



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL
FACULTAD REGIONAL TUCUMÁN**

**CARRERA DE POSGRADO: ESPECIALIZACIÓN
EN INGENIERÍA GERENCIAL 2.014**

Título de Tesis.

**“Metodología de Reestructuración e
Implementación de una Gestión Estratégica
Dinámica en una Dirección de la Administración
Pública”**

DIRECTOR: CPN GUSTAVO DANIEL ABDELNUR

TESISTA: ING. CIVIL ANA CECILIA ARAUJO

DOCUMENTO: 30.357.126

COHORTE 2.014

AÑO 2.016

Dedicatoria

❖ Al CPN Gustavo Daniel Abdelnur, que me guió a lo largo de todo este estudio.

❖ A mi jefa, Arq. Nora Belloni, y compañeros de trabajo, por la ayuda y la colaboración de información para poder realizar este proyecto.

❖ A mis padres y hermanos, que me apoyan e incentivan continuamente en mi crecimiento personal y profesional.

❖ A mi grupo de trabajo durante el cursado, Analía Barrionuevo, Gaspar Napadensky, Eugenia Toledo y Yohana Rojas, con quienes compartimos estos años de estudio y el apoyo para seguir adelante.

Índice

Prólogo.....	4
Resumen	6
Lista de Imágenes	8
Lista de Gráficos	8
Capítulo 1: Creación de la Secretaria de Fiscalización y Control de Gestión	9
Capítulo 2: Marco Teórico. Informe COSO	16
Capítulo 3: Observaciones del Control Interno	49
Capítulo 4: Recomendaciones para Mejorar el Plan de Gestión	77
Capítulo 5: Nuevo Plan Estratégico	83
Conclusiones	88
Bibliografía	91

Prólogo

El presente trabajo tiene por objetivo la evaluación del control interno de la Dirección de Control de Obras y Servicios Públicos Municipales y Comunales, perteneciente a la Secretaria de Fiscalización y Control de Gestión. Dicha evaluación permite conocer la calidad de sus deficiencias, opiniones y recomendaciones; la implantación de estas últimas y la generación de las modificaciones en las conductas, procurando un mayor cumplimiento de los controles. Resulta imprescindible que los informes se preparen con la prontitud necesaria para que la información de los problemas detectados y las recomendaciones lleguen con oportunidad al destinatario y permitan actuar en consecuencia. La objetividad se obtiene brindando información real y libre de distorsión.

El objetivo principal de los informes relacionados con el control interno, es el de comunicar la adecuación del diseño y el funcionamiento del mismo; como también, las deficiencias detectadas por debilidades en el diseño y en el cumplimiento de los controles incorporados en los distintos medios e instrumentos organizacionales. Estos informes incluirán los efectos de dichas debilidades y las recomendaciones para la corrección de las deficiencias identificadas.

Los profundos cambios en las últimas décadas y el entorno inestable, pusieron en evidencia a la Administración Pública en cuanto a Gestión y Estructura de los distintos organismos. Se detecta cierto grado de ineficiencia de la toma de decisiones, siendo necesario incorporar evaluaciones internas y externas, para la formulación de Estrategias y Planes de Acción.

Realizar una Planificación Estratégica de las actividades presentes y futuras, ayuda a sistematizar y organizar la información existente sobre el entorno y sobre la propia institución pública.

Se detectan fallas en el sistema, siendo las más recurrentes en las organizaciones públicas:

- Excesiva burocracia.
- Falta de definición político – estratégica de la organización.
- Ausencia de control de gestión.
- Desorganización administrativa.

- Predominio en resolver los problemas urgentes por encima de los problemas importantes.

- Deficiencias en el uso de los sistemas de información y comunicación.

- Excesiva centralización de la toma de decisión.

Estos factores impiden mayor efectividad en el cumplimiento de la agenda pública, indicada tanto en la Constitución Nacional como en planes gubernamentales, siendo imperativa para todos los órganos de la administración pública.

El plan estratégico es una herramienta básica de gestión institucional que permite conducir voluntaria y racionalmente los destinos de la organización hacia una situación objetivo, ampliamente acordada, deseada y compartida por todos sus miembros, asumiendo, a su vez, que existen otros órganos que también planifican y hacen apuestas estratégicas que al identificarlas se pueden establecer alianzas, asociaciones o cooperaciones para potenciar la capacidad y calidad de respuesta ante las necesidades manifiesta de la ciudadanía o la institucionalidad pública.

Resumen

Debido a los cambios permanentes, la necesidad de eficiencia en las organizaciones públicas, la falta de involucramiento de los profesionales como servidores públicos, entre otros aspectos; desde la Dirección de Control de Obras y Servicios Públicos Municipales y Comunales, perteneciente a la Secretaría de Fiscalización y Control de Gestión, surgió la necesidad de una Reestructuración del sector y la Implementación de un Plan de Estratégico para poder adecuar la estructura a las actuales exigencias de transformación y dinamismo orientadas a estrategias de desarrollo que permitan dar respuesta a las problemáticas y demandas sociales tanto en Comunas como en Municipios, en constante cambio.

Contar con políticas que conviertan al sector de la administración pública, en un espacio de desarrollo profesional y capacitación continua, con vistas a sumar el compromiso de sus agentes y lograr una mayor calidad de la gestión.

Mediante el informe COSO se busca conocer la situación actual de la estructura de control y tener la base para iniciar las mejoras en la organización.

El desarrollo de los capítulos del presente trabajo determinará si el sistema de control interno es eficaz, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Que el control interno es parte del proceso de gestión. Los componentes se analizan en el contexto de las acciones que la Dirección desarrolla a la hora de gestionar su negocio. Sin embargo, no todos los actos de la Dirección constituyen elementos de control interno. El establecimiento de objetivos, por ejemplo, aunque constituye una función importante de la Dirección, es un requisito previo del control interno. De la misma forma, muchas de las decisiones o acciones de la Dirección no son componentes del control interno.

- Que los principios analizados son aplicables a cualquier entidad, independientemente de su tamaño. Aunque es posible que algunas entidades pequeñas o medianas implanten componentes distintos de las entidades grandes, esto no impide que puedan disponer de un sistema de control interno eficaz.

- Que la “evaluación” expone los factores que pueden tenerse en cuenta a la hora de evaluar los componentes. No se pretende que estos factores constituyan una lista exhaustiva, ni que todos ellos sean relevantes en cada situación.

- Que las organizaciones trazan objetivos anuales encaminados a la eficiencia y eficacia de las operaciones, confiabilidad de la información, el cumplimiento de las leyes y la salvaguarda de los recursos que mantiene.

- Que deben identificarse y evaluarse los riesgos que pongan en peligro la consecución de los objetivos; por lo que deben trazarse actividades de control para minimizar el impacto de estos riesgos; y activar sistemas de supervisión para evaluar la calidad de los procesos. Todo lo anterior, con el sostén de un ambiente de control eficaz, y retroalimentación con un sistema de información y comunicación efectivo.

Lista de Imágenes

Imagen 1. Organigrama General Decreto Acuerdo N° 74/1.....	13
Imagen 2. Organigrama Específico Decreto Acuerdo N° 74/1.....	13
Imagen 3 - Componentes del control interno.....	20
Imagen 4. Relación entre objetivos y componentes.	21
Imagen 5. Modelo de Encuesta.....	53
Imagen 6. Resultados de Encuesta.....	66
Imagen 7. Planilla de Control de Riesgos.....	72
Imagen 8. Propuesta de Organigrama.....	83

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Resultados Nivel dentro de la Dirección.....	53
Gráfico 2. Resultados Antigüedad dentro de la Dirección.....	54
Gráfico 3. Resultados Tipo de Sexo.....	54
Gráfico 4. Resultados Condiciones de Trabajo.....	55
Gráfico 5. Resultados Beneficios Laborales.....	57
Gráfico 6. Resultados Políticas administrativas.....	58
Gráfico 7. Resultados Relaciones Sociales.....	60
Gráfico 8. Resultados Desarrollo Personal.....	62
Gráfico 9. Resultados Desempeño de Tareas.....	63
Gráfico 10. Resultados Relación con la Autoridad.....	65

Capítulo 1: Creación de la Secretaria de Fiscalización y Control de Gestión

Sumario: 1. Ley y Decreto de Creación. 2. Estructura Organizacional. 3. Organigrama. Misión y Funciones.

1. Ley y Decreto de Creación.

El 25 de Octubre de 2.007 se promulga la **Ley N° 7.939 de la Provincia de la Creación de los Ministerios en General**. En el Título I Capítulo I. De Los Ministerios en General, la Ley establece que la atención y despacho de los negocios administrativos de la Provincia estarán a cargo de los siguientes Ministerios.

- 1.- De Gobierno y Justicia.
- 2.- De Economía.
- 3.- De Desarrollo Productivo.
- 4.- De Salud Pública.
- 5.- De Seguridad Ciudadana.
- 6.- De Educación.
- 7.- De Interior.
- 8.- De Desarrollo Social.

En el mismo se establecen las funciones comunes a los Ministerios:

1.- Cumplir y hacer cumplir la Constitución de la Provincia y Las Leyes y Decretos que en su consecuencia se dicten, velando en todo momento por el respeto a la autonomía provincial, a la forma republicana y representativa de gobierno y a las declaraciones, derechos y garantías de la Constitución Nacional.

2.- Ejercer las funciones y atribuciones que les confieren los artículos 104 a 107 de la Constitución de la Provincia, y cumplir con todas las obligaciones de ellos emergentes.

3.- Entender en la elaboración de los proyectos de Ley que incide el Poder Ejecutivo, en la Materia de sus respectivas competencias, y en la elaboración

de los decretos y resoluciones necesarias para asegurar el cumplimiento de la Constitución y de las leyes de la Provincia.

4.- Elaborar el proyecto de presupuesto correspondiente a su Ministerio, y presentar anualmente la documentación exigida por el artículo 106 de la Constitución de la Provincia.

5.- Atender las relaciones del Poder Ejecutivo con los otros poderes del Estado, en la materia de sus respectivas competencias, velando por una adecuada interacción.

6.- Entender en la celebración de contratos de sus Ministerios, en representación del Estado Provincial, conforme a las leyes, y en la celebración y ejecución de los instrumentos de carácter municipal, nacional, interprovincial o internacional a los que la Provincia suscriba o adhiera, cuando afecten o se refieran a asuntos de su despacho.

7.- Controlar el ejercicio de las profesiones y actividades relacionadas con la competencia del Ministerio, de acuerdo.

8.- Cumplir y hacer cumplir toda legislación que se dicte en materia de cada Ministerio.

En el capítulo II. De las Secretarías de Estado la creación de los cargos de los Secretarios de Estado, quienes asistirán al Ministro del ramo en los asuntos de su competencia, o directamente al Poder Ejecutivo en aquellas materias que no incumban por la presente ley a cada uno de los Ministerios.

En el Título II. De Los Ministerios en Particular, en el Capítulo VII. Ministerio de Interior, se establece la Misión en el artículo 25: “Compete al Ministerio de Interior asistir al Poder Ejecutivo en todo lo referente a las funciones vinculadas con los Municipios y Comunas Rurales de la Provincia”. Y las Funciones correspondientes en el artículo 26:

1.- Entender en la formulación de las estrategias políticas y mecanismos que apunten al desarrollo integral de las distintas regiones que componen la Provincia.

2.-Entender en las relaciones económicas-financieras entre el Estado Provincial y Los Municipios y Comunas Rurales de la Provincia.

3.- Entender en la coordinación y supervisión de los planes nacionales y provinciales en el ámbito municipal y comunal.

4.- Promover la cooperación entre los distintos Municipios y Comunas Rurales ubicados en el interior de la Provincia.

5.- Entender en la formulación de planes conjuntos con las Municipalidades y Comunas Rurales, para solucionar problemas de desarrollo y equipamiento.

6.- Entender en las acciones de apoyo de los distintos sectores del Gobierno Provincial a las Municipalidades y Comunas Rurales.

7.- Entender en la política demográfica provincial y el ordenamiento de las migraciones.

8.- Entender en lo relativo de las divisiones administrativas del territorio provincial.

En Disposiciones Complementarias y Transitorias, se crea la figura de la Fiscalía de Estado, cuyas funciones se encuentran establecidas en la Ley N° 3.623.

El 26 de Octubre de 2.007, el Poder Ejecutivo publica el **Decreto Acuerdo N° 74/1**, en el cual se aprueban los **Manuales de Organización (Organigrama, Misiones y Funciones) de los Ministerios de Interior**, y de Desarrollo Social, creados por la Ley N° 7.939 (de Ministerios), los que como ANEXO, pasan a formar parte del presente decreto acuerdo.

En dicho decreto se encuentra la creación de la Secretaria en donde se realizará la evaluación, a continuación se transcribe lo expuesto en el mismo.

I.- Denominación: **Secretaria de Estado de Fiscalización y Control de Gestión.**

II.- Dependencia Jerárquica: **Ministerio de Interior**

III.- Misión: Supervisar las actividades referidas a la fiscalización y al control de gestión en el ámbito de su competencia.

IV.- Funciones:

1.- Entender en la supervisión de los Planes Nacionales y Provinciales aplicados en el ámbito de aquellos Municipios adheridos al Pacto Social o Convenios y Comunas Rurales.

2.- Efectuar el seguimiento de las aplicaciones de la asistencia financiera otorgada a los Municipios adheridos al Pacto Social o Convenios e informar a la Superioridad respecto de su ejecución.

3.- Entender en la verificación de objetivos, metas y resultados de los programas y proyectos ejecutados o en fase de ejecución.

4.- Controlar y garantizar que la forma y ejecución de los planes, programas, proyectos y actividades de los Municipios adheridos al Pacto Social o Convenios y Comunas Rurales, se lleven a cabo con la debida eficiencia y eficacia, conforme las previsiones y estimaciones previstas en su formulación.

5.- Dictar y aplicar normas de control de gestión, en el ámbito de su competencia.

6.- Proponer a la Superioridad la realización de auditorias financieras, de legalidad, de gestión o de otro tipo.

7.- Poner en conocimiento de la Superioridad los actos que hubiesen acarreado o que puedan acarrear significativos perjuicios para el patrimonio del Estado.

8.- Poner en conocimiento de la Superioridad los perjuicios que a la población general o a los destinatarios sectoriales de los planes y programas, puedan acarrear su incumplimiento o anomalías en su ejecución.

9.- Proponer estrategias y acciones para el cumplimiento de los planes de control de la gestión de los Municipios adheridos al Pacto Social o Convenios y Comunas Rurales.

10.- Entender en el diagnóstico, formulación, ejecución y evaluación ex ante de planes, programas y proyectos internacionales, nacionales y provinciales, con aplicación en Municipios adheridos al Pacto Social o Convenios; y Comunas Rurales.

2. Estructura Organizacional.



Imagen 1. Organigrama General Decreto Acuerdo N° 74/1.

En rojo se indica la Dirección donde se focaliza la investigación y evaluación objeto de esta tesis, y en azul se indica la Secretaría a la cual pertenece dicha Dirección.

3. Organigrama. Misión y Funciones.

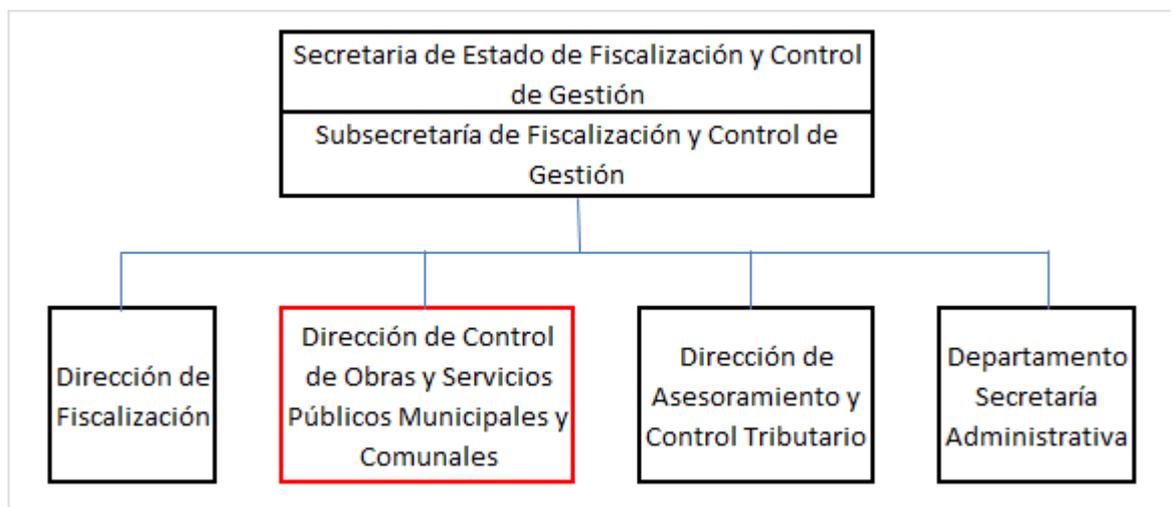


Imagen 2. Organigrama Específico Decreto Acuerdo N° 74/1.

I.- Denominación: **Subsecretaría de Estado de Fiscalización y Control de Gestión.**¹

II.- Dependencia Jerárquica: **Secretaría de Estado de Fiscalización y Control de Gestión.**

III.- Misión: Asistir a la Secretaría de Estado en materia de fiscalización y control de gestión en el ámbito de su competencia.

IV.- Funciones:

1.- Elaborar informes de seguimiento con la periodicidad que establezca la Superioridad, promoviendo la rendición de cuentas periódica de los fondos.

2.- Generar un Sistema de Control de Gestión y crear una Base de Datos Unificada para disponer en tiempo real de la información que permita controlar la ejecución de los planes y proyectos en el ámbito de su competencia.

3.- Colaborar en la supervisión de los Planes Nacionales y Provinciales aplicados en el ámbito de aquellos Municipios adheridos al Pacto Social o Convenios y Comunas Rurales.

4.- Participar en el seguimiento de las aplicaciones de la asistencia financiera otorgada a los Municipios adheridos al Pacto Social o Convenios e informar a la Superioridad respecto de su ejecución.

5.- Supervisar la realización in situ de auditorías integrales en el ámbito de su competencia.

6.- Proponer a la Superioridad la realización de auditorías financieras, de legalidad, de gestión o de otro tipo.

7.- Participar en la elaboración del diagnóstico, formulación, ejecución y evaluación ex ante de planes, programas y proyectos internacionales, nacionales y provinciales, con aplicación en Municipios adheridos al Pacto Social o Convenios; y Comunas Rurales.

¹ <http://www.tucuman.gov.ar/organigrama-ver/1/10/2/1/0/0>

I.- Denominación: **Dirección de Control de Obras y Servicios Públicos Municipales y Comunales.**²

II.- Dependencia Jerárquica: **Subsecretaría de Estado de Fiscalización y Control de Gestión.**

III.- Misión: Coordinar y realizar el seguimiento de las obras y servicios de los Municipios y Comunas Rurales.

IV.- Funciones:

1.- Entender en las tareas de detección de necesidades, en materia de su competencia, a los fines de elaborar diagnósticos, investigaciones y estudios que faciliten la focalización e implementación de proyectos de infraestructura de Municipios y Comunas Rurales.

2.- Participar en la formulación de programas y proyectos de infraestructura básica, equipamiento comunitario, con los Municipios y Comunas Rurales.

3.- Realizar el seguimiento, evaluación y asesoramiento para la reformulación o ajustes de los programas y proyectos en ejecución.

