

SINDICATURA GENERAL DE LA NACION

PUBLICACIONES
TECNICAS

Publicaciones
Técnicas
SIGEN

PTS 07



AUTOEVALUACIÓN:
UNA METODOLOGÍA PARA
EL DIAGNÓSTICO DE PROCESOS

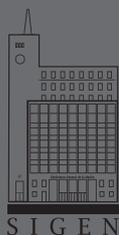
Arturo Papazian
Marina L. Varela
Arturo D. Abriani

SINDICATURA
GENERAL DE LA
NACION



Sindicatura General de la Nación
Presidencia de la Nación

Av. Corrientes 389 / C1043AAD / Ciudad Autónoma de Buenos Aires / República Argentina
Tel.: (54+11) 4312 8111/18 - Fax: (54+11) 4317 2828 / www.siggen.gov.ar



SINDICATURA GENERAL DE LA NACION

Índice Temático

I	Intruducción.	Pag. 2
II	El modelo de Control Interno de la Ley N° 24.156.	Pag. 3
	1. Las dos dimensiones del control interno	Pag. 3
	2. Responsabilidades referidas al aspecto material del sistema de control interno	Pag. 3
III	Descripción de la Metodología para el diagnóstico de procesos.	Pag. 9
	1. Objetivo	Pag. 9
	2. Antecedentes	Pag.10
	3. Pasos a seguir	Pag.11
	4. Instructivos de los Formularios a completar	Pag.13
	4.1 Formulario 1	Pag.13
	4.2 Formulario 2	Pag.14
	4.3 Formulario 3	Pag.17
IV	A modo de conclusión.	Pag.22
V	Glosario.	Pag.24
VI	Bibliografía.	Pag.25
VII	Anexo.	Pag.26

I

Introducción

La Sindicatura General de la Nación (SIGEN), órgano rector del sistema de control interno de la República Argentina, aprobó recientemente la “Metodología de Autoevaluación y Diagnóstico de Procesos”, en el marco de un Programa de Fortalecimiento del Sistema de Control Interno que incluye diversas herramientas.

La metodología de autoevaluación tiene como objetivo general, contribuir a la mejora de la gestión gubernamental mediante el fortalecimiento del control interno, lo que redundará en la mejora continua de la gestión pública.

La herramienta permite diagnosticar la madurez de los procesos organizacionales y analizar la situación del sistema de control interno, por parte de los propios responsables de la gestión.

Previo a exponer el desarrollo de la metodología, entendemos necesario efectuar una sucinta descripción del modelo de control vigente en el Sector Público Nacional de la República Argentina, a efectos de clarificar el contexto en el que se aprueba la metodología, quiénes son sus destinatarios, y de qué modo se espera que su adopción “como buena práctica de control interno” contribuya a mejorar la gestión de las organizaciones. El Capítulo II expone esta descripción.

En el siguiente capítulo, presentamos el desarrollo de la metodología, sus objetivos generales, y los elementos que la constituyen. Si bien los formularios a aplicar se encuentran publicados con la norma (ver bibliografía), han sido incluidos como anexo al presente, de modo de que el documento resulte autosuficiente.

Finalmente, a modo de conclusión, se exponen algunas reflexiones sobre los beneficios esperados de la aplicación y generalización del uso de la herramienta.

El Modelo de Control Interno de la Ley N° 24.156

II

La Ley N° 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional, vigente en la República Argentina desde el año 1993, establece y regula la administración financiera, a la que define como el conjunto de sistemas, órganos, normas y procedimientos administrativos que hacen posible la obtención de recursos públicos y su aplicación para el cumplimiento de los objetivos del Estado. Concibe a la administración financiera como un “sistema” compuesto por los sistemas presupuestario, de crédito público, de tesorería y de contabilidad.



Figura 1 - Sistemas de Control del Sector Público Nacional

En cuanto al control del sector público nacional, lo configura mediante los sistemas de control interno y de control externo. La Sindicatura General de la Nación (SIGEN) es el órgano normativo, de supervisión y de coordinación del sistema de control interno. El control externo está a cargo de la Auditoría General de la Nación (AGN), órgano de asistencia técnica del Congreso de la Nación en su rol de órgano fiscalizador de la gestión del Sector Público Nacional.

Es importante destacar, entre los objetivos de la citada ley, el de:

“Establecer como responsabilidad propia de la administración superior de cada Jurisdicción o Entidad del Sector Público Nacional, la implantación y mantenimiento de:

II

I) *Un sistema contable adecuado a las necesidades del registro e información y acorde con su naturaleza jurídica y características operativas;*

II) ***Un eficiente y eficaz sistema 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;***

III) *Procedimientos adecuados que aseguren la conducción económica y eficiente de las actividades institucionales y la evaluación de los resultados de los programas, proyectos y operaciones de los que es responsable la Jurisdicción o Entidad” (la negrita es nuestra).*

Es decir que - en el modelo adoptado - la autoridad superior de cada jurisdicción o entidad es responsable de mantener un adecuado sistema de control interno.

