

### 1. Autoevaluación y diagnóstico de proceso

---

La Ley N° 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional establece que la Sindicatura General de la Nación es el órgano normativo, de supervisión y de coordinación del sistema de control interno, e indica que la autoridad superior de cada jurisdicción o entidad será responsable del mantenimiento de un adecuado sistema de control interno.

En el marco de esa responsabilidad, la autoridad superior de todo organismo y cualquier funcionario que tenga a su cargo un proceso de gestión, periódicamente debe evaluar la eficacia de su sistema de control interno y comunicar los resultados a aquél ante quien es responsable.

En ese sentido, el sistema de control interno se considera eficaz, en la medida en que la autoridad a la que apoya cuenta con una seguridad razonable en: la información acerca del avance en el logro de sus objetivos, y en el empleo de criterios de economía y eficiencia; la confiabilidad y validez de los informes y estados financieros; y el cumplimiento de la legislación y normativa vigente, incluyendo las políticas y los procedimientos emanados del propio organismo.

La presente herramienta, se constituye en una metodología para diagnosticar la madurez de los procesos y analizar el sistema de control interno, por parte de los propios responsables de la gestión. Puede ser utilizada como un instrumento para apreciar periódicamente la situación en que se encuentran los procesos respecto del cumplimiento de los objetivos y respecto de los requisitos en materia de controles.

Expone, por lo tanto, una buena práctica de control interno que busca fortalecer la cultura del control en general y del cumplimiento de objetivos en particular, contribuyendo a promover en los responsables de la gestión, el interés en el control como ayuda para mejorar el desempeño y alcanzar los objetivos de la organización.

Además tiene por objetivo contribuir a mejorar el desempeño y administrar riesgos, atento a que promueve la aplicación de enfoques de gestión orientados a resultados y de administración basada en procesos, en coincidencia con lo dispuesto en las Normas Generales de Control Interno aprobadas por la Resolución N° 107/98 SGN.

Por último, la metodología de diagnóstico de procesos recomendada aporta una técnica de medición homogénea para determinar la madurez de procesos, aplicable a los distintos tipos de organización que componen el Sector Público Nacional, que permite a los responsables de la gestión, anticiparse a los resultados de una eventual supervisión por parte de los órganos de control.

## **Recaudos generales para la implementación de la metodología**

La metodología debe ser aplicada por los responsables de los procesos, previendo la participación del personal que consideren adecuado. En ese sentido, no se trata de una actividad a ser llevada a cabo por las unidades de auditoría interna, las cuales colaborarán con su asesoramiento.

Comprende 3 pasos, que se reflejan en sendos formularios. Se debe confeccionar un "Formulario 1" para toda la organización, tantos "Formularios 2" como procesos se analicen, y nuevamente un "Formulario 3" que sintetice los resultados para toda la organización.

Para la confección de los Formularios 1 y 3 se requiere disponer de la visión global de la organización y conocer la interrelación de los procesos de relevancia. Respecto del Formulario 2 será necesario conocer el detalle de las actividades involucradas en el proceso correspondiente, e identificar claramente sus objetivos y los responsables.

En organizaciones complejas o de gran envergadura, en las que un proceso se conforma de varios subprocesos, llevados a cabo por una o diversas áreas, la metodología puede aplicarse en forma desagregada, realizando en primer

lugar, el diagnóstico de los subprocesos, para luego tomar esa información para realizar el diagnóstico de los procesos de mayor nivel.

### **Instructivo detallado**

#### *Formulario 1*

Se completa un Formulario 1 para toda la organización. Para su confección, se deben considerar los distintos procesos que se llevan a cabo para generar productos (bienes o servicios).

Se seguirán los siguientes pasos:

- ✓ Determinar la misión y los objetivos de la organización, los planes y programas para su ejecución.
- ✓ Determinar los productos (bienes y servicios) que debe generar el organismo para el cumplimiento de sus Objetivos.
- ✓ Observar y relevar las secuencias de tareas/actividades/subprocesos (flujo de trabajo existente o work-flow) necesarios para la producción de bienes y servicios.
- ✓ Discriminar cuáles de esas son las actividades esenciales (por las que la organización tiene sentido de existir), cuáles se consideran de apoyo a las esenciales y cuáles de conducción o gestión.
- ✓ Al analizar los procesos resulta necesario realizar un relevamiento macro de todos los procesos principales que se desarrollan en la organización, teniendo siempre como punto de partida, al cliente/ciudadano. El análisis será posible cuando se conozcan las características básicas de todos los procesos y se pueda determinar la relevancia estratégica de cada uno. Para este fin cabe

considerar el nivel de impacto sobre el cliente/ciudadano e incidencia del proceso en el logro de los objetivos institucionales.