4.- Coordinar sus actividades con distintas áreas del Gobierno Provincial, cada una dando respuestas, según su incumbencia, a través de la elaboración de proyectos específicos.

5.- Brindar asistencia técnica a Intendentes, Comisionados Comunales y autores de proyectos en los temas de su competencia.

6.- Elaborar informes periódicos sobre el estado de los proyectos monitoreados, confeccionando planillas de avance y estado de obras, con el objeto de verificar el cumplimiento del plan de trabajo.

7.- Brindar asistencia técnica a los Municipios y Comunas Rurales, en el ámbito de su jurisdicción, en materia de planificación, coordinación y dirección de proyectos y obras públicas, civiles y viales.

8.- Verificar la consistencia de la documentación técnica de las obras de los Municipios y Comunas Rurales.

² <http://www.tucuman.gov.ar/organigrama-ver/1/10/2/1/2/0>

Capítulo 2: Marco Teórico. Informe COSO

Sumario: 1. Antecedentes del informe COSO. 2. Concepto de control interno. 3. Conceptos fundamentales del control interno. 4. Componentes del control interno. 5. Relación entre objetivos y componentes. 6. El concepto de eficacia. 7. Ambiente de control. 8. Evaluación de los riesgos. 9. Actividades de control. 10. Información y comunicación. 11. Supervisión.

1. Antecedentes del informe COSO.

El informe COSO (*COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS*) surgió en Estados Unidos, en el año 1.992, como respuesta a la diversidad de opiniones y conceptos que hasta ese momento existían sobre lo que es el control interno.

El informe COSO es el resultado de la tarea realizada durante más de 5 años por el grupo de trabajo de la *TreadwayCommission*, formado por:

- *American Accounting Association (AAA).*
- *American Institute of Certified Public Accountants (AICPA).*
- *Financial Executives International (FEI).*
- *Institute of Internal Auditors (IIA).*
- *Institute of Management Accountants (IMA).*

La redacción del informe fue encomendada a *Coopers&Lybrand*.

El objetivo prioritario del informe COSO es ayudar a las organizaciones a mejorar el control de sus actividades, estableciendo un marco para los conceptos de control interno y la identificación de sus componentes.³

A nivel organizacional, el informe COSO destaca la necesidad que la Alta Dirección y el resto de la organización comprendan la trascendencia del control interno, la incidencia del mismo sobre los resultados de la gestión, el papel

³Normaria, Revista electrónica del Instituto de Auditores Internos de la Argentina, en Internet: www.iaia.org.ar, (09/04/08), (09/04/2.008).

estratégico a conceder a la auditoría y esencialmente la consideración del control como un proceso integrado a los procesos operativos de la empresa y no como un conjunto pesado y aislado, compuesto por mecanismos burocráticos.

La finalidad del informe COSO, entonces, es establecer una definición común de control interno que responda a las necesidades de las distintas partes, y facilitar un modelo en base al cual las entidades, cualquiera sea su tamaño y naturaleza (por ejemplo, tenga o no fines de lucro), puedan evaluar sus sistemas de control interno.

2. Concepto de Control Interno.

El control interno es un proceso efectuado por el Consejo de Administración, 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 objetivos dentro de las siguientes categorías:

- ✓ Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- ✓ Confiabilidad de la información financiera.
- ✓ Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

3. Conceptos fundamentales del Control Interno.

La anterior definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

El control interno es un proceso. Es un medio utilizado para la consecución de un fin, no un fin en sí mismo.

El control interno lo llevan a cabo las personas. No se trata solamente de manuales de políticas y formularios, sino de personas en cada nivel de la organización.

El control interno sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la Dirección y al Consejo de Administración de la entidad.

El control interno está pensado para facilitar el logro de objetivos en una o más de las diferentes categorías que, al mismo tiempo, se solapan.

Las personas

El control interno lo llevan a cabo la Dirección y los demás miembros de la entidad. Lo realizan los miembros de una organización, mediante sus acciones y palabras. Son las personas quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control.

Estas realidades afectan y se ven afectadas por el control interno. Los empleados deben conocer sus responsabilidades y los límites de su autoridad. Por consiguiente, ha de existir un vínculo estrecho entre las funciones de cada individuo y la forma de ejecución de dichas funciones, así como con los objetivos de la entidad.

Objetivos

Cada entidad tiene una misión, la cual determina sus objetivos y las estrategias necesarias para alcanzarlos. Los objetivos pueden establecerse para la organización como conjunto o dirigirse a determinadas actividades dentro de la misma.

Los objetivos pueden clasificarse en tres categorías:

Operacionales. – Referente a la utilización eficaz y eficiente de los recursos de la entidad.

Información financiera. – Referente a la preparación y publicación de estados financieros confiables.

Cumplimiento. – Referente al cumplimiento por parte de la entidad de las leyes y normas que le sean aplicables.

. Esta clasificación permite asimismo identificar qué es lo que se puede esperar de cada categoría de control interno.

Respecto a tales objetivos, el sistema de control interno solamente puede aportar un nivel razonable de seguridad de que la Dirección y, en su papel de supervisor, el Consejo, estén informados puntualmente del grado de avance en la consecución de dichos objetivos.

4. Componentes del Control Interno.

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí. Estos se derivan del estilo de dirección del negocio y están integrados en el proceso de gestión. Los componentes son los siguientes:

Ambiente de control. – El núcleo de un negocio es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en el que trabaja. Los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo.

Evaluación de los riesgos. – La entidad debe conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta. Ha de fijar objetivos, integrados en las actividades de ventas, producción, comercialización, finanzas, etc., para que la organización funcione de forma coordinada. Igualmente, debe establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes.

Actividades de control. – Deben establecerse y ejecutarse políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo de forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto al logro de los objetivos de la entidad.

Información y comunicación. – Las mencionadas actividades están rodeadas de sistemas de información y comunicación. Estos permiten que el personal de la entidad capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.

Supervisión. – Todo el proceso ha de ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime oportuno. De esta forma, el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo con las circunstancias.

El ambiente de control aporta el clima en el que las personas desarrollan sus actividades y cumplen con sus responsabilidades de control. Sirve como base de los otros componentes. Dentro de este entorno, los directivos evalúan los riesgos relacionados con el cumplimiento de determinados objetivos. Las actividades de control se establecen para ayudar a asegurar que se pongan en práctica las directrices de la Dirección para hacer frente a dichos riesgos. Mientras tanto, la información

relevante se capta y se comunica por toda la organización. Todo este proceso es supervisado y modificado según las circunstancias.

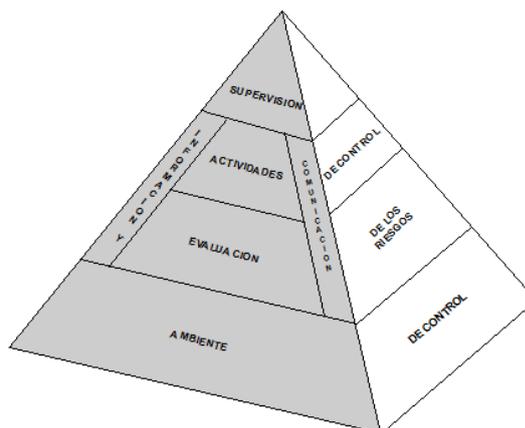


Imagen 3 - Componentes del control interno

El modelo refleja el dinamismo de los sistemas de control interno. Por ejemplo, la evaluación de riesgos no sólo influye en las actividades de control, sino que también puede poner de relieve que las necesidades de información y de comunicación o las actividades de supervisión deberían reconsiderarse. Por lo tanto, el control interno no es un proceso en serie, en el que un componente influye exclusivamente en el siguiente, sino un proceso interactivo multidireccional, en el que prácticamente cualquier componente puede influir, y de hecho influye, en otro.

5. Relación entre los objetivos y los 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. Esta relación puede ilustrarse mediante una matriz tridimensional, tal y como se presenta en la Imagen 4:

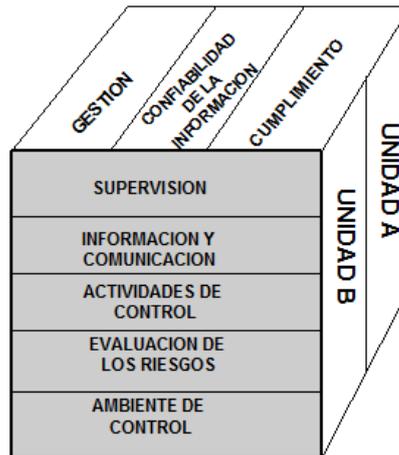


Imagen 4. Relación entre objetivos y componentes.

Las tres categorías de objetivos: operacionales, de información financiera y de cumplimiento están representadas por las columnas verticales.

Los cinco componentes están representados por filas.

Las unidades o actividades de la entidad que están relacionadas con el control interno, se representan en la tercera dimensión de la matriz.

Cada fila de componentes “cruza” las tres categorías de objetivos y es aplicable a las tres.

Los cinco componentes tienen relevancia para cada categoría de objetivos.

El control interno es importante para la empresa en su totalidad o para cada una de sus partes.

6. El concepto de eficacia.

Los sistemas de control interno de las diferentes entidades funcionan a distintos niveles de eficacia. De la misma forma, un sistema determinado puede funcionar de manera diferente en momentos distintos. Cuando un sistema de control interno alcanza el estándar descrito a continuación, puede considerarse un sistema “eficaz”.

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

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

Mientras que el control interno es un proceso, su eficacia es un estado o condición del proceso en un momento dado.

La determinación de si un sistema de control interno es “eficaz” o no, constituye una toma de postura subjetiva que resulta del análisis de si están presentes y funcionando eficazmente los cinco componentes. Su funcionamiento eficaz proporciona un grado de seguridad razonable de que una o más de las categorías de objetivos establecidas van a cumplirse.

Al considerar una categoría determinada (controles sobre la información financiera, por ejemplo) se deben cumplir los cinco criterios para poder concluir que el control interno de la información financiera es eficaz.

7. Ambiente de control

Resumen: El ambiente de control marca las pautas de comportamiento en una organización, y tiene una influencia directa en el nivel de concientización del personal respecto del control. Constituye la base de todos los demás elementos del control interno, aportando disciplina y estructura. Entre los factores que constituyen el ambiente de control se encuentran la integridad, los 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, y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados, así como la atención y orientación que proporciona el Consejo de Administración.

Establecen políticas y procedimientos adecuados, a menudo con un código de conducta escrito, haciendo hincapié en los valores compartidos y el trabajo en equipo para conseguir los objetivos de la entidad.

Factores del ambiente de control

El ambiente de control engloba una serie de factores:

Integridad y valores éticos. Los objetivos de una entidad y la manera en que se consiguen están basados en las distintas prioridades, juicios de valor y estilos de gestión. Estas prioridades y juicios de valor, que se traducen en normas de comportamiento, reflejan la integridad de la Dirección y su compromiso con los valores éticos.

La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control y afectan el diseño, la administración y la supervisión de los demás elementos del control interno.

El comportamiento ético así como la integridad de la Dirección son productos de una “cultura corporativa”. La cultura corporativa se materializa en las normas éticas y de comportamiento y en la forma en que éstas se comunican y refuerzan en la práctica.

Compromiso de competencia profesional. El nivel de competencia debe reflejar el conocimiento y las habilidades necesarias para llevar a cabo las tareas de cada puesto de trabajo. Suele ser función de la Dirección determinar el grado de perfección con el que debe llevarse a cabo cada tarea, función que debe desarrollarse teniendo en cuenta los objetivos de la entidad, así como las estrategias y los planes de la Dirección para su consecución.

La Dirección debe especificar el nivel de competencia para cada trabajo y traducir estos niveles en conocimientos y habilidades. Debe buscarse el equilibrio entre el nivel de supervisión y la capacidad exigida del individuo.

Consejo de Administración y Comité de Auditoría. El ambiente de control y la cultura de la organización están influenciados de forma significativa por el Consejo de Administración y el Comité de Auditoría. Los factores a tener en cuenta incluyen el grado de independencia del Consejo o del Comité de Auditoría respecto de la Dirección, la experiencia y calidad de sus miembros, el grado de involucramiento y vigilancia y el acierto de sus acciones. La interacción del Consejo

o el Comité de Auditoría con los auditores internos o externos constituye otro factor que incide en el ambiente de control.

Debido a su importancia, la actividad del Consejo de Administración u otro órgano similar (con un grado adecuado de conocimientos técnicos, de gestión y de otras materias, además de la presencia y el ánimo necesarios para llevar a cabo las funciones precisas de gestión, orientación y supervisión) es esencial para garantizar la eficacia del control interno.

Filosofía de dirección y estilo de gestión. La filosofía de dirección y el estilo de gestión afectan la manera en que la empresa es conducida e, incluso, el tipo de riesgo empresarial que se acepta.

Estructura organizativa. La estructura organizativa proporciona el marco en el que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades para el logro de objetivos en el ámbito de la empresa. Las actividades pueden referirse a lo que a veces se denomina la cadena de valor, es decir, la recepción, la producción de bienes o servicios, y las actividades de envío, comercialización y venta. Puede haber funciones de apoyo a las anteriores relacionadas con la administración, recursos humanos o desarrollo tecnológico.

Entre los aspectos más significativos a tener en cuenta a la hora de establecer la estructura organizativa correspondiente, están la definición de las áreas clave de autoridad y responsabilidad y el establecimiento de vías adecuadas de comunicación.

Una entidad desarrolla la estructura organizativa que mejor se adapta a sus necesidades.

La adecuación de la estructura organizativa de una entidad depende, en parte, de su tamaño y de la naturaleza de las actividades que desarrolla. Sea cual fuere la estructura, las actividades de una entidad deben estar organizadas con el fin de llevar a cabo las estrategias diseñadas para conseguir los objetivos específicos de la misma.

Asignación de autoridad y responsabilidad. Este aspecto del control interno incluye tanto la asignación de autoridad y responsabilidad para las

actividades de gestión como para el establecimiento de las relaciones de jerarquía y de las políticas de autorización. Se refiere a la medida en que se autoriza e impulsa al personal, tanto a nivel individual como de equipo, a utilizar su iniciativa a la hora de abordar temas y solucionar problemas y establecer límites a su autoridad. Asimismo, trata de las políticas que describen las prácticas empresariales adecuadas, conocimientos y experiencia del personal clave, y los recursos puestos a su disposición para llevar a cabo sus funciones.

Hay una tendencia creciente a delegar la autoridad hacia niveles inferiores, para situar el proceso de toma de decisiones más cerca del personal de “primera línea”. Una entidad puede adoptar este enfoque con el fin de dirigirse más al mercado o concentrarse en la calidad, quizá para eliminar defectos, reducir la duración de los ciclos o aumentar el grado de satisfacción del cliente. Para ello, la empresa necesita reconocer y responder a la evolución del mercado de las relaciones empresariales y de las expectativas del público.

A menudo, la delegación de autoridad y responsabilidad está diseñada para fomentar la iniciativa individual dentro de unos límites. La delegación de autoridad significa, por lo general, entregar el control central sobre determinadas decisiones empresariales a los niveles inferiores de la organización, a las personas que están más cerca de las operaciones diarias.

Un desafío crítico es delegar únicamente en la medida necesaria para conseguir los objetivos.

Otro reto es asegurar que todo el personal entiende los objetivos de la entidad. Es indispensable que todo miembro de la organización sepa cómo su actuación se relaciona con la de los demás y contribuye al logro de los objetivos.

El cambio estructural efectuado con la finalidad de fomentar la creatividad, la iniciativa y la capacidad de reacción, puede aumentar la competitividad y el grado de satisfacción del cliente. Una mayor delegación puede exigir implícitamente un mayor nivel de competencia al personal así como mayor responsabilidad.

Políticas y prácticas en materia de recursos humanos. Las prácticas aplicadas en el campo de los recursos humanos indican a los empleados los niveles de integridad, comportamiento ético y competencia que se espera de ellos.

Las políticas de formación que indican las funciones y responsabilidades futuras e incluyen prácticas tales como escuelas de formación y seminarios, estudios monográficos simulados y cursos de habilidades gerenciales basados en juegos, sirven para demostrar los niveles esperados de rendimiento y comportamiento.

Es indispensable que el personal esté preparado para hacer frente a nuevos retos a medida que las empresas se enfrentan a cambios y se hacen más complejas, debido en parte a los rápidos cambios que se están produciendo en el mundo de la tecnología y al aumento de la competencia. La instrucción y la formación ya sea mediante cursos, autoformación o formación en el puesto de trabajo, deben preparar al personal para que pueda mantener el ritmo y hacer frente de forma eficaz al entorno cambiante. Asimismo, aumentará la capacidad de la entidad para poner en marcha iniciativas de calidad. La contratación de personal competente y la formación esporádica no son suficientes. El proceso de formación debe ser continuo.

Evaluación

El evaluador debe considerar cada factor del ambiente de control a la hora de determinar si éste es positivo. A continuación se enumeran los aspectos en que puede centrarse la evaluación. Esta lista no es exhaustiva, ni todos los aspectos son aplicables en todas las entidades. Sin embargo, puede servir de punto de partida. Si bien algunos de los temas planteados son altamente subjetivos y obligan a que se formule una opinión subjetiva, generalmente inciden de forma significativa en la eficacia del ambiente de control.

Integridad y valores éticos

- La existencia e implantación de códigos de conducta u otras políticas relacionadas con las prácticas profesionales aceptables, incompatibilidades o pautas esperadas de comportamiento ético y moral.

- La forma en que se llevan a cabo las negociaciones con empleados, proveedores, clientes, inversores, acreedores, aseguradores, competidores y auditores (por ejemplo, si la Dirección lleva a cabo sus actividades empresariales con un alto nivel ético e insiste que los demás hagan lo mismo, o presta poca atención a los temas éticos).

- La presión para alcanzar objetivos de rendimiento poco realistas, sobre todo en cuanto a los resultados a corto plazo, y en qué medida la remuneración está basada en el logro de dichos objetivos.

Compromiso de competencia profesional

- La existencia de descripciones de puestos de trabajo formal o informal u otras formas de definir las tareas que componen trabajos específicos.

- El análisis de los conocimientos y habilidades necesario para llevar a cabo el trabajo adecuadamente.

Consejo de Administración o Comité de Auditoría

- La independencia de los Consejeros, de forma que se sometan a discusión abierta incluso los temas más difíciles y riesgosos.

- La frecuencia y oportunidad en que se facilita información a los miembros del Consejo o Comité de Auditoría, que permita supervisar los objetivos y las estrategias, la situación financiera, así como los resultados de explotación de la entidad y las condiciones de los acuerdos significativos.

- La suficiencia y oportunidad con que se comunican al Consejo o Comité de Auditoría la información confidencial, los datos sobre investigaciones realizadas y las actuaciones incorrectas.

Filosofía de dirección y estilo de gestión

- La naturaleza de los riesgos empresariales aceptados, por ejemplo si participa la Dirección a menudo en operaciones de alto riesgo o es extremadamente prudente a la hora de aceptar riesgos.

- La frecuencia con que se llevan a cabo los contactos entre la alta Dirección y la Dirección operativa, sobre todo cuando están ubicadas en zonas geográficas diferentes.

- Las actitudes y actuaciones de la Dirección respecto a la presentación de información financiera, incluyendo las discusiones acerca de la aplicación de los tratamientos contables.