Para una conceptualización minuciosa del modelo de control interno vigente, remitimos a la Publicación Técnica Nº 1 “El Modelo de Control Interno de la Ley 24.156” (Abriani, 2010). A modo de apretada síntesis, y siguiendo dicha publicación, nos interesa destacar un par de aspectos que entendemos permitirán clarificar el contexto en el que se aplica la herramienta de autoevaluación que se presenta:

- *Las dos dimensiones del control interno-orgánica y material -; y*
- *Los roles y responsabilidades, tanto del Órgano Rector como de la Autoridad Superior de cada entidad, en lo que respecta a la dimensión material del control interno.*

II

1. Las dos dimensiones del control interno

La Ley 24.156 establece que *“el sistema de control interno queda conformado por la Sindicatura General de la Nación, órgano normativo, de supervisión y coordinación, y por las unidades de auditoría interna que serán creadas en cada jurisdicción y en las entidades que dependen del Poder Ejecutivo Nacional. Estas unidades dependerán jerárquicamente de la autoridad superior de cada organismo y actuarán coordinadas técnicamente por la Sindicatura General”* (artículo 100).

Por otra parte dispone - en concordancia con el objetivo transcrito más arriba - que *“la autoridad superior de cada jurisdicción o entidad dependiente del Poder Ejecutivo Nacional será responsable del mantenimiento de un adecuado sistema de control interno que incluirá los instrumentos de control previo y posterior incorporados en el plan de organización y en los reglamentos y manuales de procedimientos de cada organismo y la auditoría interna”* (artículo 101).

Como puede apreciarse, la ley emplea en ambos artículos la expresión “sistema de control interno”, aunque con una connotación distinta para cada caso. García y Otheguy (1995) identifican estas dos “dimensiones” del sistema de control interno: reconocen un “aspecto orgánico” en el sistema SIGEN- Unidades de Auditoría Interna, y un “aspecto material” en el sistema de control interno entendido como instrumento de gestión que aplica la administración activa de cada organismo.

Así, el “**sistema orgánico**” comprende al conjunto de Unidades de Auditoría Interna (UAIs), que funcionan coordinadas y supervisadas por la SIGEN, en su carácter de órgano rector, y a su vez dependen jerárquicamente de la autoridad superior de cada jurisdicción o entidad.

II



Figura 2 - Sistema de Control Interno - Dimensión orgánica

delo de control interno en su aspecto orgánico fue expuesta con claridad en el Mensaje del Poder Ejecutivo que remitió al Congreso el correspondiente proyecto de ley: “Es recomendable la existencia de un organismo de control interno al servicio del Poder Ejecutivo Nacional. El Presidente de la Nación tiene el derecho de ser informado oportuna y fidedignamente para posibilitarle la adopción racional de las decisiones administrativas que le competen. Bajo el esquema propuesto, este organismo de control del Poder Ejecutivo Nacional coordinará la red de “unidades de auditoría interna” que se establecerán en cada una de las jurisdicciones y entidades”.

En cuanto al “**aspecto material**” del sistema de control interno, se manifiesta en cada jurisdicción y entidad a través de un proceso esencialmente preventivo, integral, e integrado al proceso decisorio, de cuya aplicación es responsable directo la autoridad superior correspondiente. Es el control interno tal como lo definen las Normas Generales de Control Interno (SIGEN, 1998):

“... un proceso integrado a los procesos ... Al hablarse de control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integradas a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución, y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la entidad,

II

para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.”

Así entonces, el “**sistema material**” comprende el conjunto de acciones (métodos, procesos, instrumentos, normas técnicas, manuales, planes, etc.) integradas a la gestión, que coadyuvan a su calidad y logro de objetivos.

Control Interno

- Proceso integrado a los procesos, llevado a cabo por la autoridad superior, funcionarios y empleados y diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías:
 - Eficacia y eficiencia de las operaciones;
 - Confiabilidad de la información financiera; y
 - Cumplimiento de leyes, reglamentos y políticas.

ASPECTO MATERIAL

La autoridad superior será responsable del mantenimiento de un adecuado sistema de control interno que incluirá instrumentos de control previo y posterior

Figura 3 - Sistema de Control Interno - Dimensión material

2. Responsabilidades referidas al aspecto material del sistema de control interno

A partir de lo reseñado, podemos resumir las responsabilidades de los diversos actores referidas al aspecto material del sistema de control interno.

La SIGEN opera respecto de los sistemas de control interno mediante su actividad normativa, de supervisión y de asesoramiento.

En el ejercicio de su función normativa, la SIGEN ha emitido las siguientes normas ¹ :

- Normas Generales de Control Interno;
- Normas de Control Interno para Tecnologías de Información; y

(1)

Disponibles en <http://www.sigen.gov.ar/normativa.asp>

II

- Normas Mínimas de Control Interno para el buen Gobierno Corporativo en Empresas y Sociedades del Estado.

En el ejercicio de su función de supervisión, la SIGEN desarrolla una tarea continua (a través del sistema “orgánico”), que incluye la elaboración, para cada jurisdicción o entidad del Sector Público Nacional, con carácter anual, del “Informe de Evaluación del Sistema de Control Interno” (IESCI), en el que efectúa una apreciación del estado del sistema de control interno imperante, procurando concluir acerca de si el mismo permite asegurar, en forma razonable, el logro de los objetivos de eficacia, eficiencia y economía, la confiabilidad de la información producida y el cumplimiento de la normativa aplicable².