### *Formulario 2*

Se confeccionará un Formulario 2 por cada uno de los procesos de la organización que se incluyen en el diagnóstico.

Se definirán los objetivos de cada proceso teniendo en cuenta las características de la organización (misión, políticas definidas, objetivos generales), exigencia de los clientes/ciudadanos (requerimientos respecto de la calidad, contenidos, tiempos de entrega) e información sobre los casos más exitosos (en cuanto a tecnología, organización del trabajo, metodologías). Se trata de describir lo que se quiere lograr mediante el proceso para cumplir con los objetivos fijados por el organismo y lograr la satisfacción del cliente/ciudadano.

Los objetivos deben estar formulados en términos claros y precisos, asegurando un nivel mínimo de especificidad que permita desarrollar indicadores operacionales a partir de los cuales medir y evaluar. Es decir, deben establecer de manera lo más precisa posible qué se quiere lograr, dónde y en qué medida.

Posteriormente se deberán responder las preguntas sobre “Cumplimiento de Objetivos” y “Controles”, haciendo referencia a la documentación que sirva de

sustento a las distintas respuestas, en la correspondiente columna de Referencias.

En el espacio para Comentarios deberán plasmarse aquellos aspectos que no surgieran del cuestionario, y que el firmante considere conveniente aclarar en relación con el proceso en cuestión.

## **2. Comité de Control**

---

La situación actual existente en el ámbito del Sector Público Nacional exige que se promuevan nuevos instrumentos de control para aplicar a la mejora de la gestión gubernamental, haciendo hincapié en herramientas preventivas que permitan fortalecer el control interno y respondan a las modernas tendencias de auditoría contributiva, control integrado y mejora continua de la gestión pública. Una de las mejores y buenas prácticas de fortalecimiento del sistema de control es la creación del comité de control dentro de la estructura orgánica de las Jurisdicciones en el ámbito de la SINDICATURA GENERAL DE LA NACION.

Por lo tanto la existencia y buen funcionamiento del comité de auditoría, son pasos dados hacia adelante para consolidar un Estado capaz de tomar decisiones y de implementarlas de manera efectiva, eficiente y competente, y cuyo objetivo final es consolidar un Estado ágil, proactivo y orientado a las necesidades de los ciudadanos.

## **Antecedentes**

La Sindicatura General de la Nación en el marco de sus atribuciones como Órgano Rector del Sistema de Control Interno del Poder Ejecutivo Nacional dictó en el año 1998 las Normas Generales de Control Interno. Estas normas son de aplicación en todo el ámbito del Poder Ejecutivo Nacional como base de la responsabilidad que la Ley 24.156 impone a la administración superior de cada jurisdicción o entidad del Sector Público Nacional, en cuanto a la implantación y mantenimiento de un eficiente y eficaz sistemas de control interno normativo, financiero, económico y de gestión sobre sus propias operaciones, comprendiendo la práctica del control previo y posterior y de la auditoría interna.

En dichas Normas se prevé que en cada organismo deberá constituirse un Comité de Control cuyo objetivo general es la vigilancia del adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo.

Así mismo, la Sindicatura General de la Nación, en su Plan Estratégico establece la conformación de los Comités de Control como una de las operaciones tendientes al logro de un ámbito permanente de interacción con los organismos, resultado que a su vez coadyuva al logro de uno de sus objetivos estratégicos, cual es que el sistema de control interno cumpla su rol institucional y funcional en el ámbito del Poder Ejecutivo Nacional.

### **Objetivo del Comité**

El Comité de Control proporciona a la máxima autoridad de la organización responsable del diseño, operación y control de sistema de control interno, una adecuada visión del funcionamiento del mencionado sistema y el ámbito donde deben canalizarse las propuestas de mejoramiento y fortalecimiento de las distintas áreas operativas de la entidad y de ellas en su conjunto. Para lo cual los miembros del Comité deben estar al día con la información de la Jurisdicción u organismo descentralizado, deben tener disponible informes mensuales, trimestrales, presupuestos e informes financieros que estimen necesarios para el cumplimiento de sus obligaciones.

En los Comités se encuentran presentes todos los elementos para organizar desde la primera sesión, un programa que permita adoptar medidas correctivas y preventivas para arribar a un uso racional de los recursos públicos y a una mejora permanente del control interno en aquellas áreas críticas.