Estructura organizativa

- La idoneidad de la estructura organizativa de la entidad y su capacidad para proporcionar el flujo de información necesario para gestionar sus actividades.
- La suficiencia de la definición de las responsabilidades de los directivos clave y su conocimiento de las mismas.
- La suficiencia de los conocimientos y experiencia de los directivos clave teniendo en cuenta sus responsabilidades.

Asignación de autoridad y responsabilidad

- La asignación de responsabilidad y delegación de autoridad para hacer frente a las metas y objetivos organizativos, funciones operativas y requisitos regulatorios, incluyendo la responsabilidad en cuanto a los sistemas de información y la autorización de cambios.
- La suficiencia de las normas y procedimientos relacionados con el control, incluyendo las descripciones de puestos de trabajo.
- El número de personas adecuado, sobre todo en relación con las funciones de proceso de datos y contabilidad, respecto al nivel necesario, teniendo en cuenta el tamaño de la entidad así como la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas.

Políticas y prácticas de recursos humanos

- La medida en que están vigentes políticas y procedimientos adecuados para la contratación, formación, promoción y remuneración de los empleados.
- La suficiencia de las acciones disciplinarias tomadas como respuesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos aprobados.
- La idoneidad de la revisión de los expedientes de los candidatos a puestos de trabajo, sobre todo en relación con acciones o actividades no admitidas en el seno de la entidad.
- La idoneidad de los criterios para retener y promocionar a los empleados y de las técnicas de recolección de datos sobre el personal (por ejemplo, las evaluaciones del rendimiento) y su relación con el código de conducta u otras pautas de comportamiento.

8. Evaluación de los riesgos

Resumen: Toda entidad debe hacer frente a una serie de riesgos tanto de origen interno como externo que deben evaluarse. Una condición previa a la evaluación de los riesgos es el establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización que sean coherentes entre sí. La evaluación del riesgo consiste en la identificación y el análisis de los factores que podrían afectar el logro de los objetivos y, sobre la base de dicho análisis, determinar la forma en que los riesgos deben ser administrados. Debido a que las condiciones económicas, industriales, normativas y operacionales se modifican en forma continua, se necesitan mecanismos para identificar y hacer frente a los riesgos especiales asociados con el cambio.

Todas las empresas, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o sector al que pertenecen, enfrentan riesgos en todos los niveles de su organización. Los riesgos afectan la habilidad de cada entidad para sobrevivir, competir con éxito dentro de su sector, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva así como la calidad global de sus productos, servicios y empleados. La Dirección debe determinar cuál es el nivel de riesgo que se considera aceptable y esforzarse para mantenerlo dentro de los límites marcados.

El establecimiento de objetivos es una fase clave de los procesos de gestión. Si bien no constituye un componente del control interno, es un requisito previo que permite garantizar el funcionamiento del mismo.

Objetivos

El establecimiento de objetivos puede ser un proceso muy estructurado o, por el contrario, informal. Los objetivos pueden estar claramente identificados o estar implícitos. Los objetivos generales de una entidad están representados normalmente por la misión y los valores que la entidad considera prioritarios. Estos objetivos, junto con la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la entidad y de las oportunidades y amenazas del ambiente, llevan a definir una estrategia global. Generalmente, el plan estratégico se establece en términos amplios, y trata la

asignación de recursos entre las distintas unidades del negocio y las prioridades a nivel global.

Al establecer objetivos globales y por actividad, una entidad puede identificar los factores críticos del éxito.

El establecimiento de objetivos permite a la dirección identificar los criterios para medir el rendimiento, poniendo especial énfasis en los factores críticos del éxito.

A pesar de su diversidad, los objetivos pueden agruparse en tres grandes categorías:

Objetivos relacionados con las operaciones – se refieren a la eficacia y eficiencia de las operaciones de la entidad.

Objetivos relacionados con la información financiera – se refieren a la preparación de estados financieros confiables y a la prevención de la falsificación de la información financiera publicada.

Objetivos de cumplimiento – estos objetivos se refieren al cumplimiento de las leyes y normas a las que está sujeta la entidad.

Los objetivos relativos a las actividades deben ser claros, es decir, deben resultar fácilmente comprensibles para los individuos responsables de su realización. También deben ser medibles.

Como ya se ha comentado, el establecer objetivos es un requisito previo para un control interno eficaz. Los objetivos proporcionan las metas medibles hacia las que la entidad se mueve al desarrollar sus actividades.

La meta del control interno en esta área fundamentalmente se centra en el desarrollo de objetivos y metas coherentes en toda la organización, la identificación de factores clave de éxito y la presentación oportuna a la Dirección de información sobre el rendimiento y expectativas del negocio. Aunque no se puede garantizar el éxito, la Dirección debe tener la seguridad razonable de que se advertirá la situación en el caso que exista peligro de que no vayan a conseguirse los objetivos.

Riesgos

La identificación y el análisis de los riesgos es un proceso interactivo continuo y constituye un componente fundamental de un sistema de control interno eficaz. La Dirección debe examinar detalladamente los riesgos existentes a todos los niveles de la empresa y tomar las medidas oportunas para administrarlos.

Identificación de los riesgos. El rendimiento de una entidad puede verse amenazado tanto por factores internos como externos. Dichos factores, a su vez, pueden repercutir tanto en los objetivos explícitos como en los implícitos. El nivel de riesgo aumenta en la medida en que los objetivos se distancien de las pautas de comportamiento de la entidad en el pasado.

Independientemente de que el objetivo sea explícito o implícito, el proceso de evaluación de riesgos de una entidad debería tener en cuenta los riesgos que puedan surgir. Es esencial que todos los riesgos sean identificados. Deben considerarse todas las interacciones significativas (referentes a bienes, servicios e información) que se producen entre una entidad y los terceros. Dichos terceros comprenden los proveedores, inversores, acreedores, accionistas, empleados, clientes, compradores, intermediarios y competidores, tanto los actuales como los potenciales, así como las instituciones públicas y los medios de comunicación.

La identificación de los riesgos es un proceso interactivo y suele estar integrado con el proceso de planificación. También es útil considerar los riesgos “desde cero”, en lugar simplemente de analizar su evolución a partir de un análisis anterior.

Factores externos

- Los avances tecnológicos pueden influir en la naturaleza y la evolución de los trabajos de investigación y desarrollo, o provocar cambios respecto a los suministros.

- Las necesidades o expectativas cambiantes de los clientes pueden influir en el desarrollo de productos, el proceso de producción, el servicio al cliente, la fijación de precios y las garantías.

- La competencia puede provocar cambios de actividades de marketing o de servicios.

- Las nuevas normas y reglamentos a veces obligan a que se modifiquen las políticas y las estrategias.

- Los desastres naturales pueden causar alteraciones en los sistemas de operaciones o de información, además de subrayar la necesidad de desarrollar planes de emergencia.

- Los cambios económicos pueden repercutir en las decisiones sobre financiación, inversiones y desarrollo.

Factores internos

- Las averías en los sistemas informáticos pueden perjudicar las operaciones de la entidad.

- La calidad de los empleados y los métodos de formación y motivación pueden influir en el nivel de concientización sobre el control dentro de la entidad.

- Los cambios de responsabilidades de los directivos pueden afectar la forma de realizar determinados controles.

- La naturaleza de las actividades de la entidad, así como el nivel de acceso del personal a los activos, pueden ser causas de apropiación indebida de los recursos.

- Un Consejo de Administración o un Comité de Auditoría débil o ineficaz pueden dar lugar a que se produzcan indiscreciones.

Los riesgos pueden identificarse en relación con las previsiones a corto y largo plazo, y con la planificación estratégica. Lo que sí es importante es que la Dirección analice cuidadosamente los factores que pueden contribuir a aumentar los riesgos. Algunos de los factores que merecen tal análisis son: el incumplimiento de los objetivos en el pasado, la calidad del personal, los cambios que repercutan en la entidad, tales como los cambios de competidores, de normas, de personal, etc., la dispersión geográfica de las actividades, particularmente cuando también las hay en el extranjero, la importancia de una actividad específica para el conjunto de la entidad, y la complejidad de una actividad concreta.

Análisis de los riesgos. Después que se hayan identificado los riesgos a nivel de la entidad y de las actividades, debe llevarse a cabo un análisis de los mismos. La

metodología de análisis de riesgos puede variar, principalmente porque muchos de ellos son difíciles de cuantificar. Sin embargo, el proceso, que puede ser más o menos formal, normalmente incluirá:

- Una estimación de la importancia del riesgo.
- Una evaluación de la probabilidad (o la frecuencia) de que el riesgo se materialice.
- Un análisis de cómo ha de administrarse el riesgo; es decir, debe realizarse una evaluación de las medidas que conviene adoptar.

Un riesgo que no tiene un efecto significativo en la entidad y cuya probabilidad de materialización es baja generalmente no será motivo de preocupación. En cambio, un riesgo importante y que es muy probable que se materialice, normalmente requerirá un análisis profundo. Entre estos dos extremos, el análisis de los riesgos es difícil y ha de efectuarse de forma racional y minuciosa.

La envergadura de muchos riesgos no es fácil de precisar: en el mejor de los casos, pueden clasificarse como “altos”, “moderados” o “bajos”.

Un análisis de procesos eficaz se centra especialmente en las relaciones de dependencia entre las distintas áreas de la entidad, estudiando, por ejemplo, el origen de los datos, dónde se archivan, cómo se convierten en información útil y quiénes utilizan esa información.

Gestión del cambio. Los cambios producidos en la economía, el sector de actividad, la reglamentación y las actividades de las empresas hacen que un sistema de control interno que se considera eficaz en un contexto determinado quizás no lo será en otro. En el contexto del análisis de riesgos, resulta fundamental que exista un proceso para identificar las condiciones que hayan cambiado y tomar las acciones necesarias ante las mismas.

Una parte clave de dicho proceso la constituyen los sistemas de información, que captan, procesan y suministran información sobre los acontecimientos, actividades y condiciones que indican la existencia de cambios ante los cuales la entidad debe reaccionar. Esta información puede referirse a cambios en las

preferencias de los clientes u otros factores que afectan la demanda de los productos o servicios de la entidad.

Si la entidad cuenta con los sistemas de información necesarios, puede establecer el proceso oportuno para identificar los cambios de circunstancias y responder ante ellos.

Dicho proceso se efectuará paralelamente, o puede formar parte de la evaluación de riesgos habitual de la entidad a que antes se hizo referencia. Supone la identificación de la circunstancia que ha cambiado (lo que requiere disponer de mecanismos capaces de identificar y comunicar los acontecimientos o actividades que influyen en los objetivos de la entidad) y el análisis de las oportunidades o riesgos asociados. Tal análisis incluye la determinación de las posibles causas del logro o no de un objetivo, la evaluación de la probabilidad de que tales causas se produzcan, la evaluación del posible efecto sobre la consecución de los objetivos y la consideración de hasta qué punto puede ser controlado dicho riesgo o puede ser aprovechada tal oportunidad.

Deben existir mecanismos para identificar los cambios ocurridos, o susceptibles de ocurrir a corto plazo, en cualquier contexto, real o potencial. No es necesario que tales mecanismos sean muy complejos, y en las empresas pequeñas suelen ser más bien informales.

En la medida de lo posible, los referidos mecanismos deben estar orientados hacia el futuro, de manera que la entidad pueda prever los cambios significativos y elaborar los planes correspondientes. Deben establecerse unos “sistemas de alarma” que permitan identificar indicios de la existencia de nuevos riesgos.

Evaluación

El evaluador ha de concentrarse en el proceso, por parte de la Dirección, de fijación de objetivos, de análisis de los riesgos y gestión de cambios, incluyendo sus vinculaciones y su relevancia para las actividades del negocio. Se ofrece a continuación una lista de factores que la persona encargada de la evaluación puede tener en cuenta. No es exhaustiva y no todos los factores resultarán aplicables a todas las empresas; sin embargo, puede servir como punto de partida.

Objetivos globales

- Hasta qué punto los objetivos de la empresa expresan clara y completamente lo que la entidad desea conseguir y la forma en que prevé conseguirlo teniendo en cuenta sus particularidades.

- La eficacia con que los objetivos globales de la entidad se comunican al personal y al Consejo de Administración

- Vinculación y coherencia de las estrategias con los objetivos globales de la entidad.

- Coherencia de los planes de negocios y presupuestos con los objetivos de la entidad, los planes estratégicos y las circunstancias.

Objetivos asignados a cada actividad

- Conexión de los objetivos asignados a cada actividad con los objetivos globales y planes estratégicos de la entidad.

- Coherencia entre los objetivos asignados a cada actividad.

- Relevancia de dichos objetivos para todos los procesos empresariales importantes.

- Características específicas de los objetivos asignados a cada actividad en relación con las características de la misma.

- Idoneidad de los recursos en relación con los objetivos.

- Identificación de los objetivos de cada actividad que son importantes (factores críticos del éxito) para la consecución de los objetivos generales.

- Participación en la determinación de objetivos de los empleados que ocupan puestos de responsabilidad a todos los niveles, y grado de compromiso con la consecución de los mismos.

Riesgos

- Idoneidad de los mecanismos para identificar los riesgos externos.

- Idoneidad de los mecanismos para identificar los riesgos de origen interno.

- Identificación de todos los riesgos importantes que pueden impactar sobre cada objetivo relevante establecido para las distintas actividades.

- Integridad y relevancia del proceso de análisis de los riesgos, incluyendo la estimación de la importancia de los riesgos, la probabilidad de que se materialicen y la determinación de las acciones oportunas.

Gestión del cambio

- Existencia de mecanismos para prever, identificar y reaccionar ante los acontecimientos y actividades rutinarios que influyen en la consecución de los objetivos globales o específicos (normalmente establecidos por los responsables de las actividades que se verían más perjudicadas por tales cambios).

- Existencia de mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la entidad de una forma más dramática y duradera, y que pueden requerir la intervención de la alta dirección.

9. Actividades de control

Resumen: 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 pone en peligro el logro de los objetivos de la entidad. 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.

Las actividades de control son las normas y procedimientos (que constituyen las acciones necesarias para implementar las políticas) que pretenden asegurar que se cumplan las directrices que la Dirección ha establecido con el fin de controlar los riesgos. Las actividades de control pueden dividirse en tres categorías, según el tipo de objetivo de la entidad con el que están relacionadas: las operaciones, la confiabilidad de la información financiera o el cumplimiento de la legislación aplicable.

Existen muchas descripciones de tipos de actividades de control, que incluyen desde controles preventivos a controles detectivos, controles manuales, controles informáticos y controles de dirección. La categoría de una actividad de control puede venir determinada por los objetivos de control a los que corresponde como, por ejemplo, el asegurar la integridad y exactitud del procesamiento de datos. Las actividades de control que a continuación se exponen generalmente son llevadas a cabo por el personal a todos los niveles de una organización. Esta presentación pretende mostrar la gama y la variedad de las actividades de control y no proponer una clasificación específica.

Análisis efectuados por la Dirección - Los resultados obtenidos se analizan comparándolos con los presupuestos, las previsiones, los resultados de ejercicios anteriores y los de los competidores. Con el fin de evaluar en qué medida se están alcanzando los objetivos. Las acciones de la Dirección relacionadas con el análisis y el seguimiento de dicha información representan actividades de control.

Gestión directa de funciones por actividades – Los responsables de las diversas funciones o actividades revisan los informes sobre los resultados alcanzados.

Proceso de información – Se realiza una serie de controles para comprobar la exactitud, integridad y autorización de las transacciones.

Indicadores de rendimiento – El análisis combinado de diferentes conjuntos de datos (operativos o financieros). Los indicadores de rendimiento incluyen, por ejemplo, las fluctuaciones de los precios de compra. La Dirección identifica las circunstancias en las que existe el peligro de que no se consigan objetivos relativos al suministro de materiales. Si esta información se utiliza sólo como soporte de la toma de decisiones operacionales, el análisis de los indicadores de rendimiento actúa, exclusivamente, como un control relativo a las operaciones. Si, por el contrario, dicha información también se utiliza para el seguimiento de resultados inesperados procedentes del sistema de información financiera, el análisis de indicadores de rendimiento también contribuye al control relativo a la confiabilidad de la información financiera.

Segregación de funciones – Con el fin de reducir el riesgo que se cometan errores o irregularidades, las tareas se reparten entre los empleados.

Estos son solamente algunos ejemplos de los múltiples procedimientos que, aplicados de forma cotidiana en las empresas, permiten que se refuerce el cumplimiento de los planes de acción establecidos y que sus organizaciones se mantengan en el camino adecuado para la consecución de sus objetivos.

Las actividades de control generalmente se apoyan en dos elementos: las políticas que determinan lo que debería hacerse (constituyen la base del segundo elemento) y los procedimientos necesarios para llevar a cabo las políticas.

De forma paralela a la evaluación de los riesgos, la Dirección debería establecer y aplicar el plan de acción necesario para afrontarlos. Una vez identificadas, estas acciones también serán útiles para definir las operaciones de control que se aplicarán para garantizar su ejecución de forma correcta, y en el tiempo deseado.

Los sistemas de información, que desempeñan un papel fundamental en la gestión de las empresas, deben necesariamente ser controlados.

Las actividades de control en los sistemas de información pueden agruparse en dos categorías. La primera abarca los controles generales, que son aplicables a muchas o todas las operaciones y que ayudan a asegurar su correcto funcionamiento. La segunda categoría comprende controles de aplicación que incluyen los procedimientos programados en el seno de las aplicaciones y los procedimientos manuales asociados para asegurar el control de proceso de los diversos tipos de transacciones.

Estas dos categorías de control de los sistemas informáticos están relacionadas entre sí: los controles generales son necesarios para asegurar el funcionamiento adecuado de los controles de aplicación que dependen de los procesos informáticos.

La relación entre los controles de aplicación y los controles generales consiste en que éstos son indispensables para el funcionamiento de los controles de aplicación, y que ambos son necesarios para garantizar el proceso completo y correcto de la información.

Evaluación

Las actividades de control tienen que evaluarse en el contexto de las directrices establecidas por la Dirección para afrontar los riesgos relacionados con los objetivos de cada actividad importante. La evaluación, por lo tanto, tendrá en cuenta si las actividades de control están relacionadas con el proceso de evaluación de riesgos y si son apropiadas para asegurar que las directrices de la Dirección se cumplan. Dicha evaluación se efectuará para cada actividad importante, incluidos los controles generales de los sistemas informáticos. Las personas encargadas de efectuar la evaluación tendrán en cuenta no solamente si las actividades de control empleadas son relevantes en base al proceso de evaluación de riesgos realizado, sino también si se aplican de manera correcta.

10. Información y comunicación

Resumen: Es necesario identificar, recoger y comunicar la información relevante de un modo y en un plazo tal que permita a cada uno asumir sus responsabilidades. Los sistemas de información generan informes, que recogen información operacional, financiera y la correspondiente al cumplimiento, que posibilitan la dirección y el control del negocio. Dichos informes contemplan, no sólo, los datos generados internamente, sino también información sobre incidencias, actividades y condiciones externas, necesarias para la toma de decisiones y para formular informes financieros. Por otra parte, se debe establecer una comunicación eficaz en el sentido más amplio, lo cual implica una circulación multidireccional de la información, es decir ascendente, descendente y transversal. La Dirección debe transmitir un mensaje claro a todo el personal sobre la importancia de las responsabilidades de cada uno en materia de control. Los empleados deben comprender el papel que deben desempeñar dentro del sistema de control interno, así como la relación existente entre las actividades propias y las de los demás empleados. El personal deberá disponer de un sistema para comunicar información importante a los niveles superiores de la empresa. Asimismo, es necesaria una comunicación eficaz con terceros, tales como los clientes, los proveedores, los organismos de control y los accionistas.