Estas tareas - vinculadas con el aspecto material del control - se complementan con la realización de auditorías dirigidas a supervisar el adecuado funcionamiento de los sistemas de control interno, y la interacción de la conducción de SIGEN con las autoridades superiores de los organismos, en funciones de asesoramiento o mediante la formulación de recomendaciones ante determinados riesgos o desvíos.

Por su parte, como ya mencionamos reiteradamente, es responsabilidad de la autoridad superior de cada jurisdicción o entidad mantener un adecuado sistema de control interno.

En este contexto, concluimos señalando que la SIGEN ha desarrollado la Metodología de Autoevaluación en ejercicio tanto de su función normativa como de asesoramiento a los responsables de la gestión, a quienes se encuentra destinada la herramienta, permitiéndoles contar con un diagnóstico a partir del cual podrán administrar riesgos, identificar cursos de acción, y establecer prioridades respecto de las medidas a adoptar para alcanzar mejoras concretas. Adicionalmente, permite a los responsables de la gestión anticiparse a los resultados de una eventual supervisión por parte de los organismos de control.

(2)

Para ello se consideran los informes emitidos por la Unidad de Auditoría Interna, por la Sindicatura General de la Nación y por otros organismos de control, así como el seguimiento del estado de regularización de las observaciones detectadas durante el ejercicio y los que se mantuvieron vigentes de ejercicios anteriores, incluyendo también la evaluación del desempeño de la UAI y la consideración de las acciones encaradas por el organismo en la implementación de las recomendaciones realizadas.

Descripción de la Metodología para el diagnóstico de procesos



1. Objetivo

Como ya mencionamos, el objetivo general de la metodología desarrollada es el de contribuir a la mejora de la gestión gubernamental mediante el fortalecimiento del control interno, lo que redundará en la mejora continua de la gestión pública.

La herramienta permite diagnosticar la madurez de los procesos organizacionales y analizar la situación del sistema de control interno, por parte de los propios responsables de la gestión.

Se trata de una “buena práctica” que busca fortalecer la cultura del control y del cumplimiento de objetivos. Como tal, no es de aplicación obligatoria, sino que aquellos organismos que deseen adoptarla, deben estar convencidos de que la misma resultará beneficiosa para su gestión, brindando un diagnóstico a partir del cual podrán administrar los niveles de riesgo de los procesos de su organización, identificar cursos de acción y establecer prioridades respecto de las medidas a adoptar para alcanzar mejoras concretas.

Al estar destinada a los responsables de la gestión - y no a los auditores-, no tiene como objetivo “penalizar” (no es una auditoría ni tampoco una actividad de control; es un modo de supervisión de los sistemas de control interno). Los responsables de los procesos deben estar dispuestos a tomar parte activa en la Autoevaluación toda vez que la misma no es competencia del auditor.

En el marco de la responsabilidad de mantener un adecuado sistema de control interno, 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 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;
- 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 herramienta puede ser utilizada como un instrumento para apreciar periódicamente la situación en que se encuentran los procesos respecto del cumplimiento de los objetivos y de los requisitos en materia de controles, 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.

La metodología 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 SIGEN.

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.

2. Antecedentes

Mediante la Resolución N° 95/2006 SIGEN se había aprobado una Prueba Piloto de la Metodología de Autoevaluación del Control Interno, a la que adhirieron muchos organismos del Sector Público Argentino, entre los que pueden citarse: Administración Nacional de Seguridad Social, Registro Nacional de las Personas, Ministerio de Planificación Federal, Organismo Regulador del Sistema Nacional de Aeropuertos, Superintendencia de Seguros de la Nación, Administración Federal de Ingresos Público, Ente Nacional Regulador de la Electricidad, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, Policía Federal Argentina, Dirección Nacional de Migraciones,



Comisión Nacional de Valores, Servicio Geológico Minero Argentino, Comisión Nacional de Comunicaciones, y áreas de la propia Sindicatura.

A partir del análisis de los resultados de la prueba piloto, tomando en consideración las sugerencias recibidas y los aspectos que generaban errores de interpretación, se elaboró la versión definitiva aquí presentada, que fue aprobada, como ya mencionamos, en el marco de un "Programa de Fortalecimiento del Sistema de Control Interno", que incluye los siguientes componentes:

- Plan Compromiso de Mejora de la Gestión y el Control Interno;
- Normas particulares sobre constitución y funcionamiento de Comités de Control; y
- Metodología de Autoevaluación y Diagnóstico de Procesos.

3. Pasos a seguir

La metodología debe ser aplicada por los responsables de los procesos, quienes deben prever la participación del personal a su cargo. En ese sentido, las Unidades de Auditoría Interna (UAIs), podrán colaborar en su implementación mediante su asesoramiento.