Se constituye un ámbito que brinda los lineamientos para la determinación, implantación, adaptación, complementación y mejoramiento permanente del Sistema de Control Interno.

### **Responsabilidad Primaria**

Asistir a la autoridad superior del ente en el efectivo cumplimiento de las responsabilidades establecidas en los artículos 3° y 101 de la Ley N° 24.156,



en las Normas Generales de Control Interno y en sus respectivas normas complementarias.

Constituir un ámbito común para el conocimiento y análisis conjunto de las cuestiones relativas al funcionamiento del sistema de control interno del ente, como una manera ágil de encauzar su solución.

Apoyar a la autoridad superior en el adecuado cumplimiento de sus obligaciones en relación a la implantación y mantenimiento de un adecuado sistema de control interno destinado a:

- ✓ Promover la ejecución de operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad, cantidad y oportunidad y requeridas.
- ✓ Preservar el patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades.
- ✓ Respetar las leyes y reglamentaciones.
- ✓ Producir información presupuestaria, financiera y de gestión completa, consistente, confiable y oportuna.
- ✓ Asegurar la integridad y consistencia de la cultura del ente, relativa a la ética en el desempeño de la función pública.

Es responsabilidad primaria del Comité ver que la máxima autoridad, promueva, diseñe e implante una infraestructura y cultura de autocontrol.

## **Acciones**

1. Asesorar a la autoridad superior en todo lo relativo al sistema de control interno del ente.
2. Asesorar a la máxima autoridad en la definición de planes estratégicos y en la evaluación del estado de cumplimiento de metas y objetivos propuestos en los mismos.
3. Difundir, a través de su intervención, el respaldo institucional a la actividad de la Unidad de Auditoría Interna.
4. Promover la existencia, adecuación y efectividad del Sistema de Control Interno por medio de :
  - ✓ La evaluación de riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales.
  - ✓ Estudiar y revisar la evaluación del cumplimiento de las metas y objetivos de los organismos, dentro de los planes y políticas de gobierno.
  - ✓ El establecimiento de controles preventivos en la ejecución de los programas institucionales.
  - ✓ Direccinamiento de las auditorias, a través de la auditoria interna, hacia áreas sensibles al riesgo de fraude.
5. Considerar los informes de la Sindicatura General de la Nación (SIGEN) y de la Unidad de Auditoría Interna (UAI) del ente, así como los correspondientes a cualquier otra evaluación externa.
6. Canalizar a través de propuestas específicas consultadas con los funcionarios responsables de su implantación, la regularización de las debilidades del Sistema de Control Interno informadas por la Auditoría Interna

AGN y SIGEN, previa difusión y consenso con las áreas auditadas en el seno del Comité.

7. Evaluar las recomendaciones propuestas en los informes de auditoría y efectuar el seguimiento de la implantación de aquellas que fueron incluidas en las propuestas de mejora elaboradas por el Comité de Control.

8. Informar sobre sus conclusiones directamente a la autoridad superior, particularmente cuando se identifiquen situaciones que presenten riesgo material o amenaza para el logro de objetivos de la organización, como así también, una oportunidad para mejorar la gestión.

9. Promover la mejora de la gestión, de modo tal que se cumplan con los objetivos de la organización.

10. Proveer respuestas concretas a las necesidades inmediatas de gestión.

### **Miembros**

El Comité de Control es un órgano colegiado creado para entender en temas específicos del sistema de control interno y estará integrado por un mínimo de cuatro (4) miembros:

- ✓ El Titular de la Jurisdicción o quien a su consideración fuera designado
- ✓ El Titular de la Unidad de Auditoría Interna
- ✓ El representante de la Sindicatura General de la Nación (Síndico Jurisdiccional).
- ✓ Secretario de Actas: en la primera sesión del Comité de Control, un funcionario de la jurisdicción será designado como tal. En la misma

oportunidad se designará un secretario suplente para los casos de ausencia del titular.

El Secretario será responsable por la preparación y distribución del temario de cada reunión y registrar en actas todas las decisiones del Comité, en consulta con el Presidente. También será responsable de la distribución oportuna de toda la correspondencia, informes y cualquier otro elemento relevante para las actividades y operación del Comité.

