiento de sus Componentes**

Octubre 2010

69

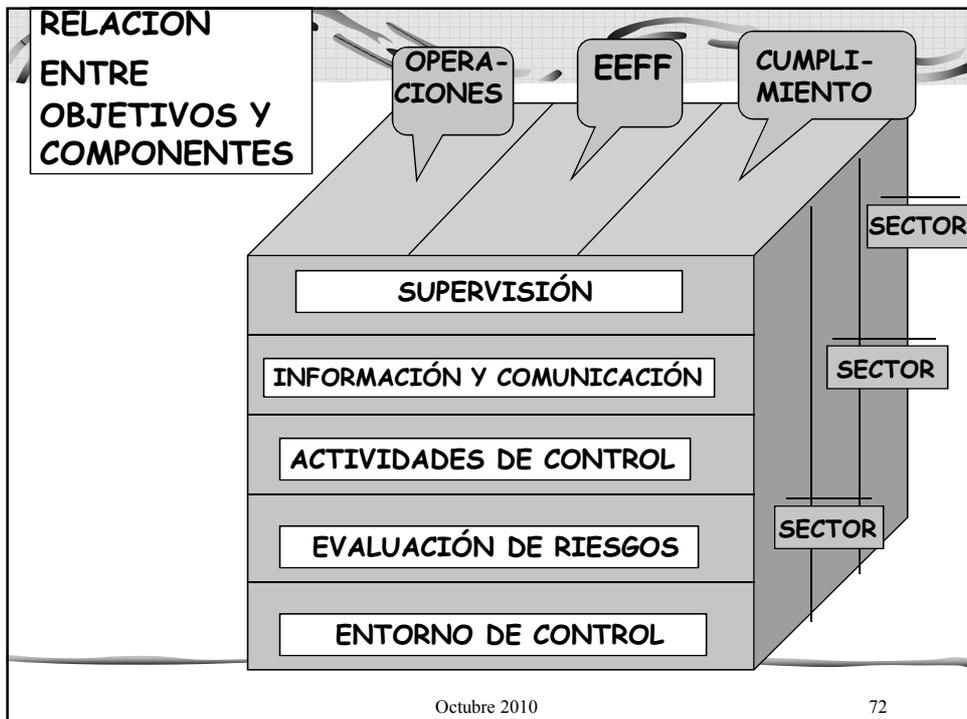
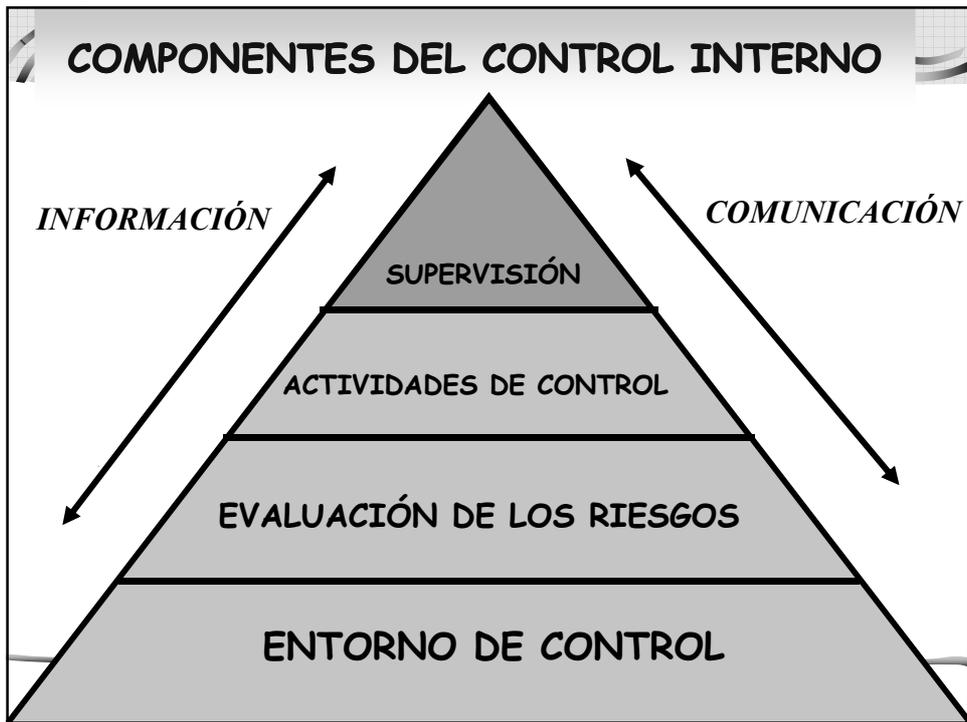
**COMPONENTES**