La información a recoger debe ser de la naturaleza que la Dirección haya estimado relevante para la gestión del negocio y debe llegar a las personas que la necesiten en la forma y el plazo que permita la realización de sus responsabilidades de control y de sus otras funciones.

Información. La gestión de la empresa y el progreso hacia los objetivos que se han fijado (sean relativos a las operaciones, a la información financiera o al cumplimiento de las leyes y normas) implican que la información es necesaria en todos los niveles de la empresa.

Para la toma de decisiones relativas a la explotación, incluyendo, a modo de ejemplo, las correspondientes al control del rendimiento y la asignación de recursos.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar estos datos. El término “sistemas de información” se utiliza generalmente para denominar el procesamiento de datos generado internamente.

Incorporando también la información sobre hechos, actividades y factores externos: los datos económicos correspondientes a un determinado mercado o industria que señalan cambios en la demanda de los productos o servicios de la empresa, la información sobre bienes y servicios necesarios en el proceso de producción, las investigaciones de mercado sobre la evolución en las preferencias y exigencias de los clientes, la información sobre las actividades de desarrollo de productos por la competencia y respecto a iniciativas en materia de leyes y normativa.

Existen sistemas de información formales e informales, pues las conversaciones con clientes, proveedores, organismos de control y empleados a menudo proporcionan parte de la información más vital para poder identificar riesgos y oportunidades. Asimismo, se puede obtener una información muy valiosa asistiendo a seminarios profesionales o sectoriales, o formando parte de asociaciones mercantiles y de otros tipos.

La calidad de la información. La calidad de la información generada por el sistema afecta la capacidad de la Dirección de tomar decisiones adecuadas al gestionar y controlar las actividades de la entidad. Generalmente, los sistemas

modernos incorporan una opción de consulta en línea, para que se pueda obtener información actualizada en todo momento.

Resulta imprescindible que los informes ofrezcan suficientes datos relevantes para posibilitar un control eficaz. La calidad de la información se refiere a los siguientes aspectos:

- Contenido. ¿Contiene todos los datos necesarios?
- Oportunidad. ¿Se provee en el tiempo adecuado?
- Actualidad. ¿Es la más reciente disponible?
- Exactitud. ¿Los datos son concretos?
- Accesibilidad. ¿Puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas?

El diseño del sistema debe responder a todas estas preguntas. En caso contrario, el sistema seguramente no facilitará la información necesaria a la Dirección y otros empleados.

La comunicación. La comunicación es inherente a los sistemas de información. Según se ha comentado anteriormente, los sistemas de información deben proporcionar información a las personas adecuadas, de forma que éstas puedan cumplir con sus responsabilidades operacionales, de información financiera o de cumplimiento.

Además de recibir la información necesaria para llevar a cabo sus actividades, todo el personal, especialmente los empleados con responsabilidades importantes en la gestión de la explotación y de las finanzas, debe recibir el mensaje claro desde la alta Dirección en el sentido que debe tomar en serio sus funciones que afectan al control interno. Tanto la claridad del mensaje como la eficacia de su comunicación son importantes.

Además, cada función concreta ha de especificarse con claridad. Cada persona tiene que entender los aspectos relevantes del sistema de control interno, cómo funciona el mismo y saber cuál es su papel y responsabilidad en el sistema. De lo contrario, es probable que surjan problemas.

A la hora de llevar a cabo sus funciones, el personal de la empresa debe saber que cuando se produzca una incidencia conviene prestar atención no sólo al propio

acontecimiento, sino también a su causa. De esta forma, se podrán identificar la deficiencia potencial en el sistema, tomando las medidas necesarias para evitar que se repita.

Asimismo, el personal tiene que saber cómo sus actividades están relacionadas con el trabajo de los demás. Este conocimiento es necesario para reconocer los problemas y determinar sus causas y la medida correctiva adecuada. El personal tiene que saber los comportamientos esperados, aceptados e inaceptables.

Los empleados también necesitan disponer de un mecanismo para comunicar información relevante a los niveles superiores de la organización. Los empleados de primera línea, que manejan aspectos clave de la explotación todos los días, generalmente son los más capacitados para reconocer los problemas en el momento en que se producen:

Para que informaciones de este tipo lleguen a los niveles superiores deben existir líneas abiertas de comunicación y la clara voluntad de escuchar por parte de los directivos. Las personas tienen que creer que sus superiores realmente quieren enterarse de las incidencias producidas y que las resolverán de manera adecuada.

Además de una buena comunicación interna, ha de existir una eficaz comunicación externa. Al disponer de líneas abiertas de comunicación, los clientes y proveedores podrán aportar información de gran valor sobre el diseño y la calidad de los productos y servicios de la empresa, permitiendo que la entidad responda a los cambios en las exigencias y preferencias de los clientes. Por otra parte, toda persona que entre en contacto con la entidad debe entender que no se tolerarán actos indebidos, como sobornos y otros pagos ilegítimos.

Las comunicaciones recibidas de terceros a veces proporcionan información importante sobre el funcionamiento del sistema de control interno. El conocimiento que tienen los auditores externos de las operaciones de la entidad y otros aspectos relacionados, es una importante fuente de información para la Dirección y el Consejo sobre el sistema de control.

La comunicación establecida entre la Dirección y los interlocutores externos, sea o no dinámica, realizada de forma abierta y sincera, permite transmitir en uno u otro caso un mensaje a todos los ámbitos de la entidad.

La comunicación se materializa en manuales de políticas, memorias, avisos en el tablón de anuncios o mensajes. Cuando los mensajes se transmiten verbalmente (a grupos grandes, reuniones o a una sola persona) la entonación y el lenguaje corporal sirven para dar énfasis al mensaje verbal.

Evaluación

El evaluador deberá considerar la adecuación de los sistemas de información y comunicación a las necesidades de la entidad. A continuación se relacionan algunos aspectos posibles a considerar. Todos los conceptos no serán de aplicación a todas las entidades. Sin embargo, pueden servir de base de referencia.

Información

- La obtención de información externa e interna y el suministro a la Dirección de los informes necesarios sobre la actuación de la entidad, con relación a los objetivos establecidos.

- El suministro de información a las personas adecuadas, con suficiente detalle y oportunidad, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente.

- El desarrollo o revisión de los sistemas de información, basado en un plan estratégico para los sistemas de información (vinculado a la estrategia global de la entidad), a efectos de lograr tanto los objetivos generales de la entidad como los particulares de cada actividad.

- El apoyo de la Dirección al desarrollo de los sistemas de información necesarios, se pone de manifiesto en el suministro de los recursos adecuados, tanto humanos como financieros.

Comunicación

- La comunicación eficaz al personal, de sus funciones y responsabilidades de control.

- El establecimiento de líneas de comunicación para la denuncia de posibles actos indebidos.

- La sensibilidad de la Dirección sobre las propuestas del personal respecto de formas de mejorar la productividad, la calidad, etc.

- La adecuación de la comunicación horizontal (por ejemplo, entre las áreas de compras y producción) y la integridad y oportunidad de la información, así como si ésta resulta suficiente para que los empleados puedan cumplir adecuadamente con sus responsabilidades.

- El nivel de apertura y eficacia en las líneas de comunicación con clientes, proveedores y otros terceros para la captación de información sobre las necesidades cambiantes de los clientes.

- El nivel de comunicación a terceros de las normas éticas de la entidad.

- La realización oportuna y adecuada del seguimiento por parte de la Dirección de las informaciones obtenidas de clientes, proveedores, organismos de control y otros terceros.

11. Supervisión

Resumen: Resulta necesario realizar una supervisión de los sistemas de control interno, evaluando la calidad de su rendimiento. Dicho seguimiento tomará la forma de actividades de supervisión continuada, de evaluaciones periódicas o una combinación de los dos anteriores. La supervisión continuada se inscribe en el marco de las actividades corrientes y comprende unos controles regulares efectuados por la Dirección, así como determinadas tareas que realiza el personal en el cumplimiento de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones puntuales se determinarán principalmente en función de una evaluación de riesgos y de la eficacia de los procedimientos de supervisión continuada. Las deficiencias en el sistema de control interno, en su caso, deberán ser puestas en conocimiento de la gerencia y los asuntos de importancia serán comunicados al primer nivel directivo y al Consejo de Administración.

Los sistemas de control interno y, en ocasiones, la forma en que los controles se aplican, evolucionan con el tiempo, por lo que procedimientos que eran eficaces en un momento dado, pueden perder su eficacia o dejar de aplicarse. Las causas pueden ser la incorporación de nuevos empleados, defectos en la formación y supervisión, restricciones de tiempo y recursos, y presiones adicionales. Asimismo, las circunstancias en base a las cuales se configuró el sistema de control interno en

un principio también pueden cambiar, reduciendo su capacidad de advertir los riesgos originados por las nuevas circunstancias. En consecuencia, la Dirección tendrá que determinar si el sistema de control interno es, en todo momento, adecuado y evaluar su capacidad de asimilar los nuevos riesgos.

El proceso de supervisión asegura que el control interno continúa funcionando adecuadamente. Este proceso comprende la evaluación, por parte de empleados de nivel adecuado, de la manera en que se han diseñado los controles, de su funcionamiento, y de la forma en que se adoptan las medidas necesarias. Se aplicará a todas las actividades dentro de la entidad y a veces también a externos contratados.

Las operaciones de supervisión se materializan en dos formas: actividades continuadas o evaluaciones puntuales. Normalmente los sistemas de control interno aseguran, en mayor o menor medida, su propia supervisión. En este sentido, cuanto mayor sea el nivel y la eficacia de la supervisión continuada, menor será la necesidad de evaluaciones puntuales. La frecuencia necesaria de las evaluaciones puntuales para que la Dirección tenga una seguridad razonable de la eficacia del sistema de control interno se deja a juicio de la Dirección.

A la hora de determinar dicha frecuencia, habrá que tener en cuenta lo siguiente: la naturaleza e importancia de los cambios y los riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de las personas que aplican los controles, así como los resultados conseguidos por la supervisión continuada. Una combinación de supervisión continuada y evaluaciones puntuales normalmente asegura el mantenimiento de la eficacia del sistema de control interno.

Actividades de supervisión continuada. Existe una gran variedad de actividades que permiten efectuar un seguimiento de la eficacia del control interno en el desarrollo normal del negocio. Comprenden actividades corrientes de gestión y supervisión, comparaciones, conciliaciones y otras tareas rutinarias.

Algunos ejemplos de actividades de supervisión continuada:

Los diferentes Directores de explotación comprueban que el sistema de control interno continúa funcionando a través del cumplimiento de sus funciones de gestión.

Las comunicaciones recibidas de terceros confirman la información generada internamente o señalan la existencia de problemas.

Una estructura adecuada y unas actividades de supervisión apropiadas permiten comprobar las funciones de control e identificar las deficiencias existentes.

Los seminarios de formación, las sesiones de planificación y otras reuniones, le permiten a la Dirección obtener información importante respecto de la eficacia de los controles.

Con una determinada frecuencia, se puede solicitar una manifestación explícita por parte del personal, en el sentido de si comprenden y cumplen con el código de conducta de la entidad.

Evaluaciones puntuales. El alcance y la frecuencia de la evaluación del control interno varían según la magnitud de los riesgos objeto de control y la importancia de los controles para la reducción de aquellos. Así los controles que actúan sobre los riesgos de mayor prioridad y los más críticos para la reducción de un determinado riesgo, serán objeto de evaluación con más frecuencia.

A menudo las supervisiones se efectúan en forma de autoevaluación, llevada a cabo por las personas responsables de una unidad o función específica que determinarán la eficacia de los controles aplicados a sus actividades.

La evaluación del control interno forma parte de las funciones normales de Auditoría Interna y también resulta de peticiones especiales por parte del Consejo de Administración, la Dirección General y los Directores de filial o de división. Por otra parte, el trabajo realizado por los auditores externos constituye un elemento de análisis a la hora de determinar la eficacia del control interno. Una combinación del trabajo de las dos auditorías, la interna y la externa, posibilita la realización de los procedimientos de evaluación que la Dirección considere necesarios.

Comunicación de deficiencias. Las deficiencias en el sistema de control interno pueden ser detectadas tanto a través de los procedimientos de supervisión continuada realizados en la entidad como de las evaluaciones puntuales del sistema de control interno, así como a través de terceros.

El término “deficiencia” se usa aquí en un sentido amplio como referencia a un elemento del sistema de control interno que merece atención, por lo que una deficiencia puede representar un defecto percibido, potencial o real, o bien una oportunidad para reforzar el sistema de control interno con la finalidad de favorecer la consecución de los objetivos de la entidad.

. La naturaleza de los temas a comunicar dependerá del nivel de autoridad asignada al que detecta las incidencias para resolverlas a medida que vayan surgiendo, así como de las actividades de supervisión de los superiores.

Para determinar qué deficiencias se deben comunicar, conviene examinar el impacto de las mismas.

La información generada por los empleados en el curso normal de sus tareas se comunica a través de los canales habituales a su superior inmediato, quien, a su vez, puede llevar la información a niveles superiores u horizontalmente en la organización, de forma que llegue a las personas que pueden y deben tomar medidas. Deberían existir líneas alternativas para comunicar información sensible, tal como la relativa a posibles actuaciones ilegales o incorrectas.

Al detectar una deficiencia del control interno, se debe comunicar el hecho a la persona responsable de la función o actividad implicada, que podrá tomar medidas correctivas, así como al nivel superior en la entidad. Este proceso permite que el responsable dé el apoyo y la supervisión necesaria para las acciones correctivas a tomar e informe a las otras personas en la organización cuyas actividades pueden verse afectadas. En el caso que la deficiencia tenga un efecto horizontal, la comunicación del hecho también debe ser horizontal y alcanzar el nivel suficiente para asegurar que se tomen las medidas correspondientes.

Evaluación

Para llegar a una conclusión sobre la eficacia de la supervisión del control interno, conviene considerar tanto las actividades de supervisión continuada como las evaluaciones puntuales del sistema de control interno, o de partes del mismo. A continuación se detallan algunos aspectos a tener en cuenta. No se trata de una relación exhaustiva y todos los aspectos no serán aplicables a todas las entidades, sirviendo únicamente de punto de referencia.

La supervisión continuada

- Hasta qué punto el personal al realizar sus actividades normales obtiene evidencia de que el sistema de control interno está funcionando adecuadamente.
- En qué medida las comunicaciones procedentes de terceros corroboran la información generada internamente o indican problemas.
- Receptividad ante las recomendaciones del auditor interno y externo respecto de la forma de mejorar los controles internos.
- En qué medida los seminarios de formación, las sesiones de planificación y otras reuniones facilitan información a la Dirección sobre si los controles operan eficazmente.
- Si se hacen encuestas periódicas al personal para que manifieste si entiende y cumple el código de conducta de la entidad y si se realizan normalmente las tareas de control críticas.
- Eficacia de las actividades de auditoría interna.

La evaluación puntual

- Alcance y frecuencia de las evaluaciones puntuales del sistema de control interno.
- Idoneidad del proceso de evaluación.
- Si la metodología para evaluar el sistema es lógica y adecuada.
- Adecuado volumen y calidad de la documentación.

La comunicación de las deficiencias

- Existencia de un mecanismo para recoger y comunicar cualquier deficiencia detectada en el control interno.
- Idoneidad de los procedimientos de comunicación.
- Idoneidad de las acciones de seguimiento.

Capítulo 3: Observaciones del Control Interno

Sumario: 1. Forma de Evaluación. 2. Ambiente de control. 3. Evaluación de los riesgos. 4. Actividades de control. 5. Información y comunicación. 6. Supervisión.

1. Forma de Evaluación.

Para poder aplicar los criterios de evaluación sugeridos en el Informe COSO, primero debemos situarnos en el contexto actual de la Dirección, definir a las personas que integran el grupo a analizar, tener en claro los objetivos y categorías de los mismos que debe cumplir la Dirección, y a partir de allí aplicar los 5 componentes a las categorías definidas y determinar si las mismas son eficaces.

La dirección está integrada por la directora, 3 secretarías administrativas y el equipo de trabajo de 30 profesionales entre arquitectos e ingenieros.

Actualmente no hay una separación de secciones de trabajo, dentro del equipo todos realizamos las mismas tareas y se asignan iguales responsabilidades. Las tareas comprenden el diagnóstico de la situación actual de las Comunas Rurales y Municipios; formulación de proyectos y asesoramiento técnico por orden de prioridad de acuerdo a las problemáticas existentes; seguimiento de los proyectos en ejecución, determinando avances de obras, controlando calidad de los trabajos ejecutados y que se cumpla el plan de trabajo de cada proyecto; elaboración de informes de los seguimientos de obras; coordinación con las distintas áreas del Gobierno Provincial, según su incumbencia, a través de la elaboración de proyectos específicos para dar solución a problemáticas en Comunas Rurales y Municipios; asistencia técnica en materia de planificación, coordinación y dirección de proyectos y obras públicas, civiles y viales; y verificación de documentación técnica que presenten los Intendentes, Comisionados Comunales y autores de proyectos. Estas tareas son distribuidas entre el equipo de trabajo, siendo cada Auditor encargado de llevarlas a cabo en las Comunas y Municipios que se les asigna, y que una vez al año se hace rotación de auditores para garantizar la transparencia, los valores éticos y profesionalismo.

La cantidad de auditores creció en los últimos 3 años, debido a que surgieron nuevos programas, tanto provinciales como nacionales, que permiten el financiamiento de las obras a ejecutar en Comunas Rurales y Municipios, lo cual dio lugar a una mayor cantidad de proyectos a los cuales se les debía verificar la documentación técnica, previo a la aprobación y decreto de asignación, y verificar que sean obras no existentes.

Estos nuevos programas permitieron a su vez ampliar el alcance de las tipologías de obras. En un principio los programas a los que se realizaba el seguimiento involucraban obras de pequeña y mediana envergadura, como ser Obra Pública Local (Mejoramientos y Ampliaciones en Escuelas), Mejoramiento Habitacional, Fondo Federal Solidario, Fondo Fiduciario, Plan Mas Cerca, entre otros. Desde hace unos años, los nuevos programas permitieron involucrar obras de mayor envergadura, obras viales e hidráulicas, como pavimentos, canales, alcantarillas, puentes chicos, redes de agua potable, perforaciones de pozos, red de cloacas y plantas de tratamiento.

Esta demanda tanto en cantidad de proyectos como en tipologías de obra, lleva a que todos los auditores tengan que realizar el seguimiento de las distintas tipologías de obras, formulación de proyectos, control de documentación técnica, diagnóstico y asesoramiento técnico. Lo cual implica una mayor carga de responsabilidades y tareas a realizar.

La situación que se plantea dio lugar a la necesidad de llevar a cabo una evaluación de control interno para la elaboración de una **Metodología de Reestructuración e Implementación de una Gestión Estratégica Dinámica**.

Esta Evaluación se realizará siguiendo el Informe COSO, aplicando los 5 componentes a los objetivos de la Dirección.

2. Ambiente de Control

Se realizará la evaluación de los factores: Integridad y valores éticos, Compromiso de competencia profesional, Consejo de Administración y Comité de Auditoría, Filosofía de dirección y estilo de gestión, Estructura organizativa, Asignación de autoridad y responsabilidad, y Políticas y prácticas en materia de recursos humanos.

Se entregó al equipo de trabajo una encuesta, la cual se elaboró teniendo en cuenta los factores del ambiente de control. Se adjunta a continuación la encuesta tipo.