Comprende tres pasos:

- Paso 1: Identificar los procesos que lleva a cabo la organización para alcanzar su misión y sus objetivos, y categorizarlos por tipo y relevancia estratégica
- Paso 2: Para cada proceso, responder el cuestionario sobre cumplimiento de objetivos y presencia de controles.
- Paso 3: Evaluar el nivel de madurez alcanzado por el sistema de control interno, a partir de los resultados alcanzados paracada proceso en el paso anterior.

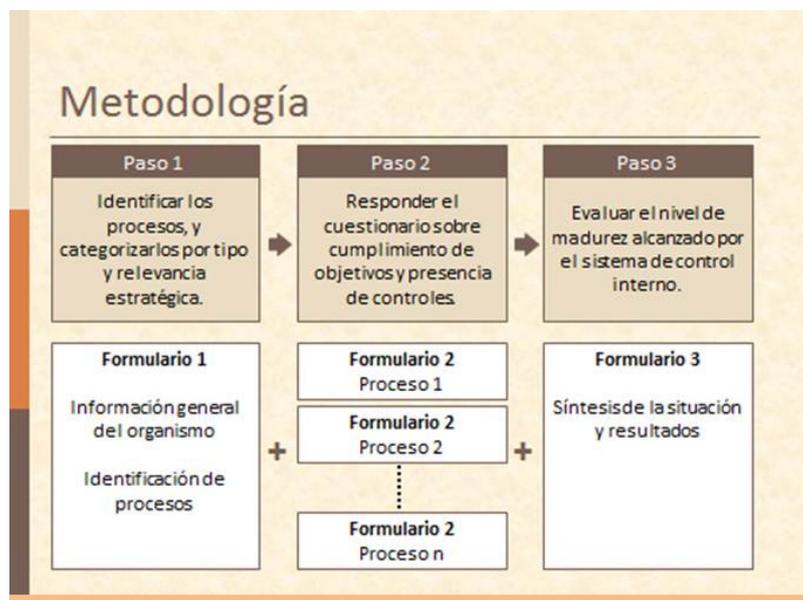


Figura 4 - Metodología para el diagnóstico de procesos

Para cada paso, la metodología proporciona un formulario. En síntesis, 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 la totalidad del ente.

Para la confección de los Formularios 1 y 3 se requiere disponer de una 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, así como los responsables del proceso.

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 considerar esa información a fines de realizar el diagnóstico de los procesos de mayor nivel.



4. Instructivos de los Formularios a completar

4.1 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 a fin de generar productos (bienes o servicios).

Se seguirán los siguientes pasos:

- Determinar la misión y los objetivos de la organización y 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.
- Identificar cuáles de esas son las actividades esenciales (por las que la organización tiene sentido de existir), cuáles se consideran de apoyo y cuáles de conducción o gestión.
- Al analizar los procesos resulta necesario realizar un relevamiento macro de todos los que se consideren principales dentro de 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.

El Modelo de Formulario 1 se incluye en el Anexo - Cuadros, tablas y gráficos.



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.

Señalaremos a continuación algunos aspectos a considerar en la respuesta de las preguntas del Formulario 2.

Con relación a los objetivos definidos para el proceso se considerarán los documentos donde conste la definición de los mismos, su alcance temporal, revisión periódica, fecha de formulación, existencia de objetivos anteriores y reformulación. Asimismo se tendrá en cuenta la modalidad en que han sido definidos y el método implementado para verificar su cumplimiento.

En los casos en que entre las causas de desvíos, figuren inconvenientes por aspectos del proceso que dependen de acciones de otros organismos o áreas del Estado, se considerarán la existencia de constancias o respaldo de comunicación y los mecanismos de interacción existentes.

Para evaluar si las autoridades superiores conocen el logro de los objetivos o los posibles desvíos se tendrán en consideración los canales habilitados a los fines de la comunicación y respecto de la información, si la misma es oportuna, suficiente, adecuada y confiable.

Con relación a la existencia y definición de un organigrama se evaluará que se hayan considerado las Normas Generales de Control Interno para su elaboración, que el mismo se encuentre formalmente aprobado, que se adapte al tamaño y particularidades del organismo y que coincidan sus estructuras formalizadas con el funcionamiento vigente.

Similares aspectos se consideran a fin de evaluar la asignación de autoridades y la responsabilidad de las mismas.

Respecto de las políticas y prácticas en materia de personal, se atiende la consideración de lo establecido por las Normas Generales de Control Interno con relación a que la



conducción y tratamiento del personal del organismo debe ser justa y equitativa, comunicando claramente los niveles esperados en materia de integridad, comportamiento ético y competencia, y a que los procedimientos de contratación, inducción, capacitación y adiestramiento, calificación, promoción y disciplina, deben corresponderse con los propósitos enunciados en la política de la organización. Se verifica la existencia de separación de tareas y responsabilidades, así como la coordinación de las mismas.

Otro aspecto a evaluar es el registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos que afectan a la organización, teniendo en cuenta el momento de su ocurrencia, de modo que, una vez procesados, puedan ser presentados en informes y estados financieros confiables e inteligibles, facilitando a directivos y gerentes la adopción de decisiones. Se deberán considerar asimismo el acceso restringido a los recursos, activos y registros.

Con relación a la documentación de respaldo de las operaciones los elementos a considerar serán, la disponibilidad para la verificación posterior, la confiabilidad, la incorporación de controles que eviten su manipulación o modificación no autorizada y su integridad.