- *ENTORNO DE CONTROL*
- *EVALUACIÓN DE RIESGOS*
- *ACTIVIDADES DE CONTROL*
- *INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN*
- *SUPERVISIÓN*

**VINCULADOS ENTRE SÍ, GENERAN UNA SINERGIA Y FORMAN UN SISTEMA INTEGRADO QUE RESPONDE DE UNA MANERA DINÁMICA A LAS CIRCUNSTANCIAS CAMBIANTES DEL ENTORNO.**

Octubre 2010

70



## **ENTORNO DE CONTROL**

*MARCA LA PAUTA DE FUNCIONAMIENTO DE UNA ORGANIZACIÓN E INFLUYE EN LA CONCIENTIZACIÓN DE SUS EMPLEADOS RESPECTO AL CONTROL*

### **FACTORES DEL ENTORNO DE CONTROL**

- **INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS**
- **COMPROMISO DE COMPETENCIA PROFESIONAL**
- **CONSEJO DE ADMINIST. Y COMITÉ DE AUDITORÍA**
- **FILOSOFÍA DE DIRECCIÓN Y ESTILO DE GESTIÓN**
- **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**
- **ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD**
- **POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS**

## **EVALUACIÓN DEL ENTORNO DE CONTROL**

### **INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS**

- **CÓDIGOS DE CONDUCTA, PAUTAS ESPERADAS DE COMPORTAMIENTO**
- **PRESIÓN PARA ALCANZAR OBJETIVOS Y REMUNERACIÓN BASADA EN TALES OBJETIVOS**
- **COMPROMISO DE COMPETENCIA PROFESIONAL**

### **DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE TRABAJO**

- **EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES NECESARIOS PARA REALIZAR EL TRABAJO**

## **FILOSOFÍA DE DIRECCIÓN Y ESTILO DE GESTIÓN**

### **RIESGOS ACEPTADOS, POLÍTICAS CONTABLES PRUDENTES O ARRIESGADAS**

- **ACTITUDES DE LA DIRECCIÓN RESPECTO A LA INFORMACIÓN FINANCIERA**

Octubre 2010

75

## **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

### **IDONEIDAD Y CAPACIDAD PARA PROPORCIONAR INFORMACIÓN**

- **DEFINICIÓN DE RESPONSABILIDADES**
- **CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA DE LOS DIRECTIVOS**

### **ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD PARA HACER FRENTE A METAS Y OBJETIVOS**

- **SUFICIENCIA DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS CON EL CONTROL**
- **CANTIDAD DE PERSONAL ADECUADO PARA PROCESAMIENTO DE DATOS Y CONTABILIDAD**

Octubre 2010

76

## **POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS**

### **POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA CONTRATACIÓN, FORMACIÓN, PROMOCIÓN Y REMUNERACIÓN**

- SUFICIENCIA DE ACCIONES DISCIPLINARIAS COMO RESPUESTA A DESVIACIONES**
- IDONEIDAD DE CRITERIOS PARA RETENER Y PROMOCIONAR EMPLEADOS**