Dirección de Control de Obras y Servicios Públicos Municipales y Comunales.				
Las siguientes preguntas requieren información personal. Estas preguntas permitirán observar como el personal percibe a la Dirección.				
Indique el área al que pertenece				
Marque con una X				
Nivel dentro de la Dirección				
Nº	Niveles	Marca		
1	Nivel Gerencial			
2	Coordinador o Jefe de Sección			
3	Asistentes			
4	Técnicos, Auditor			
5	Secretarías, auxiliares de oficina			
Antigüedad dentro de la Dirección				
Nº	Antigüedad	Marca		
1	Menos de 1 año			
2	De 1 a 2 años			
3	De 3 a 4 años			
4	De 5 a 8 años			
5	De 8 a 11 años			
6	12 años en adelante			
Tipo de sexo				
Nº	Sexo	Marca		
1	Masculino			
2	Femenino			
Clima Laboral				
Marque con una X				
Condiciones de Trabajo				
Nº	Aspectos	De Acuerdo	Indeciso	En Desacuerdo
1	La distribución física de mi área de trabajo facilita la realización de mis labores			
2	El ambiente donde trabajo es confortable			
3	Se debería mejorar el ambiente físico de mi área de trabajo			
4	El mobiliario que utilizo para realizar mi trabajo se encuentra en buenas condiciones			
5	Para realizar mi trabajo cuento con suficiente equipo			
6	Se realiza mantenimiento a los equipos y herramientas de trabajo			
Observaciones.				
Sugerencias.				
Beneficios Laborales				
Nº	Aspectos	De Acuerdo	Indeciso	En desacuerdo
1	Se cuales puestos puede aspirar			
2	La Dirección ofrece beneficios que contribuyen a la motivación del Personal			
3	Me siento bien con lo que gano			
4	Siento que el sueldo es acorde a las tareas asignadas			
Observaciones.				
Sugerencias.				

Políticas Administrativas				
Nº	Aspectos	De Acuerdo	Indeciso	En desacuerdo
1	Es clara la Visión de la Dirección			
2	Conozco la política de calidad de la Dirección			
3	Es efectiva en el desarrollo de la política de calidad			
4	Da oportunidad adecuada para influir en la Planificación, los Procedimientos y las Actividades de acuerdo a las Responsabilidades			
5	Siento que percibo de mis compañeros un buen trato			
6	Me gusta mi horario de trabajo			
7	El horario de mi trabajo me resulta cómodo			
8	Se reconoce mi esfuerzo si trabajo más de las horas reglamentarias			
9	Estoy informado de las razones por las cuales hacen cambios en las Políticas y Procedimientos			
Observaciones.				
Sugerencias.				
Relaciones Sociales				
Nº	Aspectos	De Acuerdo	Indeciso	En desacuerdo
1	Se percibe un buen clima laboral			
2	Existe igualdad en la asignación de beneficios para todos los trabajadores			
3	Se realizan actividades culturales, deportivas o sociales para fomentar el compañerismo			
4	Existe adecuada comunicación entre sus compañeros y usted			
5	Es necesario para usted el incentivo o recompensa para el aumento de la motivación y para el cumplimiento de las tareas asignadas			
6	Se siente usted satisfecho con la función que desempeña			
7	Su empleador vela por las condiciones ambientales y de higiene de sus trabajadores			
8	Mantiene usted buenas relaciones de trabajo con todos sus compañeros			
9	Se siente usted en confianza con todos sus compañeros			
10	El personal participa en la toma de decisiones			
11	La solidaridad es una virtud característica del grupo de trabajo			
12	Se siente satisfecho con el respeto que la Secretaría brinda a sus empleados			
13	La moral es generalmente alta en el grupo de trabajo			
14	En el grupo de trabajo existe un ambiente de cooperación			
Observaciones.				
Sugerencias.				
Desarrollo Personal				
Nº	Aspectos	De Acuerdo	Indeciso	En desacuerdo
1	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser			
2	Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente			
3	Disfruto cada labor que realizo en mi trabajo			
4	Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo			
5	Mi trabajo me hace sentir realizado			
6	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo			
7	Estoy satisfecho con el trabajo que me asignan			
8	Conozco cuales son las responsabilidades y deberes de mi puesto de trabajo			
9	Estoy satisfecho con el volumen de trabajo que tengo			
Observaciones.				
Sugerencias.				

Desempeño de las Tareas				
N°	Aspectos	De Acuerdo	Indeciso	En desacuerdo
1	Las tareas que realizo son tan valiosas como cualquier otro colaborador			
2	Me siento realmente útil con la labor que realizo			
3	Somos efectivos en el desarrollo de nuestras políticas de calidad			
4	Mi trabajo es muy motivador			
5	Me gusta el trabajo que realizo			
6	Me siento complacido con la actividad que realizo			
7	En mi puesto de trabajo tengo libertad para efectuar cambios en la forma en que realizo mi trabajo con el fin de hacerlo mas efectivo			
8	El resultado de mi ultima evaluación esta de acuerdo a la forma en que me desempeño			
Observaciones.				
Sugerencias.				
Relación con la Autoridad				
N°	Aspectos	De Acuerdo	Indeciso	En desacuerdo
1	Mi jefe es comprensivo			
2	Es grata la disposición de mi jefe cuando hago alguna consulta sobre mi trabajo			
3	Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo			
4	La relación que tengo con mis superiores es cordial			
5	Me siento a gusto con mi jefe inmediato			
6	Mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo			
7	Recibo de mi jefe la información que necesito para hacer mi trabajo			
8	El resultado de mi última evaluación esta de acuerdo a la forma en que me desempeño			
9	Mi jefe tiene buena comunicación conmigo			
10	Mi jefe inmediato usa su tiempo efectivamente y presta adecuada atención a la calidad de mi trabajo			
Observaciones.				
Sugerencias.				

Imagen 5. Modelo de Encuesta

Para la evaluación del ambiente de control se considera cada factor del ambiente de control para determinar si éste es positivo.

Resultados de la Encuesta:

Nivel dentro de la Dirección:

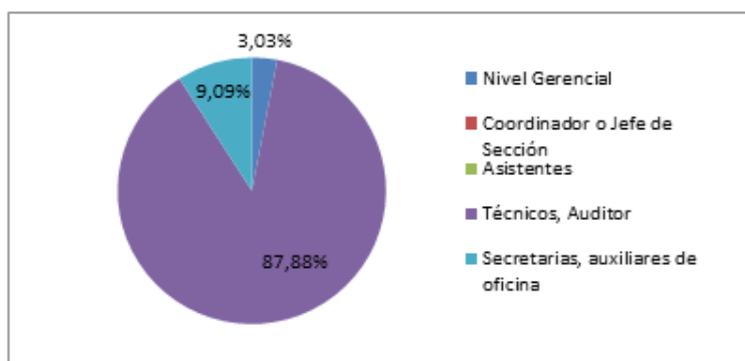


Gráfico 1. Resultados Nivel dentro de la Dirección.

Se observa que la Dirección presenta un importante grado de centralización relativa a los niveles de autoridad y responsabilidad. La coordinación de las tareas se hace vía supervisión directa. El poder está centralizado, se basa en el principio de jerarquía y en el mantenimiento de la unidad de mando (cada trabajador sólo recibe órdenes de un jefe).

Antigüedad dentro de la Dirección:

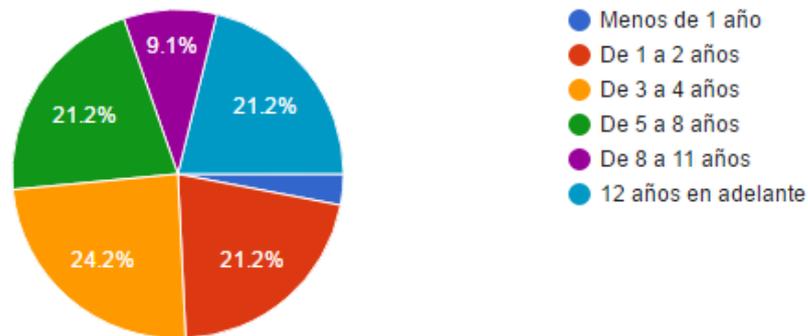


Gráfico 2. Resultados Antigüedad dentro de la Dirección.

Se observa el crecimiento de la incorporación de personal dentro de la Dirección.

Tipo de Sexo:

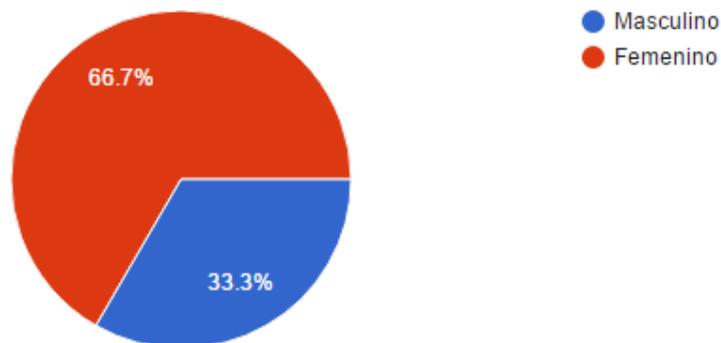


Gráfico 3. Resultados Tipo de Sexo.

Se observa que hay mayor personal femenino.

Clima Laboral:

Condiciones de trabajo:

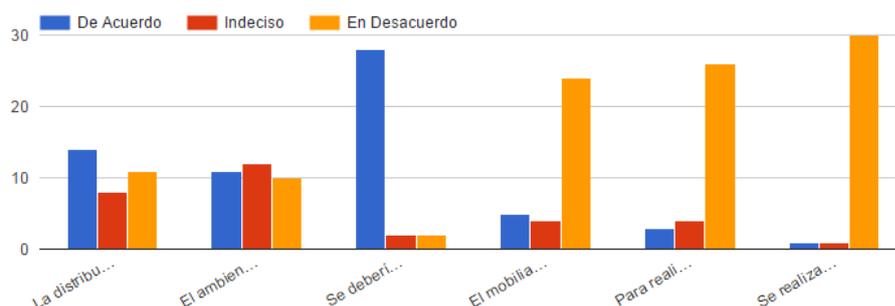


Gráfico 4. Resultados Condiciones de Trabajo.

Se observa que el personal está en desacuerdo con las condiciones de trabajo, siendo necesario las mejoras en el espacio físico donde se desarrollan las tareas asignadas como así también en las herramientas y equipamientos.

Observaciones (24 respuestas)

Espacio físico insuficiente. Equipamiento insuficiente.

El trabajo depende del área, sus condiciones y herramientas, lo cual considero que se debería prestar mucha atención a estas condiciones.

No hay suficientes equipos. Las computadoras no son suficientes. Solo hay una impresora para compartir y generalmente no tiene tinta.

Las condiciones de trabajo son precarias.

Falta de todo tipo de herramientas de trabajo, desde computadoras en buen estado, pasando por artículos de librería, y falta de lugares confortables de trabajo.

La falta de herramientas y equipos en buenas condiciones complica el desarrollo de las actividades y no ayuda al incentivo de realización de tareas.

Escasos recursos materiales y malas condiciones edilicias.

No hay estudio a los puestos de trabajo. Equipamiento asignado en forma arbitraria.

Conforme con todas las condiciones laborales. Renovar algunos mobiliarios ayudaría un poco.

Cada empleado tendría que tener su escritorio con su respectiva máquina.

Para un ambiente confortable, no solo se requiere climatización y buena iluminación, sino también visuales y control de sonido.

El equipamiento es insuficiente.

Siempre son pocos los materiales para trabajar pero aún así siempre se logra hacer la tarea encargada.

Con respecto al edificio de trabajo, se debe tener en cuenta que está en malas condiciones.

Tenemos equipamiento insuficiente.

Las condiciones edilicias no son buenas al igual que el confort. Los insumos siempre en faltantes.

Computadoras viejas, edificio de la oficina con problemas estructurales.

Lo que se hace esta bien.

Falta de equipamiento informático y mobiliario.

Me aseguro de contar con el mobiliario y equipo que necesito pero no es así para todos.

Se debería sectorizar por especialidades. Hay hacinamiento. Falta equipamiento tanto mobiliario como informático. No hay mantenimiento ni actualización.

El ambiente laboral es confortable por la calidad humana pero se debería mejorar el ambiente físico.

Las condiciones físicas del lugar son peligrosas para su uso. Esto demuestra el desinterés de los superiores hacia nosotros.

Espacio físico insuficiente como así también de sus sanitarios.

Sugerencias (21 respuestas)

Primordial atención a las herramientas de trabajo y el avance tecnológico que permitan lograr calidad de trabajo en menor tiempo.

Se debería prestar más atención a los elementos necesarios de higiene personal y también equipamientos como PC e impresoras.

Más computadoras. Más impresoras. Más sillas. Mejorar la frecuencia en que se realiza el mantenimiento de todos los equipos.

Mejorar equipamiento existente y adquirir nuevas computadoras.

Mejorar el equipamiento y dividir el personal en dos turnos si es que no se consigue mejorar las condiciones para todos.

Mejorar el ambiente de los espacios de trabajo para generar un clima laboral adecuado para todo el equipo de trabajo.

Mejorar en todo aspecto.

Reemplazar mobiliarios.

Mejorar las condiciones de trabajo.

Cambiar de lugar y todo el equipamiento viejo. Las instalaciones sanitarias no son las óptimas.

En lo posible lograr ambientes con mobiliario cómodo, paredes con colores agradables, visuales al exterior.

Se podrían mejorar los equipos y herramientas de trabajo.

Las condiciones de trabajo serían muy eficientes al tener equipos y herramientas actualizadas.

Equipar con PC y escritorios.

Resolver temas básicos y elementales de confort. así como insumos indispensables en las oficinas técnicas.

Mantenimiento edilicio y reparaciones de los equipos de computadoras, impresoras y fotocopiadora.

Que nos entreveren los trabajos de los que les asignaron.

Mayor eficiencia en el mantenimiento de la higiene y equipos de acondicionamiento ambiental.

Sectorizar por especialidad. Sectores para estar más cómodos (escritorios, sillas para cada persona mínimamente y herramientas de trabajo-computadoras).

Falta mantenimiento de equipos y herramientas de trabajo como por ejemplo impresora A3 y equipos fotocopiadoras e impresoras de mejor calidad.

Cambio de edificio.

Beneficios Laborales:

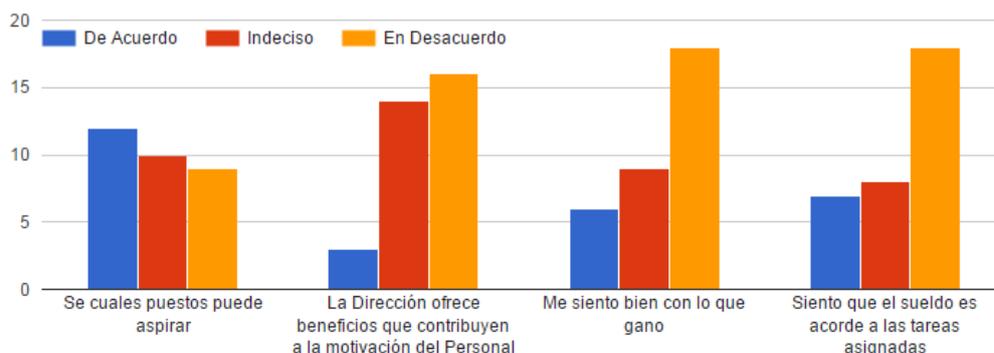


Gráfico 5. Resultados Beneficios Laborales.

Se observa que no hay beneficios laborales en general y que la mayoría desconoce cuáles son los puestos a los que puede aspirar y tener crecimiento profesional.

Observaciones (19 respuestas)

Sobrecarga de trabajo. Incluso tareas que no son de mi incumbencia.

El sueldo no es acorde al de un profesional. No me encuentro en una categoría profesional a pesar de serlo.

Creo que el sueldo es bajo para la profesión que desarrollamos.

No cumple con lo propuesto al ser contratado.

El trabajo y tareas no están bien distribuidas y el rendimiento del personal no es parejo.

No son claros los puestos superiores a los cuales se puede aspirar.

No hay beneficios laborales claros.

Deberíamos tener mayor motivación

Difícil el ascenso laboral.

No hay motivación en el personal por no existir la carrera administrativa.

Desigualdad de condiciones.

No esta claro ningún puesto en la oficina, solo el de la Dirección.

Con respecto al sueldo, en las últimas paritarias se acordó un aumento mucho menor a la inflación.

Los jefes directos no cuentan con las herramientas para ofrecer beneficios.

Considerando la situación del país podría ser un poco mas alto.

Los sueldos no son acordes a mi trabajo profesional.

Tengo la sensación de que los cargos no se pasan en funciones por falta de decisiones políticas.

Falta de motivación, no hay tareas separadas, todos hacen de todo. Se pierde la visión de lo que se hace y si es que se lo hace bien.

No me pagan como profesional, mi categoría no corresponde.

Sugerencias (14 respuestas)

Aprobar organigrama que permita repartir tareas y delegar.

Posibilidad de contar con vehículos en el sur para no usar y desgastar el particular.

Debería existir un mayor incentivo y apoyo al crecimiento profesional y mantenerlo en las condiciones de profesional.

Cumplir con las propuestas y compromisos realizados.

Premiar con algún beneficio a los empleados que desarrollan bien y a tiempo su trabajo y no sobrecargarlos porque son los únicos que lo hacen.

En base a mejores tareas y cantidad de horas laborales, deberían adecuarse los sueldos.

Aumento de sueldo.

Debería haber una diferenciación (con sueldos, categorías, viáticos o premios) según la función que se cumple.

Sería bueno saber claramente que lugar ocupa cada uno en la oficina, para tener claro que aspirar.

En la oficina sería de mucha ayuda asignar un delegado para que el mismo tenga contacto con los gremios y gestione los trámites importantes.

Debería estar funcionando los mandos de tercer nivel.

Mejoras laborales que incentiven a realizar las tareas, premios que reflejen reconocimiento por lo que se realiza.

Debería el personal estar nombrado en el lugar donde realiza su trabajo y más aún si este lo realiza hace 5 años en el mismo lugar.

Creación de organigrama.

Políticas Administrativas:

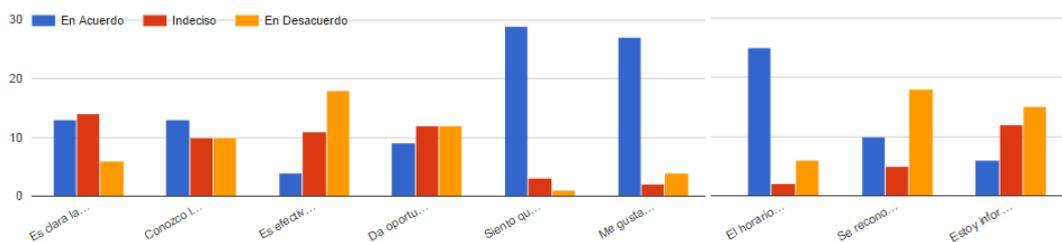


Gráfico 6. Resultados Políticas administrativas.

Se observa que con respecto a la visión, a las políticas de calidad, planificaciones, procedimientos y actividades, el personal no se encuentra muy informado y al tanto de las formas y modificaciones de las mismas. Sin embargo en lo que respecta al trabajo en sí y a las horas reglamentarias y trato con los compañeros, son aspectos positivos.