Las preguntas podrán involucrar también los procedimientos y prácticas para el desarrollo de las actividades que incorporen instrumentos de control, los procedimientos de control de la tecnología de información, así como la regularización de observaciones formuladas por auditores internos y externos.

El Modelo de Formulario 2 se incluye en el Anexo - Cuadros, tablas y gráficos

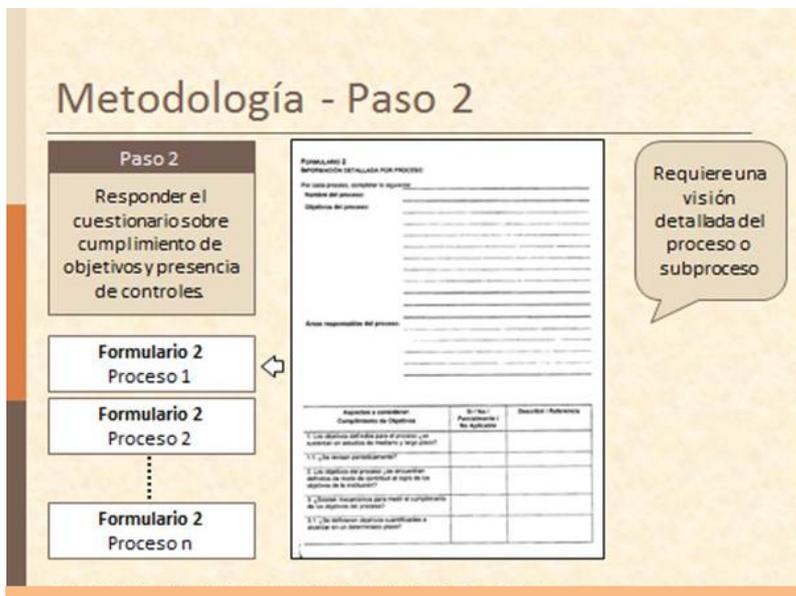


Figura 6 - Metodología - Paso 2 - Formularios

4.3 Formulario 3

Considerando los niveles de madurez de procesos que se exponen a continuación, se deberá completar el Formulario 3 de modo de presentar un resumen del estado de situación de cada uno de los procesos que lleva a cabo la organización.

Niveles de madurez para el Diagnóstico de Procesos

A partir de las respuestas volcadas en el Formulario 2, se procede a calcular el máximo nivel de madurez correspondiente al proceso, considerando los criterios que se exponen a continuación. Cada nivel de madurez se encuentra asociado a un grado de riesgo, según se indica en cada caso.

Para la determinación de la madurez, no se deberán considerar aquellos puntos que hayan sido indicados como No Aplicables en el Formulario 2. Por su parte, los puntos en los que se observe un cumplimiento parcial, pueden considerarse subsanados si se indica la fecha de cumplimiento pleno prevista dentro de los 6 meses subsiguientes al momento del relevamiento.

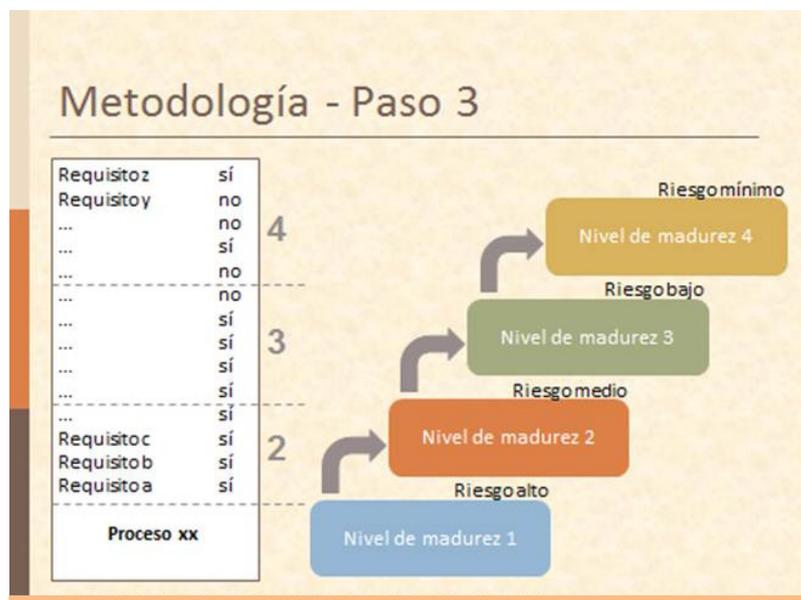


Figura 7 - Metodología - Paso 3 - Nivel de madurez de los procesos

Se señalan a continuación los distintos niveles de madurez, los indicadores de los mismos y su grado de riesgo:

El nivel de **madurez 1** se da cuando no se alcanzan a cumplir los requisitos del **nivel 2** e implica un alto grado de riesgo para la organización

Respecto al nivel de madurez 2, para alcanzarlo deberán cumplirse los siguientes requisitos:

- Se encuentran definidos los objetivos del proceso.
- Los objetivos del proceso se encuentran definidos de modo de contribuir al logro de los objetivos de la institución
- Existen mecanismos para medir el cumplimiento de los objetivos del proceso. Se definen objetivos cuantificables.
- Se encuentran definidos los objetivos para el año en curso.
- Se están cumpliendo razonablemente los objetivos para el año en curso.
- El organigrama se encuentra razonablemente definido.
- Se ha realizado una razonable asignación de autoridad y responsabilidad.
- Existe una razonable separación de tareas y responsabilidades.