Octubre 2010

77

## **OBJETIVOS DE CUMPLIMIENTO**

- CUMPLIMIENTO DE LEYES Y NORMAS**
- ( IMPUESTOS, NORMAS DE CUIDADO AMBIENTAL, SEGURIDAD E HIGIENE Y OTRAS)**
- SOLAPAMIENTO DE OBJETIVOS**
- COHERENCIA Y COMPATIBILIDAD DE LOS OBJETIVOS**
- CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS**

Octubre 2010

78

## RIESGOS

### ·IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS A NIVEL EMPRESA

#### ·EXTERNOS

- AVANCES TECNOLÓGICOS
- NECESIDADES CAMBIANTES DE LOS CLIENTES
- COMPETENCIA
- NUEVAS NORMAS Y REGLAMENTOS
- DESASTRES NATURALES

#### ·INTERNOS

- AVERÍAS EN SISTEMAS INFORMÁTICOS
- CALIDAD DE LOS EMPLEADOS
- NATURALEZA DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA
- CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DÉBIL

### · IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS A NIVEL ACTIVIDAD

#### ANÁLISIS DE LOS RIESGOS

- ESTIMACIÓN DE LA IMPORTANCIA
- EVALUACIÓN DE LA PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
- EVALUACIÓN DE MEDIDAS A ADOPTAR (GESTIÓN DEL RIESGO)

## **GESTIÓN DEL CAMBIO**

- **CIRCUNSTANCIAS QUE EXIGEN UNA ATENCIÓN ESPECIAL**
- ***CAMBIOS EN EL ENTORNO OPERACIONAL***
  - ***NUEVOS EMPLEADOS***
  - ***SISTEMAS DE INFORMACIÓN NUEVOS***
  - ***CRECIMIENTO RÁPIDO***
  - ***NUEVAS TECNOLOGÍAS***
  - ***NUEVOS PRODUCTOS, NUEVAS ACTIVIDADES***
  - ***RESTRUCTURACIONES INTERNAS***

Octubre 2010

81

## **EVALUACIÓN**

**EL EVALUADOR SE CONCENTRARÁ EN LA FIJACIÓN DE OBJETIVOS, ANÁLISIS DE LOS RIESGOS Y GESTIÓN DE CAMBIOS**

### **OBJETIVOS GLOBALES**

- **DEBEN EXPRESAR CLARAMENTE LO QUE SE BUSCA**
- **ADECUADA COMUNICACIÓN AL PERSONAL**
- **VINCULACIÓN Y COHERENCIA CON LAS ESTRATEGIAS**
- **COHERENCIA DE LOS PLANES DE NEGOCIOS Y PRESUPUESTOS CON LOS OBJETIVOS**

Octubre 2010

82

## **OBJETIVOS ASIGNADOS A CADA ACTIVIDAD**

### **CONEXIÓN DE LOS OBJETIVOS DE CADA ACTIVIDAD CON LOS GLOBALES**

- **COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS DE CADA ACTIVIDAD**
- **RELEVANCIA DE DICHOS OBJETIVOS**
- **IDONEIDAD DE LOS RECURSOS EN RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS**
- **IDENTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS QUE SON IMPORTANTES**

Octubre 2010

83

## **CONTROLES SOBRE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

- **CONTROLES GENERALES**
  - SOBRE EL CENTRO DE PED*
  - SOBRE EL SOFTWARE*
  - SOBRE LA SEGURIDAD DE ACCESO*
  - SOBRE DESARROLLO Y MANTENIMIENTO DE LAS APLICACIONES*
- **CONTROLES DE APLICACIÓN**
  - *PERMITEN ASEGURAR LA INTEGRIDAD Y EXACTITUD EN EL PROCESO DE TRANSACCIONES, SU AUTORIZACIÓN Y SU VALIDEZ*
- **RELACIÓN ENTRE CONTROLES GENERALES Y CONTROLES DE APLICACIÓN**

Octubre 2010

84

## INFORMACION Y COMUNICACIÓN

- A. IDENTIFICAR, RECOPIRAR Y COMUNICAR
- B. INFORMACIÓN RELEVANTE
- C. EN FORMA Y PLAZO
- D. QUE PERMITAN A CADA UNO ASUMIR SUS RESPONSABILIDADES.