Observaciones (19 respuestas)

Poca disposición de la Superioridad para mejorar la calidad del trabajo (planificación, procedimientos, capacitaciones)

Respondo a mi trabajo, muchas veces sin tener en claro el fin.

El clima laboral en general es muy bueno.

Nunca tengo muy en claro hasta donde llegan nuestras responsabilidades y que tipo de labores nos corresponden.

Claridad en los procedimientos para la realización de las actividades.

Desconozco políticas administrativas a la oficina.

Me gusta mi horario laboral.

Buen ambiente de trabajo.

Es bueno que siempre nos expliquen el porque de una directiva.

Directamente no hay política de calidad.

Es efectivo el desarrollo de la política de calidad, pero debemos tener en cuenta que hay unos pocos compañeros que no la cumplen.

No hay política de calidad. Se presentan trabajos según la urgencia. Se realizan tareas que no tienen que ver con nuestras tareas específicas.

Desconozco las políticas administrativas.

7-9 horas continuas es demasiado tiempo, deberían ser 8. Faltan reuniones de evaluación. Faltan cursos de capacitación.

No se sabe claramente los objetivos y la dirección a seguir. Los cambios de Gestiones no continúan con los objetivos anteriores.

Es un buen horario de trabajo.

No están claras las funciones pero debemos ser funcionales al sistema. No se puede tener al personal sometido a estrés tantas horas.

No existe organigrama dentro de la Secretaría por lo tanto los empleados no saben cuales son sus tareas específicas.

Deficiente en cuanto a la parte administrativa por ser muy técnica.

Sugerencias (12 respuestas)

Interiorizar al personal de los objetivos a alcanzar para lograr una mejor respuesta en los trabajos.
Dar alternativas de trabajo cuando no estamos de acuerdo con lo que se nos pide.
Reconocer el trabajo en caso de hacerlo más de las horas reglamentarias.
Sacar la máquina que registra el horario del personal.
Se podría mejorar la calidad del trabajo, especificando áreas de trabajo.
Se podría mejorar en la efectividad de planificación y procedimientos.
Durante la semana o cada 15 días se debería reunir todo el personal y fijar objetivos.
Realizar reuniones en todo nivel para fijar objetivos generales y planificaciones.
Marcar específicamente cual es nuestra tarea como técnicos.
La Secretaría debería tener organigrama.
Mayor organización en la distribución de las tareas y mejor definición de las funciones.
Resulta necesario un método de comunicación para un resultado eficiente.

Relaciones Sociales:

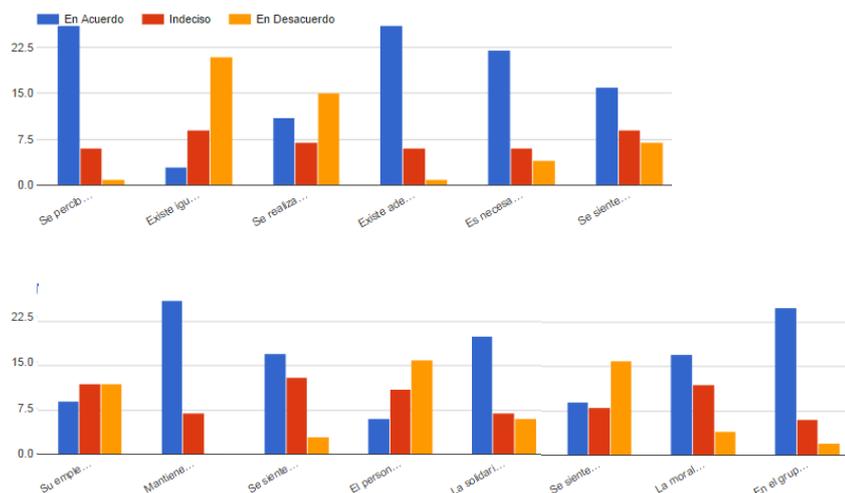


Gráfico 7. Resultados Relaciones Sociales.

Se observa que en general el personal está a gusto con el equipo de trabajo y hay un buen clima laboral que permite el desarrollo de las tareas y trabajo en equipo sin problemas.

Observaciones (19 respuestas)

Individualismo.

Las condiciones de higiene son a veces deficientes.

Es un ambiente muy agradable.

Hay competencia y un clima tenso entre el personal de distintas generaciones.

Las relaciones de compañerismo y solidaridad facilita el desarrollo de las tareas.

Condiciones higiénicas muy malas y falta de cooperación entre compañeros.

Todos mis compañeros son muy unidos y amigos. Se festejan los cumple de cada uno.

El clima laboral es acorde.

Se debe distinguir entre Dirección y Secretaria.

Buen ambiente laboral.

La relación social en la oficina es muy buena.

El clima laboral, la confianza, la solidaridad y la cooperación se observa en gran parte del grupo de trabajo pero no en la totalidad.

Con respecto al punto 9, es muy difícil tener confianza en todos los compañeros, pero si hay confianza en un grupo reducido de compañeros.

El jefe directo ha solicitado mejoras en lo que respecta a condiciones ambientales y de higiene, pero todavía estamos a la espera de ser trasladados a otro edificio.

Estoy muy conforme con todos mis compañeros.

Al existir diferentes grupos de personas, distintas edades, categorías y contrataciones, no ayuda a una solidaridad total.

Más integración y conocimiento de las condiciones de trabajo que tiene el personal en general. Conocer que le falta y cómo están los trabajadores.

Desde mi punto de vista lo mejor de mi trabajo es la calidad humana. La higiene y seguridad por otro lado es mas que deficiente, de terror.

Falta de adecuación en cuanto a convivencia pero es una asignatura fácil de lograr.

Sugerencias (14 respuestas)

El empleador debería lograr mejores condiciones laborales e incentivar la solidaridad y compañerismo.

Tratar de disminuir la burocracia con la cual se compran insumos para la oficina.

Tratar de no resaltar estas diferencias aún más con las actividades y responsabilidades asignadas.

Fomentar el trabajo en equipos y generar ambientes de cooperación.

La Secretaría debería mantener las necesidades básicas como ser la higiene del edificio y nunca deberían faltar artículos de limpieza e higiene. Más cooperación entre compañeros.

Propongo un asado de vez en cuando.

- Hacer más reuniones grupales de trabajo (semanal) informando lo que pasa.
- Se podría mejorar algunos aspectos para que todos estemos mas conformes.
- Realizar grupos de trabajo mensuales, todos los meses diferentes compañeros, así ir formando una relación e ir conociendo a todos los compañeros.
- Proponer más actividades para fortalecer relaciones.
- Me gustaría que se hagan reuniones periódicas con toda la oficina y el secretario para poder interactuar.
- Integración de los jefes con el personal, tratar de resolver las necesidades y falencias.
- Urgente mejoras edilicias, en este caso urgente el traslado (el edificio se esta muy deteriorado).
- Estudio sobre normas del trato social.

Desarrollo Personal:

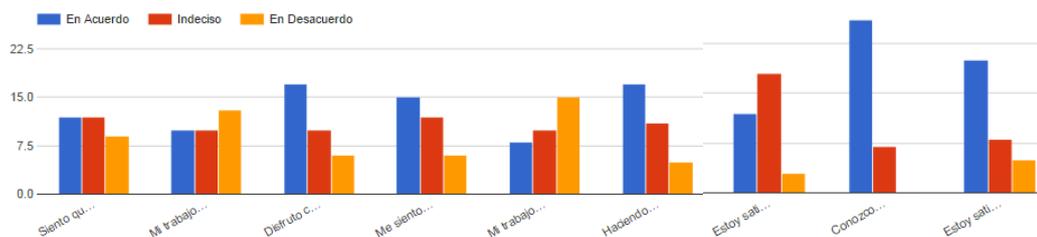


Gráfico 8. Resultados Desarrollo Personal.

Se observa que el personal en general se encuentra conforme con el trabajo que desempeña y con las exigencias del puesto de trabajo, teniendo conocimiento de las limitaciones en lo que respecta a crecimiento profesional y a que puestos puede aspirar.

Observaciones (16 respuestas)

- Creo que no se explota a cada personal si hay un empuje para lograr un crecimiento profesional.
- En ocasiones se asignan tareas diferentes a las contratadas.
- Hago este trabajo por el sueldo fijo y el horario laboral conviene, pero no es lo que me gusta.
- Trabajo contenta y feliz de realizarlo.
- Mi trabajo me permite desarrollo económico, sin embargo no creo que me esté desarrollando en relación a mi profesión.
- No me siento que crezca profesionalmente.
- Tomo como parámetro la tarea de auditor y cuando se realiza normalmente esa tarea.
- Hay personas que no son aprovechadas al máximo en sus capacidades.

En este momento la oficina no tiene muchos trabajos, ya que esta paralizada la obra pública, así que es muy difícil evaluar el desarrollo personal.

Nuestras tareas dependen de las políticas públicas.

Con el trabajo que se hace es muy bueno.

Al cumplir multifunción, hay tareas agradables y otras no tanto.

Las tareas que me asignan están bien para mí pero no lo quiero hacer toda la vida.

No siempre el trabajo que realizamos nos satisface pero hay que hacerlo y crea satisfacción el lograr hacerlo y hacerlo con profesionalismo.

Algo positivo de no tener una función definida o específica es que hay flexibilidad en las tareas a realizar y libertad en la forma de realizarlas.

No se valora la capacidad como así también la formación profesional.

Sugerencias (12 respuestas)

Apoyar al personal para que logre un crecimiento profesional.

Informar a Comunas y Municipios de nuestra tarea.

Tratar de asignar tareas lo más acorde al gusto de cada empleado.

Las tareas deberían distribuirse en base a los intereses y fortalezas en determinados temas de cada uno.

Comprar insumos.

Propuesta de organigrama con posibilidad de elegir el rol que cumple cada uno.

Se tendría que poner mas hincapié en usar el capital humano que tiene la oficina

Buscar la forma de obtener más proyectos en la Secretaría así poder sentirse útil.

Que todo sea por igual.

Valorar el trabajo que desarrolla todo el personal, capacitar al personal y mejore sus conocimientos.

Capacitaciones para el personal que sean obligatorias y no dependan de la voluntad de cada persona de mejorar.

Cursos de capacitación al personal de dirección sobre relaciones humanas.

Desempeño de Tareas:

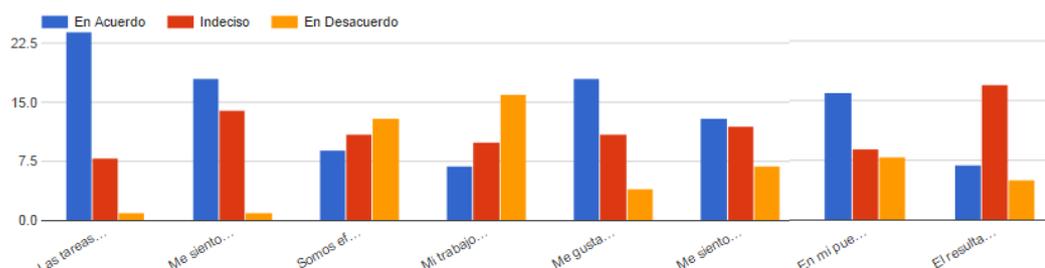


Gráfico 9. Resultados Desempeño de Tareas.

Se observa que en general se conocen cuáles son las tareas asignadas, pero muchas veces no resulta motivador el desarrollo de las mismas y eventualmente se

reconoce el trabajo realizado. Se considera que el mayor porcentaje de respuestas en desacuerdo e indecisos se debe a que las tareas se asignan por igual, tanto en cantidad como en responsabilidad, situación que genera disconformidad debido a que dentro del equipo de trabajo no todos tienen la misma carga horaria (algunos tienen extensión horaria) como así tampoco la misma categoría. Suele presentarse ocasionalmente, que trabajos que requieren mayor diligencia, se asignan a personas que cumplen en tiempo y forma con los trabajos, esto conlleva a que se sobrecargue a ciertas personas, sobre todo en épocas de mayor urgencia para el desarrollo de tareas específicas.

Observaciones (17 respuestas)

No existen evaluaciones en nuestro trabajo que evalúe el desempeño.

No conozco las tareas de los demás. Desconozco si se realizan evaluaciones.

No hice evaluaciones previas. Por mis condiciones laborales es difícil comparar mis tareas con las de mis compañeros.

No se realmente el valor real de trabajo que desempeño.

El desarrollo de tareas repetidas no resulta motivador al desarrollo personal.

No hay trabajo mejor que el que yo hago.

No tuvimos evaluaciones en la forma que desarrollamos las tareas.

No tenemos evaluaciones por lo cual no se puede estar de acuerdo o no.

En el punto 3, estoy de acuerdo con respecto a mi persona y al grupo de compañeros de mi edad.

No tenemos evaluaciones.

Entiendo que hago mi trabajo regido por el "empleo público".

No somos evaluados.

Hay cosas que no comparto pero tengo que hacer de todos modos y me incomoda totalmente.

Si uno piensa distinto y no es acorde a las políticas temporales, es evaluado sin tener en cuenta si esto mejora la calidad del trabajo y el bienestar del grupo.

No existen evaluaciones. Todos los empleados realizan todas las tareas, no hay tareas específicas por lo tanto no hay responsables directos.

No existe evaluación de desempeño, sería muy positivo tenerlo.

Se necesita una mayor capacitación en derecho administrativo.

Sugerencias (9 respuestas)

Realizar evaluaciones que permitan desarrollar a los empleados con mayor nivel, que existan las motivaciones y reconocimientos de trabajos de calidad.

Organizar las tareas por prioridades.

Libertad de opinión y efectuar cambios en la metodología de desarrollo y estudio de las tareas. Capacitar para profundizar las capacidades laborales.

Comprar toallas de mano.

Sería bueno realizar evaluaciones cada tanto para evaluar las tareas.

Ver la forma que todos los compañeros sean más efectivos en las políticas de calidad.

Menos políticas y más eficiencia y seriedad.

Respectar las ideas de todos para mejorar y estimular los buenos hábitos laborales. Complementar tareas de distintas áreas.

Organizar internamente la Secretaría con funciones específicas para el personal.

Relación con la Autoridad:

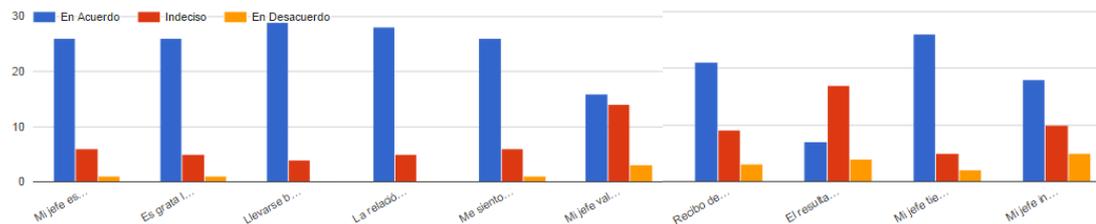


Gráfico 10. Resultados Relación con la Autoridad.

Se observa que hay buena relación con la autoridad de la Dirección.

Observaciones (16 respuestas)

Los ítems marcados como indecisos se debe a que es una apreciación personal y por ello no lo puedo especificar.

La relación humana con el jefe es buena pero en cuando encarga un trabajo siempre me cuesta entender que es lo que realmente necesita.

Reconocer y valorar el esfuerzo y responsabilidades beneficia al buen desarrollo del trabajo.

Es un trabajo magnifico que realizo con absoluta alegría y apoyo de mis compañeros y mi jefe.

Se debe distinguir entre Dirección y Secretaria.

El jefe es comprensivo, algunas veces se abusan de la calidad humana del mismo.

Idem respecto a la observación anterior, respecto de las evaluaciones. El jefe no tiene una conducta constante, varia según determinados momentos.

Los jefes superiores no demuestran apoyo hacia los trabajadores. La jefa inmediata es muy buena y comprensiva.

Tengo buen trato y buen dialogo con mis jefes directos.

Mi jefe es muy capaz y humano. Trato cordial. Tiene capacidad de liderazgo.

No hay evaluaciones.
No somos evaluados.
Es muy atenta.
Hay cierta flexibilidad para algunas cosas y hay quienes se aprovechan de eso.
Hay buenas relaciones con mi jefe inmediato pero a niveles mas altos no lo hay (ni siquiera en conocer quienes somos).
Existe buena relación con mi jefe inmediato, con los jefes superiores de la Secretaría no hay relación.

Sugerencias (9 respuestas)

Mejorar la comunicación o la forma de encargar los trabajos.
Aceptar sugerencias y opiniones de los empleados para llevar a cabo las tareas.
Colaborar con la limpieza.
Sería bueno que mi jefe pueda ser un poco mas firme con algunas personas que el sabe que se abusan.
Hace falta un sub director o encargados por área o tarea para hacer mas efectivo el rendimiento y la distribución del trabajo.
Tratar de que los jefes superiores vean nuestro trabajo y esfuerzo, así ellos tengan una opinión de cada uno de nosotros. (Porque ellos no saben que tipo de trabajo hacemos cada uno).
Tratar de llegar más, comprendiendo al personal y conociendo sus virtudes y defectos.
Deberían existir reuniones mensuales con los jefes superiores o el período que se considere necesario para una buena interrelación o para que exista una comunicación más directa.
Falta un manual de procedimientos de misiones y funciones.

	Categorías			
	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	No contesta
Condiciones de trabajo	31,31%	15,66%	52,02%	1,01%
Beneficios laborales	21,21%	31,06%	46,21%	1,52%
Políticas administrativas	45,79%	23,91%	30,30%	0,00%
Relaciones Sociales	50,43%	25,76%	23,38%	0,43%
Desarrollo Personal	46,13%	33,00%	20,88%	0,00%
Desempeño de tareas	42,42%	34,85%	20,83%	1,89%
Relaciones con la Autoridad	67,58%	24,55%	6,06%	1,82%

Imagen 6. Resultados de Encuesta

En base a los resultados obtenidos, se destaca que no se están aprovechando contribuciones de ideas y de energías del trabajador, se deben mejorar los procesos de comunicación y productividad. Para optimizar el desempeño del personal y de las tareas, surge la necesidad de la creación de áreas o departamentos.

El ambiente de control no es positivo, debe plantearse una reestructuración para mejorar las condiciones de trabajo, dar a conocer y especificar las políticas administrativas, mejorar el desarrollo personal y el desempeño de tareas de los

trabajadores. Es bueno destacar que las relaciones sociales y la relación con la autoridad son buenas, lo que implica que las modificaciones y reestructuraciones no generaran roces, ya que existe confianza y empatía.

Para la administración Pública los componentes del ambiente de control presentan las siguientes características:

Integridad y valores éticos.

- En la administración pública provincial no existe un código de ética específico. Sin embargo, a nivel nacional existe la Ley N° 25.188 de ética en el ejercicio de la función pública, a la cual la Provincia de Tucumán pudiera adherirse con fin de suplir el vacío legal.

- El estatuto de empleado público provincial (Ley N° 5.473, sus modificatorias y reglamentación) contiene en forma detallada, los derechos y obligaciones que tienen los empleados de la administración pública provincial. Sin embargo, este estatuto es desconocido por gran parte del personal de la administración pública provincial. Su uso, en la mayoría de los casos, es aplicado para la resolución de conflictos de personal, aplicación de sanciones, entre otras cosas. Se conocen más los derechos que las obligaciones que establece.

Compromiso de competencia profesional.

- Si bien está definida la misión y funciones, las mismas no son claras, hay un desconocimiento sobre la definición de los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar las tareas. La profesión del personal asignado a la Dirección es competente para las funciones establecidas en el Decreto de Creación.