- Se registran oportuna y adecuadamente las transacciones y hechos.
- Existen adecuados procedimientos para llevar a cabo las actividades del proceso, que incorporen instrumentos de control.
- Existen controles razonables sobre la tecnología de información.
- Se asegura el cumplimiento de la normativa vigente.
- No se alcanzan a cumplir los requisitos del nivel 3.

Este nivel se corresponde con un grado de riesgo medio.

El nivel de **madurez 3** cuyo grado de riesgo es bajo presenta las siguientes características:

Cumple los requisitos del **Nivel 2** y los que a continuación se enuncian:

- Se cumplieron razonablemente los objetivos de los últimos 5 años.
- De existir inconvenientes que ocasionan desvíos en el cumplimiento de objetivos, originados en aspectos del proceso que dependen de acciones de otros organismos o áreas del Estado, éstos fueron puestos en conocimiento del o los organismos involucrados.
- Las autoridades reciben información periódica sobre los avances en el logro de los objetivos. Esa información es oportuna, suficiente y confiable.
- Existen razonables políticas y prácticas en personal.
- Existe una razonable coordinación entre áreas.
- Se restringe el acceso a los recursos, activos y registros.
- Se resguarda documentación de respaldo de las operaciones.
- Se regularizan en tiempos razonables las observaciones formuladas por auditores internos y externos.
- No existe algún otro aspecto de relevancia que afecte negativamente el adecuado desarrollo del proceso.
- No se alcanzan a cumplir los requisitos del nivel 4.



Al nivel de **madurez 4** corresponden los siguientes atributos:

Cumple los requisitos del **Nivel 3** y los que a continuación se enuncian:

- Los Objetivos definidos para el proceso se sustentan en estudios de mediano y largo plazo.
- Los Objetivos definidos se revisan periódicamente.
- De existir inconvenientes ocasionados en interacciones con otros organismos o áreas del Estado, en el último año se ha propiciado la opción de medidas para solucionarlos.
- Se han encarado actividades orientadas a optimizar las interacciones con otros organismos relacionadas con el proceso.
- La información remitida periódicamente a las autoridades superiores se presenta en formato adecuado.

En el mismo formulario se completará asimismo, el cuestionario de Consideraciones Generales de la Organización indicando, de corresponder, la descripción o referencia a documentación que resulte pertinente.

En el espacio correspondiente a la Conclusión, la autoridad superior de cada organismo deberá plasmar los comentarios que considere pertinentes de acuerdo a la síntesis de la situación de los procesos que surge de dicho Formulario, incluyendo su opinión respecto del diagnóstico realizado.

El Modelo de Formulario 3 se incluye en el Anexo - Cuadros, tablas y gráficos.



Metodología - Paso 3

Paso 3

Evaluar el nivel de madurez alcanzado por el sistema de control interno.

Formulario 3

Síntesis de la situación y resultados

Formulario 3
Bases de Datos de la Madurez de Procesos

Nombre de organización: _____

Indicar la madurez por proceso

Proceso	Tipo de Control (Básico/Avanzado)	Referencia normativa	Madurez

Consideraciones generales sobre la organización

Aspecto a considerar	Sí/No/Parcialmente No Aplicado	Descripción/Referencia
¿Existe una estructura organizacional definida?		
¿Se ha establecido un plan estratégico?		
¿Se han establecido procesos de diagnóstico organizacional?		
¿Se realiza evaluación de riesgos?		
¿Se realiza evaluación y monitoreo de:		
<ul style="list-style-type: none"> • Procesos críticos • Procesos altamente basados en fuentes externas 		
• Realizar acciones que permitan mejorar la madurez de la información		

Observaciones: _____

Figura 6 - Metodología - Paso 2 - Formularios

IV A modo de conclusión

Se exponen a continuación, a modo de reflexión final y síntesis, algunos de los beneficios esperados de la aplicación y generalización del uso de la herramienta de autoevaluación y diagnóstico de procesos.

Beneficios para los organismos:

- La autoevaluación de la madurez del sistema de control interno por proceso, coadyuva a la delimitación de los procesos que desarrollan los organismos -si no lo han hecho antes- así como a la identificación y operacionalización de los objetivos de cada proceso.
- Permite a las autoridades superiores conocer el nivel de madurez del sistema de control interno y los niveles de riesgo en la totalidad de las áreas de su organización, e ir introduciendo las mejoras necesarias.
- Identifica con claridad los riesgos inaceptables, de modo que se pueda encarar las medidas necesarias para su tratamiento.
- Coadyuva a la adopción de la práctica de gestión de riesgos.
- Al adoptar la metodología de autoevaluación recomendada por SIGEN, los organismos tendrán la tranquilidad de saber que los criterios de evaluación que empleen los órganos de control cuando auditen sus procesos serán coherentes con los utilizados para autoevaluarse.