Los miembros del Comité deberán poseer, en conjunto, los siguientes atributos:

- ✓ Un conocimiento general de las principales actividades del ente y del medio en que se desenvuelve, incluidas sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- ✓ Un compromiso con el mejoramiento permanente de los servicios prestados por el ente y con el logro de las prioridades del Poder Ejecutivo Nacional.
- ✓ Sólidos conocimientos del negocio y habilidades de administración.
- ✓ Un alto nivel de conocimiento de las mejores prácticas de control interno, administración de riesgos y gobierno institucional.
- ✓ Estar al tanto de los avances en tecnología de la información.
- ✓ Alta competencia en la preparación y análisis de informes financieros y operacionales, en particular los correspondientes a la organización.
- ✓ Una actitud proactiva, objetiva e independiente.
- ✓ Un fuerte y demostrado sentido de probidad y conducta ética.

Asimismo es recomendable que se invite a participar en la reuniones del Comité a:

- ✓ Los titulares de las áreas sustantivas y de apoyo del Ente que estén relacionados con los temas aprobados en el orden del día de la sesión respectiva.
- ✓ Los funcionarios públicos de otras Entidades y Órganos Rectores que tengan relación estrecha con los asuntos a tratar y el seguimiento de acuerdos tomados en el seno del Comité, a fin de que puedan contribuir a la solución de los temas tratados.

### **Reglamento y reuniones**

El Comité confeccionará un reglamento para regular su funcionamiento, con el fin de sistematizar aspectos que no estuvieran contemplados en las presentes normas. Dicho reglamento deberá ser aprobado por la autoridad superior del ente.

El Comité sesionará en reuniones de carácter ordinario o extraordinario. Las reuniones ordinarias se realizarán en forma periódica, en el lugar y con la frecuencia que se determine en la primera reunión del Comité. Las reuniones extraordinarias se efectuarán a requerimiento de cualquiera de sus miembros, de la autoridad superior o de SIGEN.

El temario de cada reunión será elaborado por el secretario, en base a los asuntos propuestos por los miembros del Comité, y se distribuirá a todos los miembros y participantes del mismo con un mínimo de cinco (5) días hábiles de antelación a la reunión.

En la composición del temario de la reunión se deberá enfatizar el tratamiento de los riesgos y amenazas más significativos para el ente y la evaluación de las medidas adoptadas para reducirlos.

Cada tema planteado para su tratamiento deberá ser acompañado por los antecedentes y descripción del asunto a tratar y la propuesta que sobre el mismo efectúa el miembro proponente.

El quórum se dará por la presencia de la mayoría simple de los miembros del Comité. En caso de ausencia de algún miembro o participante, el Comité deberá remitirle una copia del acta de la reunión para conocimiento de los temas tratados y decisiones adoptadas.

Las sesiones del Comité sólo podrán celebrarse con la asistencia del Titular de la Jurisdicción o quien a su consideración fuera designado y el representante de la Sindicatura General de la Nación.

En caso de no existir unanimidad en las decisiones, la opinión minoritaria también deberá ser puesta en conocimiento de la autoridad superior del ente.

Las reuniones serán registradas por el secretario, tanto en su desarrollo como en las decisiones adoptadas.

Por cada reunión se deberá confeccionar un acta donde se detallará el número de la reunión, los miembros y participantes del Comité que asistieron y una síntesis de los temas tratados, de las manifestaciones vertidas y de las resoluciones adoptadas. Se deberá distribuir una copia del acta a los miembros y participantes de la reunión del Comité, dentro de los cinco (5) días hábiles posteriores a la misma.

### **Informes y cooperación con el Comité**

El presidente del Comité preparará un informe semestral para la autoridad superior, resumiendo el desempeño y logros del Comité durante el período anterior y un programa de actividades para el período en curso. Asimismo, en el mismo deberán señalarse las áreas que aún mantienen situaciones pendientes de mejora, destacando los aspectos más significativos.

El Comité deberá incluir en dichos informes, para conocimiento de la autoridad superior, los temas más relevantes considerados en sus reuniones, como así también sus opiniones y recomendaciones.

En la memoria anual del ente se deberán incluir las actividades del Comité, junto con una declaración de que el mismo ha respetado las normas de funcionamiento dictadas por la SIGEN y su propio reglamento.

Cada empleado y funcionario del ente deberá proveer información completa, veraz y clara sobre cualquier tema solicitado por el Comité dentro del plazo fijado en el requerimiento y cooperará con el Comité en la forma solicitada. El informe semestral del Comité contendrá una declaración del nivel de cooperación recibido durante el año.

Cuando el Comité necesite disponer de asesoramiento relativo a temas sujetos a su consideración, de significativa relevancia y materialidad para el ente, podrá requerir la colaboración de expertos a la autoridad superior.