- En las entrevistas para contratar a la persona se tiene en cuenta la profesión que encuadre con las capacidades y competencias para el puesto de trabajo a ocupar. Sin embargo, durante el desarrollo de las tareas, no son claras las directivas y funciones específicas necesarias para desempeñar una tarea, el personal muchas veces se siente desorientado al no contar con objetivos claros y precisos. No se realizan evaluaciones de desempeño, formación, juicio profesional y experiencia del personal en actividad, que sirven para guiar al equipo de trabajo. Estas cuestiones, muchas veces dan lugar a que se generen y detecten errores en las formas de

procedimientos y resolución de situaciones problemáticas, no por falta de conocimientos sino por falta de organización, que derivan en demoras innecesarias y en la realización de procedimientos no convenientes.

- No existe un programa de entrenamiento del personal, sino que la capacitación se realiza mediante la labor diaria, con todos los apuros y urgencias de la gestión, dando como resultado procedimientos precarios, la posibilidad de cometer errores que retardan las tramitaciones, generan más urgencias y disminuye la calidad del control interno.

- Dentro de la Secretaría, puede verse como positivo que los cambios de gestión de gobierno, no implicaron grandes cambios en las autoridades. En nuestro caso se mantiene el mismo Director, lo que implica que no haya cambios en los procedimientos y directivas, manteniendo la forma de trabajo y gestión. Sin embargo, se observa cierta falencia en la metodología de trabajo, siendo necesaria una mejor sistematización.

- Se busca desde la Dirección que los informes que se proporcionen a la administración superior sean oportunos y suficientes para informar el estado de avance de cada uno de los programas, dando lugar a un sistema de gestión eficiente que genere reportes confiables y a tiempo.

- No existe un manual de misiones y funciones que detallen las responsabilidades que debe cumplir cada agente, sino que son asignadas informalmente dentro de cada repartición. Por ejemplo, el auditor recibe las instrucciones en forma verbal, con lo cual en caso de producirse algún imprevisto, no cuenta con los elementos necesarios para responder inmediatamente, debiendo recurrir constantemente a su superior.

Políticas y prácticas de recursos humanos.

- No existen políticas y procedimientos claros para la contratación, formación y promoción de los empleados.

- No hay un programa de formación de los recursos humanos que no sea a través de la labor diaria, y los ascensos y promociones que respondan a evaluaciones del desempeño.

- La remuneración responde al estatuto y escalafones del personal de la administración pública provincial, aunque existen diferencias significativas entre algunos sectores en virtud de adicionales que unos obtuvieron y otros no. Esto genera una desmotivación importante en algunas áreas del organismo.

- No se efectúa un seguimiento y evaluación del desempeño de los empleados, y si se hace es informalmente. Cuando un agente no se desempeña idóneamente en un puesto determinado, es transferido a otro sector, y si allí tampoco actúa de la manera deseada, se lo traslada a otro. Es que se goza de la llamada “estabilidad del empleado público”, con lo que son pocos los casos de despido de la administración pública provincial. Por ello es que en muchos casos las funciones no son cumplidas con la debida diligencia, seriedad y responsabilidad.

3. Evaluación de los riesgos

La evaluación de riesgos comprende la identificación, análisis y respuestas al riesgo. Se deben identificar y analizar los riesgos con los posibles cambios en el entorno externo de la entidad e interno de las operaciones.

En toda entidad, es indispensable el establecimiento de objetivos obteniendo con ello una base para la identificación y el análisis de los factores de riesgo que amenazan su cumplimiento. La evaluación de riesgos debe ser una responsabilidad ineludible para todos los niveles organizacionales involucrados en el logro de sus objetivos. Los riesgos relacionados con este componente son los siguientes:

- Identificación parcial de riesgos.
- Inexistencia de identificación de riesgos.
- Identificación inoportuna de riesgos.
- Análisis inadecuado de riesgos.
- Desconocimiento de la dirección sobre los riesgos existentes identificados.

De acuerdo con los riesgos, el relevamiento del diseño de este componente consistirá en indagar e identificar al menos lo siguiente:

- Responsables de nivel adecuado para la identificación y análisis de los riesgos.
- Desagregación de objetivos de gestión por unidad funcional para identificar los riesgos relacionados.
- Supervisión de la Dirección Superior sobre los procesos de identificación y análisis de riesgos.
 - Identificación y seguimiento de riesgos externos.
 - Procedimientos idóneos para la identificación de riesgos internos.
 - Información y difusión a la Dirección Superior sobre los riesgos identificados y analizados.
 - Análisis de los riesgos considerando la importancia relativa de los mismos y su frecuencia de ocurrencia.
 - Costo-Beneficio de las respuestas al riesgo.
 - Mapas de riesgos para la determinación de prioridades de atención.

Al momento de la evaluación, se comprueba que la Dirección no dispone de mecanismos desarrollados para la identificación de riesgos, al indagar sobre la participación efectiva del personal operativo en la identificación de riesgos, se detecta que los riesgos no son tenidos en cuenta hasta el momento de ocurrencia y son resueltos en forma efectiva y rápida, generando situaciones tensas y de estrés que podrían evitarse si existieran mecanismos de identificación de riesgos.

Es necesaria la implementación de adecuados procesos para la identificación de riesgos considerando los objetivos críticos de control aplicables a los procedimientos administrativos y operativos más significativos, incluyendo evidencia sobre la oportunidad de la identificación de riesgos y el sistema de información utilizado para conocer el estado o la evolución de los “factores críticos del éxito” internos y externos. Este componente debe ser retroalimentado por el monitoreo sobre la base de los controles ineficaces o inexistentes que se hayan detectado, verificando que funcione eficazmente y que estos riesgos sean adecuadamente analizados. Se deberá comprobar que la Dirección aplique criterios adecuados de “importancia relativa” y de “frecuencia de ocurrencia” para la evaluación de riesgos.

Para la evaluación de riesgos se realiza una investigación y análisis de los riesgos relevantes. Actualmente la Dirección no cuenta con un sistema de control vigente por lo que puede decirse que es un sistema vulnerable, por lo tanto se establece como prioridad adquirir un conocimiento práctico de la entidad y de sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel de la organización (interno y externo) como de la actividad.

El establecimiento de objetivos es anterior a la evaluación de riesgos. Si bien aquéllos no son un componente del control interno, constituyen un requisito previo para el funcionamiento del mismo.

Los objetivos (relacionados con las operaciones, con la información financiera y con el cumplimiento), pueden ser explícitos o implícitos, generales o particulares. Estableciendo objetivos globales y por actividad, identificando los factores críticos del éxito y determinar los criterios para medir el rendimiento. Los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados a los globales de la institución.

Una vez identificados, el análisis de los riesgos incluirá:

- Una estimación de su importancia / trascendencia.
- Una evaluación de la probabilidad / frecuencia.
- Una definición del modo en que habrán de manejarse.

Dado que las condiciones en que la Dirección se desenvuelve suelen sufrir variaciones, se necesitan mecanismos para detectar y encarar el tratamiento de los riesgos asociados con el cambio. Aunque el proceso de evaluación es similar al de los otros riesgos, la gestión de los cambios merece efectuarse independientemente, dada su gran importancia y las posibilidades de que los mismos pasen inadvertidos para quienes están inmersos en las rutinas de los procesos.

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

- Cambios en el entorno.
- Redefinición de la política institucional.
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- Ingreso de empleados nuevos, o rotación de los existentes.

- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- Aceleración del crecimiento.
- Nuevos productos, actividades o funciones.

Los mecanismos para prever, identificar y administrar los cambios deben estar orientados hacia el futuro, de manera de anticipar los más significativos a través de sistemas de alarma complementados con planes para un abordaje adecuado de las variaciones.

A continuación se presenta una planilla de Análisis de Riesgos elaborada en base a lo expuesto y que ha de ser el inicio para la implementación de un mecanismo de identificación de riesgos.

Objetivos	Riesgos	Identificación	Análisis	Nivel de Riesgo	Probabilidad de ocurrencia	Medidas a adoptar
Factores Externos	Avances tecnológicos.	Nuevas herramientas de trabajo, actualización de equipos.	Influye en la naturaleza y la evolución de los trabajos de investigación, desarrollo y elaboración de proyectos, provoca cambios respecto a los suministros.			
	Necesidades cambiantes de los clientes (Comunas y Municipios).	Nuevas problemáticas en comunicación y crecimiento debido al avance de la tecnología.	Influye en la actualización de formulación de proyectos que mejoren la comunicación y crecimiento de las Comunas y Municipios.			
	Nuevas normas y reglamentos.	Nuevas herramientas de fiscalización.	Influye en los procesos de control y supervisión de la documentación de los proyectos.			
	Desastres naturales.	Que afectan a las obras viales y de comunicación.	Formulación y elaboración de proyectos en coordinación con organismos competentes para brindar solución lo antes posible.			
	Cambios económicos.	Afectan al crecimiento de las Comunas y Municipios.	Plan de Evaluación de Proyectos prioritarios.			
Factores Internos	Averías en los sistemas informáticos.	Equipos y programas que van desactualizándose con el paso del tiempo.	Afecta en dar respuesta rápida a la formulación y elaboración de proyectos.			
	Métodos de formación y motivación.	Brindar cursos de formación y seminarios.	Para mejorar la calidad de los empleados y el nivel de concientización sobre el control dentro de la entidad.			
	Cambios de responsabilidades	Todos realizan las mismas tareas en las Comunas y Municipios asignados.	Puede afectar la forma de realizar determinados controles.			
Detección de necesidades.	Relevamientos insuficientes.	La visita a la Comuna / Municipio puede ser insuficiente por la extensión territorial, por falta de tiempo o por no contar con personal que conozco bien la problemática.	Afecta el diagnóstico de las problemáticas actuales de la Comuna/Municipio.			
Formulación de proyectos.	Incorrecta priorización de proyectos.	Al formular los proyectos no se realiza una correcta evaluación de necesidades.	Afecta a la Comuna/Municipio en dar pronta respuesta a problemas mas urgentes.			
Seguimiento de obra.	Incorrecta determinación del avance de obra.	Puede darse por falta de documentación técnica suministrada por la Comuna/Municipio; por falta de medios de movilidad para realizar en forma periódica los seguimientos; por falta de conocimientos respecto a la tipología de obra.	Afecta el proceso de certificación.			
	No informar la calidad de los trabajos ejecutados.	Puede darse por falta de documentación técnica suministrada por la Comuna/Municipio; por falta de conocimientos respecto a la tipología de obra.	Afecta el cumplimiento del objetivo de la obra para la cual fue ejecutada.			
	No informar sobre incumplimientos del Plan de trabajo	Puede darse por falta de documentación técnica suministrada por la Comuna/Municipio.	Afecta el cumplimiento de los contratos de las obras.			
	No elaborar los informes de los seguimientos.	Puede darse por exceso de tareas asignadas, por falta de organización del auditor, por falta de herramientas de trabajo.	Afecta al momento de dar respuesta a expedientes o a controles internos.			
Coordinación con otras áreas del Gobierno.	Burocracia administrativa.	Dificulta la comunicación y obtención de información con otras áreas (SePaYS, SAT, DPA, DAU, Recursos Hídricos, IPV).	Influye en los tiempos de elaboración y verificación de documentación de proyectos.			
Asistencia técnica.	Falta de formación y capacitación.	Falta de actualización profesional para brindar solución a las nuevas problemáticas.	Influye en la capacidad de asesoramiento en materia de planificación, coordinación y dirección de proyectos y obras públicas, civiles y viales.			
Verificación de documentación.	Errores en verificación de documentación.	Falta de minuciosa verificación de documentación técnica, de presupuestos, de contratos y de certificados.	Influye en los trabajos de ejecución de las obras, en los procesos de certificación y en los procesos de control y de auditorías internas y externas.			

Imagen 7. Planilla de Control de Riesgos

4. 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. Las actividades de control comprenden una serie de actividades tan diferentes como pueden ser aprobaciones y autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, el análisis de los resultados de las operaciones, y la segregación de funciones.

Las actividades de control son las normas y procedimientos que pretenden asegurar que se cumplan las directrices que la Dirección ha establecido con el fin de controlar los riesgos. Las actividades de control pueden dividirse en tres categorías, según el tipo de objetivo de la entidad con el que están relacionadas: las operaciones, la confiabilidad de la información financiera o el cumplimiento de la legislación aplicable.

Actualmente la Dirección no cuenta con actividades de control que permitan una gestión eficaz y organizada de los trabajos, los procedimientos se desarrollan y resuelven en forma verbal y van cambiando los criterios en la medida en que se presentan las situaciones. Tampoco se encuentran asignadas responsabilidades con respecto al mencionado control de los resultados obtenidos. Si bien, los procedimientos presentan esta falencia puede asegurarse que los informes y documentación que se va archivando y registrando es confiable, al igual que los controles para verificar la correcta autorización y aprobación de los procesos de certificación de las obras involucradas en los diferentes programas.

Es necesaria la elaboración de manuales de funciones y procedimientos que se apliquen en las operaciones diarias y que asegure que se cumplan las directivas de la Dirección.

5. Información y comunicación.

La información debe permitir a los servidores públicos y empleados cumplir con sus obligaciones y responsabilidades. Todo el personal debe recibir una información adecuada de la dirección sobre sus responsabilidades frente al control y la forma en que las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros. La información, para actuar como un medio efectivo de control, requiere de las siguientes características: relevancia del contenido, oportunidad, actualización,

exactitud y accesibilidad. Esta información permite el desarrollo de la supervisión del proceso de control interno.

Por otra parte, se debe disponer de una corriente fluida y oportuna de información relativa a los acontecimientos internos y externos para poder identificar los riesgos y adoptar las decisiones correspondientes. Todos los sistemas deben producir reportes conteniendo información operacional, financiera y de cumplimiento para posibilitar conducir y controlar la entidad. Asimismo, deben existir medios para comunicar la información interna en diferentes sentidos y entre los diversos niveles organizacionales. También se deben implantar canales adecuados para recibir y transmitir la información externa necesaria.

Actualmente, se detectan ciertas falencias en las formas y medios de información y comunicación, no hay una adecuada comunicación de las funciones. El personal no conoce de qué forma sus actividades afectan al sistema de control interno. Esto genera una ausencia de “atmósfera de confianza mutua”, que reitera la necesidad de realizar nuevamente controles en otras etapas del proceso que ya debieron haberse realizado o se realizaron con anterioridad.

Con respecto a la Dirección, si bien se realizan reuniones para informar el estado de cada uno de los programas, nuevos procedimientos, entre otros temas, las mismas no son periódicamente y no se realizan minutas de reunión en donde queden registrados los temas de importancia.

Con respecto a las otras áreas dentro de la Secretaría, se observa la informalidad en transmitir la información; también suele darse el caso en que se saltan los mandos para asignar alguna tarea; omisión de información, entre otras situaciones.

La falta y/u omisión de información y comunicación da lugar a la ocurrencia de riesgos que generan las siguientes dificultades:

- Descoordinación de las áreas y unidades que las integran.
- Desconocimiento o desactualización en la información del entorno.
- Información parcializada o sesgada para el cumplimiento de objetivos.
- Errores en la información.
- Incumplimiento de las metas y objetivos por desinformación.

- Detección limitada de posibles anomalías e irregularidades.
- Información emitida en un solo sentido sin retroalimentación.

Por lo que al momento de realizar la evaluación se deben indagar e identificar al menos lo siguiente:

- Proceso adecuado y oportuno de la información, así como su identificación, captura y comunicación.
- Requerimientos de la información interna y externa para la toma de decisiones por parte de la entidad.
- Periodicidad de la información.
- Toma de decisiones en base a la información emitida por la entidad.
- Medidas de seguridad de archivos y registros.
- Circulación de la información en doble vía.
- Claridad del personal sobre sus funciones y de la incidencia de su desempeño en la obtención de los resultados esperados.
- Comunicación de cambios de procedimientos.
- Mecanismos para recibir sugerencias de los usuarios.
- Comunicación del personal sobre situaciones impropias o contrarias a la ética institucional que se hayan detectado.

6. Supervisión.

Supervisión continuada.

Respecto a la realización de actividades para un seguimiento continuado de la eficacia del control interno, surgen las siguientes observaciones:

- No se realiza un seguimiento continuado de las distintas actividades. Se realizan los seguimientos en la medida en que se necesita la información del estado de los distintos programas en que son solicitados por parte de las máximas autoridades de cada área o repartición. Los motivos de esta falencia en el sistema de control interno radican en la falta de organización del control.

- No existe una adecuada segregación de funciones, que favorezca a la detección de errores en los procedimientos de auditorías, seguimientos y estado de certificaciones de obras.

- No se realizan frecuentes reuniones de trabajo entre los diferentes sectores de la Secretaría, que permitan una adecuada retroalimentación de las actividades entre las áreas contables y de control de obras, situación que sería beneficiosa para la mejora continua en los procedimientos y poder contar con información confiable.

Evaluaciones puntuales.

Las evaluaciones puntuales se refieren a aquellas actividades desempeñadas periódicamente a fin de evaluar el sistema de control interno, y que responden a una planificación previa. Respecto a la realización de evaluaciones puntuales sobre la eficacia del control interno, surgen las siguientes observaciones:

- No se efectúan evaluaciones puntuales de los procesos de auditorías de obras, que respondan a un plan periódico de auditoría. Sólo efectúan una vez que surge un inconveniente.

- No son idóneos los procesos de evaluación que se efectúan, ya que al surgir de modo imprevisto y en respuesta a problemas, no se confeccionan programas de trabajo, cronogramas de actividades, ni se dividen las tareas adecuadamente entre los auditores.

- Los auditores encargados de las evaluaciones puntuales no siempre cuentan con la debida capacitación (por ejemplo, conocimiento de la normativa aplicable).

- Las evaluaciones puntuales siempre apuntan a un hecho determinado, por lo que su alcance es muy limitado, no permitiendo la detección de otros inconvenientes que pudieran existir en el área o proceso determinado.

- No existe un mecanismo formal e idóneo de comunicación de las deficiencias entre los distintos niveles jerárquicos y sectores.

- No existen acciones de seguimiento de las mejoras propuestas para las deficiencias detectadas.

Capítulo 4: Recomendaciones para Mejorar el Plan de Gestión

Sumario: 1. Recomendaciones. 2. Ambiente de control.
3. Evaluación de los riesgos. 4. Actividades de control.
5. Información y comunicación. 6. Supervisión.

1. Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones tienen como objeto fundamental establecer una metodología para evaluar la eficacia del proceso de control interno en la Dirección, efectuado por la directora y auditores. Proceso que deberá ser diseñado para proporcionar seguridad razonable respecto a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información.
- Cumplimiento de Leyes, Normas y regulaciones aplicables.

Se buscará que la evaluación del control interno sea un proceso que comprenda la Planificación, Ejecución y Comunicación de Resultados para conocimiento de todo el equipo de trabajo, favoreciendo el crecimiento de la Dirección.

Es necesario que se encuentren bien definida la información, que permita comprender principalmente la estructura organizativa, naturaleza, alcance de las actividades que realiza, y las características de las dificultades relacionadas con el entorno interno que podrían afectar el objetivo de la evaluación.

El conocimiento de la entidad estará respaldado con información sobre los siguientes aspectos:

a) Misión. Establecer las principales actividades, servicios que presta y funciones.

b) Marco legal y normativo de sus actividades. Mencionar la disposición legal de creación y sus modificaciones posteriores; como también, las normas que regulan sus actividades.

c) Estructura organizativa. Adjuntar el organigrama vigente, realizar una descripción de la composición de las áreas mencionando las unidades organizacionales por área.