Beneficios para el Sistema SIGEN-UAIs:

- Sumada a la valiosa experiencia acumulada desde 1993, la autoevaluación puede constituirse en la herramienta clave para afrontar la complejidad del Sector Público Nacional y la dinámica propia de circunstancias y riesgos cambiantes, y para consolidar el modelo de control vigente -y sus órganos.
- Las organizaciones operan en ambientes dinámicos. Cambian las fortalezas y las debilidades, en el ambiente interno. Se modifican las oportunidades y las amenazas que plantea el ambiente externo. Si bien se ha avanzado mucho en los

IV

casi 19 años que lleva operando el sistema SIGEN-UAIs, las intervenciones puntuales de las UAI o de SIGEN pueden resultar insuficientes para alcanzar una “seguridad razonable” ante la multitud y diversidad de riesgos que enfrenta el Sector Público Nacional. En este sentido, la labor desarrollada desde los propios organismos contribuye a reforzar la labor desarrollada por el sistema de control interno para tratar de minimizar los riesgos.

- Es un modo de promover la cultura del control en general y del cumplimiento de objetivos, en particular. Contribuye a despertar en los responsables de la gestión, el interés en el control como ayuda para mejorar el desempeño y lograr los objetivos de la organización.
- Permite a las UAIs y SIGEN concentrar sus recursos para realizar auditorías en los temas estratégicos y áreas de mayor riesgo.
- Los informes de autoevaluación pueden ampliar la base de sustento de los informes anuales de evaluación de la eficacia de los sistemas de control interno.

Beneficios secundarios:

- Se puede mostrar la práctica de la autoevaluación como una iniciativa tendiente a optimizar el modelo con base en la experiencia o, en rigor, como la manera de aplicar plenamente el modelo de la ley 24.156.
- El apoyo que se brinde desde los órganos de control a quienes encaran la autoevaluación, puede contribuir a mejorar la relación mutua y a propiciar que se asocie a la SIGEN y las UAIs con enfoques de control contributivo.

Trabajo presentado en el XVI Congreso Internacional del CLAD “Reforma del Estado y de la Administración Pública”, panel: “Métodos y técnicas de evaluación en apoyo a la gestión: la experiencia argentina”, 9 de noviembre de 2011.

V

Glosario

Para finalizar, se expone un breve glosario entendiendo que la definición de términos utilizados ayudará al lector a comprender mejor los significados técnicos de algunas palabras y expresiones utilizadas.

Proceso: Actividades relacionadas que se combinan para satisfacer objetivos específicos. Constituye lo que la organización “hace” y “cómo lo hace”.

Procesos sustantivos: Orientados al cumplimiento de los objetivos fundamentales de la organización, dando por resultado un producto (bien o servicio) que es recibido por un cliente externo.

Procesos de apoyo: Destinados a dar apoyo operativo para el cumplimiento de los objetivos de los procesos sustantivos.

Procesos de conducción: Dirigidos a organizar y facilitar la coordinación de la totalidad de los procesos de la organización.

Riesgo: Todo evento contingente que, de materializarse puede impedir o comprometer el logro de los objetivos. Es la expresión de la probabilidad y del impacto de un evento con el potencial de ejercer influencia en el logro de los objetivos de una organización.

Nivel de madurez : Medida del grado de mejoramiento de un proceso a partir del cumplimiento de un grupo predefinido de criterios, respecto del cual todas las metas han sido cumplidas.

VI

Bibliografía

Abriani, Arturo. "El Modelo de Control Interno de la Ley 24.156", Publicación Técnica Nº 1, Sindicatura General de la Nación, Buenos Aires, enero de 2010. Disponible en http://www.sigen.gov.ar/publicaciones%20tecnicas/pdfs/LIBRO_FINAL.pdf.

Abriani, Arturo. "El Modelo de Control Interno de la Ley 24.156 - Segunda Parte", Publicación Técnica Nº 4, Sindicatura General de la Nación, Buenos Aires, septiembre de 2010. Disponible en: http://www.sigen.gov.ar/publicaciones%20tecnicas/pdfs/LIBRO_FINAL_4.pdf

García, Cándido E. y Otheguy, Osvaldo O. "Reflexiones sobre el sistema de control integral e integrado en la ley 24.156, con particular referencia a una de sus partes: la legitimidad". Trabajo publicado en la Memoria del Segundo Congreso Internacional de Auditoría Interna, Buenos Aires, 1996, pp. 656-661.

Sindicatura General de la Nación. "Pautas de Control interno. Sistemas Computadorizados y Tecnología de Información", Sindicatura General de la Nación, Buenos Aires, 1998.

Sindicatura General de la Nación. "Normas Generales de Control interno", Sindicatura General de la Nación, Buenos Aires, 1998. Disponible en: <http://www.sigen.gov.ar/normativa/pdfs/ngci.pdf>

Sindicatura General de la Nación. "Ley 24.156. Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional. Título VI 'Del Sistema de Control Interno'. Texto Institucional Anotado, Comentado y Concordado", Sindicatura General de la Nación, Buenos Aires, abril de 2003.