### 1. INFORMACIÓN

·LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN PRODUCEN INFORMES QUE CONTIENEN INFORMACIÓN OPERATIVA, FINANCIERA Y DATOS SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS QUE PERMITE DIRIGIR Y CONTROLAR EL ENTE.

## CALIDAD DE LA INFORMACIÓN

- CONTENIDO
- OPORTUNIDAD
- ACTUALIDAD
- EXACTITUD
- ACCESIBILIDAD

## 2. COMUNICACIÓN

- *COMUNICACIÓN EFICAZ EN UN SENTIDO AMPLIO*
- *QUE FLUYA EN TODAS LAS DIRECCIONES*
- *A TRAVÉS DE TODOS LOS ÁMBITOS DE LA ORGANIZACIÓN*
- *DE ARRIBA HACIA ABAJO Y A LA INVERSA*

Octubre 2010

87

## SUPERVISIÓN

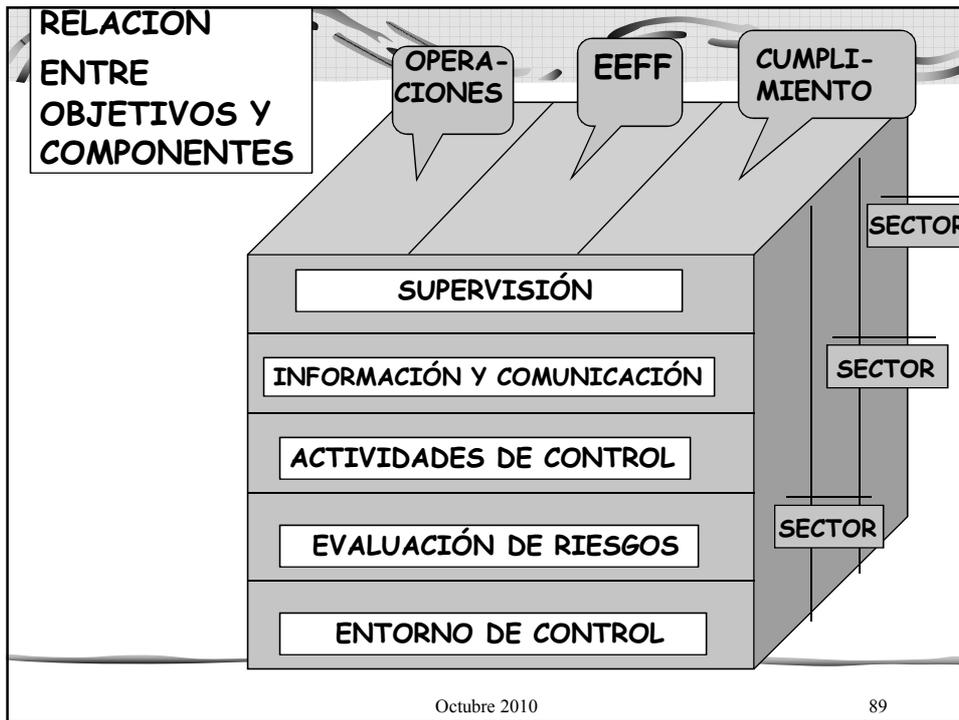
### SUPERVISIÓN CONTINUADA

- CONTROL INTERNO SIGUE FUNCIONANDO
  - COMUNICACIONES DE TERCEROS
  - SEGUIMIENTO DE CONTROLES
    - COMPROBACIÓN DE DATOS CONTABLES
    - PROPUESTAS DE AUDITORES EXTERNOS E INTERNOS.