Una vez que se cuenta con toda la información clara y definida, se deberá realizar un relevamiento de controles que consista en la recopilación de antecedentes sobre las características de los sistemas u operaciones a fin de determinar controles existentes e identificar controles no diseñados, mediante cuestionarios, narrativas y flujogramas que den los siguientes datos: Tareas (qué), Propósitos (para qué), Ejecutores operativos y de control (quién opera y quién controla), Medios utilizados, Soportes (Objeto), y Oportunidad (cuándo).

Esto se plantea con la finalidad de mejorar la gestión dentro de la Dirección, mejor manejo y confiabilidad de la información, contar en tiempo y forma con los datos relevantes de los distintos programas, que todo el equipo tenga conocimiento de las responsabilidades y reasignación de las mismas, reestructuración y funciones claras de los puestos de trabajo, entre otros.

2. Ambiente de Control

El ambiente de control es el componente que sustenta integralmente al proceso de control interno proporcionando orden y disciplina para su desarrollo efectivo. Implica el tono de la administración y forma parte de la cultura organizacional. La importancia de este componente está vinculada con el diseño formal de los controles.

Los principales riesgos y las características del diseño que se relacionan con cada uno de los factores que forman parte del ambiente de control:

Integridad y Valores Éticos. Se necesita una clara determinación y concientización de las pautas éticas. Aplicación de un Código de Ética y su reglamentación, como también, la realización de talleres para difundir y tratar cuestiones éticas.

Administración Estratégica. Elaborar una planificación estratégica, y cumplir con su aplicación y programación operativa anual.

Sistema Organizativo. La estructura y los procesos que se desarrollan deben estar formalizados en el Manual de Organización y Funciones y en el Manual de Procesos. Elaboración de reglamentos y manuales de todos los sistemas de administración y los sistemas operativos.

Asignación de Responsabilidades y Niveles de Autoridad. Deben ser consistentes con los objetivos de la entidad. Elaboración de documentos que formalizan la delegación de funciones a los agentes. Como también, el cumplimiento de las evaluaciones de desempeño periódicas, programas de capacitación para superar las deficiencias de competencia y rendimiento detectadas.

Filosofía de la Dirección. Dar a conocer la filosofía de la Dirección ya que la misma influye fundamentalmente en el proceso de toma de decisiones sobre la gestión

Competencia del Personal. Perfeccionamiento del personal mediante el entrenamiento y la capacitación específica. Dicha capacitación debe considerar los objetivos asignados a cada agente y el resultado de la evaluación periódica de su desempeño.

Políticas de Administración de Personal. Constituyen las guías de acción de la entidad para regular las relaciones con los servidores públicos dependientes considerando el marco normativo legal conformado por el Estatuto.

Auditoría Interna. Comprobación del nivel de competencia y de independencia que se demuestra mediante el alcance y la calidad de los trabajos realizados por el auditor interno. En este sentido, se debe considerar la adecuación de la cantidad de personal y de los recursos asignados.

Atmósfera de Confianza. Implica la necesidad del mantenimiento de un contrato informal o compromiso corporativo implícito entre la entidad y el personal que procura evitar ineficacias e ineficiencias en el desempeño originados por problemas de comunicación y actitudes de la dirección contrarias a las políticas de personal.

3. Evaluaciones de los Riesgos

Comprende la identificación, análisis y respuestas al riesgo. Se deben identificar y analizar los riesgos con los posibles cambios en el entorno externo de la entidad e interno de las operaciones.

Se debe elaborar un manual de proceso para la identificación de riesgos considerando los objetivos críticos de control aplicables a los procedimientos administrativos y operativos más significativos, incluyendo evidencia sobre la oportunidad de la identificación de riesgos y el sistema de información utilizado para conocer el estado o la evolución de los “factores críticos del éxito” internos y externos.

4. Actividades de Control

Eficacia y Eficiencia de las Operaciones. Las actividades de control relacionadas con la eficacia y eficiencia de las operaciones son acciones implantadas para asegurar razonablemente el logro de los objetivos. Estas acciones deben formar parte del Manual de Procesos.

Confiabilidad de la Información. El objetivo de confiabilidad de la información implica la preparación y presentación de datos precisos en tiempo y forma. Confiabilidad de la información de las auditorías de obras que se realizan y elaboración de los informes correspondientes en tiempo.

Cumplimiento de Leyes y Normas. Deben diseñar controles que aseguren razonablemente el logro del objetivo implícito del cumplimiento según las disposiciones legales. Cumplimiento de los documentos legales correspondientes a cada obra dentro de los distintos programas.

5. Información y Comunicación

La información debe permitir a los servidores públicos cumplir con sus obligaciones y responsabilidades. Todo el personal debe recibir una información adecuada de la Dirección sobre sus responsabilidades frente al control y la forma en que las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros.

Es indispensable que la Dirección cuente con un sistema de información que capture todos los datos relevantes para el desarrollo de las operaciones y se comuniquen adecuadamente a los destinatarios correspondientes.

Establecer mecanismos de comunicación considerando las características de alcance, oportunidad de la comunicación y las posibilidades de retroalimentación que presentan. Fundamentalmente, implantar un sistema de comunicación que permita conocer las responsabilidades asignadas y la transmisión oportuna de información confiable y verificable.

6. Supervisión

La Dirección debe instruir a los responsables de las áreas y unidades organizacionales para llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes que forman parte del proceso de control.

La frecuencia necesaria de las evaluaciones puntuales, para que la Dirección tenga una seguridad razonable de la eficacia del sistema de control interno, se deja a juicio de la Dirección.

A la hora de determinar dicha frecuencia, habrá que tener en cuenta lo siguiente: la naturaleza e importancia de los cambios y los riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de las personas que aplican los controles, así como los resultados conseguidos por la supervisión continuada. Una combinación de supervisión continuada y evaluaciones puntuales normalmente asegura el mantenimiento de la eficacia del sistema de control interno.

Para llegar a una conclusión sobre la eficacia de la supervisión del control interno, conviene considerar tanto las actividades de supervisión continuada como las evaluaciones puntuales del sistema de control interno, o de partes del mismo.

Los informes de supervisión elaborados por los auditores pueden ser presentados con los siguientes datos:

- Ejecutor: Denominación del puesto y responsabilidades, dependencia y supervisión ejercida.

- Objeto de control: Materia controlable (proceso, operación, documento o bien controlado).

- Acción de control: Práctica para asegurar el cumplimiento de una característica determinada.

- Frecuencia de aplicación: Alcance del control (total o selectivo) y periodicidad.

- Medio o Instrumento de implantación: Manual, reglamento o documento equivalente que lo formaliza.

Mediante el desarrollo de evaluaciones internas y externas se debe procurar el mejoramiento o perfeccionamiento continuo de dicho proceso. Para el cumplimiento del rol mencionado precedentemente es necesario que la Dirección haya diseñado un programa equilibrado de evaluaciones internas y externas tratando de cubrir con un mayor alcance a las operaciones realizadas.

Capítulo 5: Nuevo Plan Estratégico

Sumario: 1. Reestructuración. 2. Funciones.

1. Reestructuración

La Reestructuración de la Dirección surge como necesidad de organización de las funciones y asignación de tareas debido a la demanda de cubrir las auditorías de las obras de los diferentes programas que se distribuyen entre las 93 Comunas y 19 Municipios.

Si bien se cuenta con un buen manejo de la información, se detectan falencias en los procedimientos debidos a incorrecta comunicación y transmisión de formas de proceder, informalidad de los procesos, indefinición de los procesos (cada auditor realiza los procesos según su criterio), ante dificultades solo se recurre a la Directora para la toma de decisiones, entre otros aspectos.

Es por ello que se plantea el nuevo organigrama con la creación de departamentos con jefe de departamentos que estarán a cargo de dar a conocer las funciones y asignación de tareas a los agentes que formaran parte de cada uno de los nuevos departamentos y divisiones, de esta manera se logra que el personal tenga mayor conocimiento de sus responsabilidades y objetivos a cumplir.

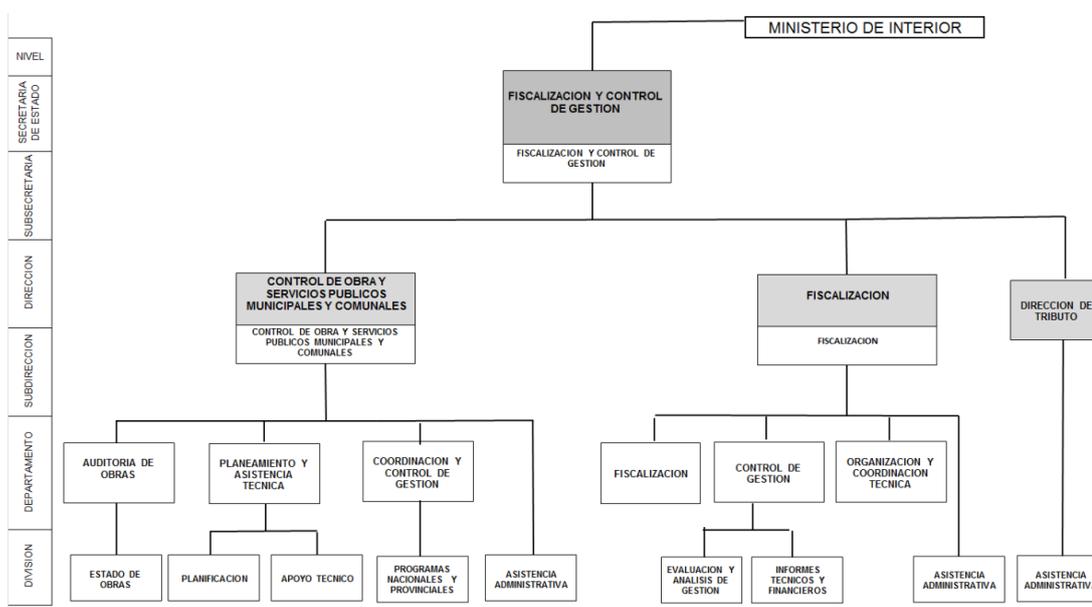


Imagen 8. Propuesta de Organigrama

2. Funciones

Se mantiene la dirección como se describió en el capítulo 1.

Dirección: Control de Obra y Servicios Públicos Municipales y Comunales

Se definen los departamentos que tendrá dependencia jerárquica en la Dirección.

✓ **Departamento 1: AUDITORIA DE OBRAS**

Funciones:

1.- Definir y Proponer la programación de las inspecciones técnicas, en el ámbito de su competencia, de todas las obras de los distintos Planes, Programas y Proyectos Nacionales y Provinciales que se ejecuten en los Municipios y Comunas Rurales.

2.- Elaborar informes periódicos correspondientes a las inspecciones realizadas.

3.- Remitir los informes periódicos elaborados en las inspecciones técnicas a la División ESTADO DE OBRAS para el ámbito de su competencia.

4.- Comprobar la puesta en práctica, por parte de los Municipios y Comunas Rurales de la Provincia, las observaciones y recomendaciones informadas por la División ESTADO DE OBRAS.

✓ **División: ESTADO DE OBRAS**

Funciones:

1.- Registrar en informes diarios, para la Superioridad, referidos al estado de las obras inspeccionadas por el personal del Departamento AUDITORIA DE OBRAS.

2.- Resaltar problemáticas detectadas, elevando las mismas a la Superioridad.

3.- Comunicar a Municipios y Comunas, vía expediente, lo detectado a los fines de que proceda en consecuencia.

✓ **Departamento 2: PLANEAMIENTO Y ASISTENCIA TÉCNICA**

Funciones:

1.- Brindar asistencia técnica a los Municipios y Comunas Rurales de la Provincia en el ámbito de su jurisdicción, en materia de planificación, uso del suelo y coordinación de obras y servicios públicos.

2.- Participar en la formulación del planeamiento estratégico de obras y servicios públicos destinados a cubrir la demanda de necesidades en el ámbito de su competencia, coordinando sus actividades con los Organismos Públicos que correspondan.

3.- Asesorar a la superioridad, como así también a los distintos Organismos Públicos en el ámbito de su competencia.

✓ **División: PLANIFICACIÓN**

Funciones:

1.- Recabar información útil de los Municipios y Comunas Rurales de la Provincia para establecer un diagnóstico de las problemáticas y necesidades que devengan en Programas y Proyectos destinados a brindar soluciones, elevando conclusiones y propuestas a la superioridad.

2.- Intervenir con los Organismos Públicos en la observancia de las normas ambientales en materia de su competencia.

✓ **División: APOYO TÉCNICO**

Funciones:

1.- Coordinar sus actividades con distintos sectores del Gobierno Provincial, según su incumbencia, a través de proyectos específicos.

2.- Colaborar con el desarrollo de los aspectos técnicos de los proyectos relacionados con Planes y Programas Nacionales y Provinciales.

3.- Participar en la formulación de proyectos de infraestructura básica y equipamiento comunitario con los Municipios y Comunas Rurales de la Provincia.

4.- Colaborar con Municipios y Comunas Rurales en la elaboración de documentación requerida por otros organismos de control.

✓ **Departamento 3: COORDINACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN**

Funciones:

1.- Centralizar la información estadística necesaria para el control de gestión por parte de la superioridad, coordinando con los sectores que correspondan la obtención de la misma.

2.- Realizar el procesamiento de la información, en materia de su competencia proveniente de las auditorías realizadas a los Municipios y Comunas Rurales de la Provincia donde se llevan a cabo los diferentes Planes, Programas y Proyectos, manteniéndola permanentemente actualizada y disponible ante la solicitud de la superioridad.

3.- Coordinar sus actividades con la Dirección de Fiscalización en la confección de informes específicos, cuando la superioridad así lo requiera.

✓ **División: PROGRAMAS NACIONALES Y PROVINCIALES**

1.- Gestionar y elaborar Rendiciones y Certificaciones para los Planes, Programas o Proyectos en donde el financiamiento se realiza mediante convenios entre Nación y Provincia.

2.- Realizar el seguimiento de las inspecciones realizadas a los diferentes Planes, Programas y Proyectos, confeccionando planillas de avance y estado de las obras con el objeto de verificar el cumplimiento del plan de trabajo.

✓ **División: ASISTENCIA ADMINISTRATIVA**

1.- Realizar las Evaluaciones de Control Interno.

2.- Comunicar e informar dentro de la Dirección los objetivos y metas a cumplir, las modificaciones en procedimientos, nuevas disposiciones legales a aplicar, y toda aquella información de relevancia para el correcto funcionamiento de los departamentos y divisiones.

3.- Realizar los Análisis y Evaluaciones de Riesgos por Departamentos e informar sobre los resultados para la toma de decisiones.

4.- Mejorar los mecanismos de comunicación e información.

5.- Realizar las supervisiones y evaluaciones puntuales tanto del personal como de los procedimientos llevados a cabo en los diferentes departamentos.

Conclusiones

El Proceso de Control Interno evaluado es ineficaz debido a los efectos significativos de las deficiencias mencionadas en los resultados de la evaluación, sin embargo existen fortalezas o aspectos positivos detectados en los procedimientos y que hacen que las actividades dentro de la Dirección cumplan con los objetivos y la entrega de información a las máximas autoridades. Pero es necesario dar lugar e importancia a la elaboración de una guía de control interno que favorezca al eficaz y eficiente funcionamiento de la Dirección.

Puede mencionarse que los logros importantes alcanzados hasta el momento son:

- Información confiable sobre el avance y certificación de las obras involucradas en los diferentes programas.
- Entrega en tiempo y forma de documentación solicitada por medio de expedientes solicitados por las máximas autoridades.
- Gestión y asesoramiento de proyectos para diferentes tipologías de obras para Comunas Rurales.
- Registro, evaluación y estudio de antecedentes de obras, y que las mismas no se encuentren consideradas en varios programas al mismo tiempo.

Las deficiencias que afectan el nivel de eficacia están relacionadas con deficiencias en el funcionamiento de los controles diseñados o informales. En este caso, existen controles pero no se aplican o se aplican en forma inadecuada, y deficiencias por controles inexistentes.

Sin intención de pretender establecer todas las posibles causas de las deficiencias, a continuación se mencionan las más frecuentes:

- Falta de diseño de los controles.
- Procedimientos inadecuados o inexistentes.
- Deficiencias en la comunicación de instrucciones.
- Escasez de recursos humanos (inadecuada distribución de tareas).
- Escasez de recursos materiales o financieros.

- Falta de delegación de autoridad.
- Falta de capacitación.
- Falta de supervisión adecuada.
- Falta de conocimiento de los requisitos.
- Inobservancia a disposiciones legales y normativas vigentes.

Cuando las deficiencias se relacionen con controles inexistentes, es decir, no diseñados ni aplicados; en la condición se manifestará la falta de aplicación del control necesario y en la causa la falta de diseño de dicho control.

Es importante que de vez en cuando reorganice la entidad, ya que así el equipo de trabajo fortalece las estrategias y se adapta mejor a los cambios del entorno. Contribuye a que las organizaciones sean más eficaces y eficientes mediante la búsqueda y la corrección de tareas innecesarias, estructuras poco funcionales y la falta de correspondencia entre estrategias y diseños.

Renovar las estrategias es fundamental para el éxito de la entidad, porque permiten mejorarla y potenciarla. Para ello es necesario:

1.- Conocer la estructura de la entidad. Conocer a los empleados y sus cargos. Esto permite saber cuáles son las capacidades de cada uno para poder reubicarlos en otros puestos o incluso ascenderlos.

2.- Proponer nuevos objetivos. Establecer desafíos y objetivos que se quieren alcanzar, y planificar cómo se van a lograr. Una vez establecidos y claros estos detalles, identificar a los líderes dentro del equipo de trabajo y ubicarlos en el cargo apropiado para ayudar a reestructurar la organización.

3.- Crear una nueva cultura. Cuando se decide rediseñar la organización es conveniente que los empleados se sientan parte de este proceso, ya que finalmente son ellos quienes ayudan a potenciarla. Por eso, crear o rediseñar la cultura de la organización permite que se comprometan en esta nueva etapa que emprenden.

4.- Distribuir a los talentos. Elegir personas competentes que sean capaces de desempeñar bien su trabajo, de lo contrario por muy buena que sea la estrategia, fracasará.

5.- Evaluar resultados y logros. Diseñar una estrategia de comunicación para coordinar, gestionar y evaluar los avances de la reestructuración. Eso permite estar al tanto de los cambios efectuados y la efectividad de ellos.

Siempre buscar el mejoramiento de la calidad, la eficiencia y la productividad de la organización, con legítimas intenciones de progresar y hacer progresar al equipo que conforma la organización.

Bibliografía

Coopers & Lybrand, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (1985)

CPN Gustavo Daniel Abdelnur, Trabajo de Tesina: La licitación pública: un análisis basado en el informe COSO. (2008).

Consultas a base de información, en Internet:

Normaria, Revista electrónica del Instituto de Auditores Internos de la Argentina, en Internet: www.iaia.org.ar, (09/04/08), (09/04/2.008).

<http://www.tucuman.gov.ar/> . Poder Ejecutivo. Organismos dependientes y entes autárquicos vinculados.

<https://www.entrepreneur.com> . Plan de Negocios. 5 Claves para reorganizar tu empresa.

<https://www.auditool.org> . Control-Interno. El-Informe-COSO.

<http://es.slideshare.net/akemi1989/encuesta-de-clima-laboral> . Encuestas de Clima Laboral.