Sindicatura General de la Nación. "Normas de Control interno para Tecnología de la Información para el Sector Público Nacional", SIGEN, Buenos Aires, mayo de 2005. Disponible en: http://www.sigen.gov.ar/normativa/pdfs/normas_ti2005.pdf

Sindicatura General de la Nación. "Programa de Fortalecimiento del Sistema de Control Interno", Resolución SIGEN Nº 36/2011, abril de 2011. Disponible en: <http://www.sigen.gov.ar/pdfs/RES0036201100.pdf>.

A n e x o Cuadros, tablas y gráficos



PTS 07

VII Anexo**Modelo de Formulario 1****Carátula por organismo/entidad****Nombre del organismo/entidad:****Misión y Objetivos generales:****Fecha:**

Enumere los procesos que lleva a cabo la organización para alcanzar la misión y los Objetivos expuestos anteriormente, indicando en cada caso, si se trata de un proceso de Conducción, Sustantivo o de Apoyo, considerando las definiciones que se adjuntan en el glosario. Asimismo, indicar la relevancia estratégica de cada proceso, considerando el nivel de impacto sobre el cliente/ciudadano e incidencia del proceso en el logro de los Objetivos institucionales: relevancia alta, media o baja.

Proceso	Tipo: Conducción/ Sustantivo/Apoyo	Relevancia estratégica

VII

Modelo de Formulario 2

Información detallada por proceso

Por cada proceso, completar lo siguiente:

Nombre del proceso:

Objetivos del proceso:

Áreas responsables del proceso:

Aspectos a considerar: Cumplimiento de Objetivos	Si / No / Parcialmente / No Aplicable	Describir / Referencia
1. Los Objetivos definidos para el proceso ¿se sustentan en estudios de mediano y largo plazo?		
1.1. ¿Se revisan periódicamente?		
2. Los Objetivos del proceso ¿se encuentran definidos de modo de contribuir al logro de los Objetivos de la institución?		
3. ¿Existen mecanismos para medir el cumplimiento de los Objetivos del proceso?		
3.1. ¿Se definieron Objetivos cuantificables a alcanzar en un determinado plazo?		
4. Cumplimiento de Objetivos:		
4.1. ¿Se encuentran definidos los Objetivos para el año en curso?		
4.2. ¿Se están cumpliendo razonablemente los Objetivos para el año en curso? Si hubo desvíos, indicar las causas principales.		
4.3. ¿Se cumplieron razonablemente los Objetivos de los últimos 5 años? Si hubo desvíos, indicar las causas principales.		
4.4. En caso que entre las causas de desvíos, figuren inconvenientes por aspectos del proceso que dependen de acciones de otros organismos o áreas del Estado: a) Los inconvenientes existentes ¿han sido puestos en conocimiento del o los organismos involucrados? b) ¿Se ha propiciado en el último año, la adopción de medidas para solucionar los inconvenientes existentes?		
4.5. ¿Se han encarado actividades orientadas a optimizar las interacciones con otros organismos relacionadas con el proceso?		
5. ¿Las autoridades superiores reciben información periódica sobre los avances en el logro de los Objetivos?		

VII

5.1. Esa información es:		
a) Oportuna		
b) Suficiente		
c) Presenta el formato adecuado		
6. Existe una adecuada:		
a) Definición del organigrama		
b) Asignación de autoridad y responsabilidad		
c) Políticas y prácticas en personal		
d) Separación de tareas y responsabilidades		
e) Coordinación entre áreas		
f) Registro oportuno y adecuado de transacciones y hechos		
g) Acceso restringido a los recursos, activos y registros		
h) Documentación de respaldo de las operaciones		
i) Procedimientos y prácticas para el desarrollo de las actividades que incorporen instrumentos de control		
j) Control de la tecnología de información		
7. Las actividades del proceso ¿aseguran el cumplimiento de la normativa vigente?		
8. ¿Se regularizan en tiempos razonables las observaciones formuladas por auditores internos y externos?		
9. Indicar si existe algún otro aspecto de relevancia, no considerado en las preguntas previas, que afecte negativamente el adecuado desarrollo del proceso		

Comentarios

Firma responsable/s del proceso

Fecha

VII

Modelo de Formulario 3

Síntesis del Diagnóstico de la madurez de Procesos

Nombre del organismo/entidad

Indicar la madurez por proceso.

Proceso	Tipo: Conducción/ Sustantivo/Apoyo	Relevancia estratégica	Madurez

Consideraciones generales sobre la organización

Aspectos a considerar	Si / No / Parcialmente / No Aplicable	Describir / Referencia
a. ¿Existe una adecuada vinculación entre procesos?		
b. ¿Se ha elaborado un plan estratégico?		
c. ¿Se llevan indicadores generales del desempeño organizacional?		
d. ¿Se realiza evaluación de riesgos?		
e. Los estados financieros y presupuestarios:		
• Resultan confiables		
• Presentan información basada en fuentes validadas		
• Existen controles que impiden la manipulación de la información		

Conclusión

Firma responsable/s del proceso

Fecha