### EVALUACIONES PUNTUALES

Octubre 2010

88



Objetivo	Riesgo	Activ Control
O.-Aceptar solo las mercad. que se hayan pedido Y que cumplan con las especific. establec.en O.C.	Recepción no cuenta con información sobre el pedido de compra	Comparar los materiales recibidos: Cantidad Calidad Especif. Técnico. Con los pedidos de compra debidamente autorizados
		No aceptar los materiales que no cumplan con las especific. Técnico.
		No aceptar los materiales que no tengan pedido
		Supervisar las facturas presentadas al cobro que corresponden a material recibido sin ped compras.

Octubre 2010

90

<b>Objetivo</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Activ de Control</b>
O.-Salvaguardar mercadería recibida	Inadecuada seguridad física para las mercadería recibidas	1.- Mantener la seguridad física de la mercadería recibida
		2.-Separar la función de - custodia de la de registro

Octubre 2010 91

<b>Objetivo</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Activ de Control</b>
<b>O.y F.-</b> Garantizar que se actualiza exactamente la <b>información</b> sobre existencia de materiales	Pérdida de información sobre recepción de mercadería.	1.- Preenumerar la documentación de recepción. 2.- Investigar la documentación de recepción que falte
	Información incorporada incorrectamente al sistema de información	3.- Investigar los pedidos pendientes de suministro 4.- Realizar inventarios periódicos.

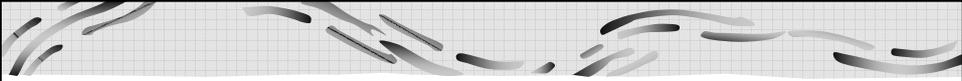
Octubre 2010 92

<b>Objetivo</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Activ de Control</b>
<b>O.-Mantener condiciones seguras de almacenamiento</b>	Sustracción de materiales	1.-Contar con espacios físicos para el adecuado almacenamiento
	Deterioro, etc	2.-Procedimientos para la adecuada manipulación y almacenamiento 3.-...

Octubre 2010 93

<b>Objetivo</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Activ de Control</b>

Octubre 2010 94



**FIN**

**PARA ALGUNOS, TAL VEZ**

**!!! POR FIN !!!**

Al preguntarle a un gerente de qué modo el cambiante mundo actual está cambiando su vida, contestó:

“Duermo como un bebé,...  
cada tres horas me despierto,  
grito y me pongo a llorar”.

**Michael Le Boef**

...Un día, ya en África, un perrito, correteando mariposas, se aleja y se extravía, comenzando a vagar solo por la selva. En eso ve a lo lejos que viene una pantera enorme a toda carrera y, al ver que la pantera se lo quiere devorar, piensa rápido qué puede hacer. Ve un montón de huesos de un animal muerto y se pone a mordisquearlos.

Cuando la pantera está a punto de atacarlo, el perrito dice: "¡Ah!, ¡qué rica estaba esta pantera que me acabo de comer...!!!!".

La pantera lo escucha y frenando en seco, gira y huye despavorida pensando: "¡Pero que perro.. , casi me come a mí también!".

Octubre 2010

77

Un mono que andaba trepado en un árbol cercano y que había visto y oído toda la escena, sale corriendo tras la pantera para contarle como la engañó el perrito... Pero el perrito alcanza a oír al alcahuete del mono...

Después que el mono cuenta a la pantera la historia que vio, ésta, muy enojada, le dice al mono: "¡Subite a mi espalda y busquemos a ese perro a ver quién se come a quién !!!!..."

Y salen corriendo a toda velocidad a buscar al Foxterrier.

El perrito ve a lo lejos que se viene otra vez la pantera, ahora, con el mono alcahuete encima...

"¿Y ahora qué hago?...". se pregunta... y, en vez de salir corriendo, se queda sentado dándole la espalda como si no los hubiera visto y, cuando la pantera está a punto de atacarlo, el perrito dice:

"¡Pero qué mono !... hace como media hora que lo mandé a traerme otra pantera y todavía no aparece!..."

Moraleja:

**EN LOS MOMENTOS DE CRISIS, SOLO LA  
IMAGINACION ES  
MAS IMPORTANTE QUE EL CONOCIMIENTO"**  
(Einstein)