

Sumario Analítico

CONTROL INTERNO

1. CONCEPTO.....	15
2. FALTA DE UNIFORMIDAD CONCEPTUAL.....	16
3. DESARROLLO DE ESTRUCTURAS DE CONTROL.....	17
3.1. Informe COSO.....	18
3.2. Informe CoCo.....	22

EL PARADIGMA DEL CONTROL

1. DIFERENTES ACEPCIONES DEL TÉRMINO CONTROL.....	27
2. RESPONSABLES DEL CONTROL.....	28
3. CONTROL VERSÚS RIESGO.....	29

AUTOEVALUACIÓN DE RIESGOS Y CONTROLES

1. ANTECEDENTES. ORÍGENES DE LA METODOLOGÍA.....	32
2. CONCEPTO. DEFINICIONES.....	35
3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....	40
3.1. Autoevaluación directa.....	41
3.2. Autoevaluación a través de workshops.....	43

AUTOEVALUACIÓN DIRECTA

1. ENCUESTAS DE AUTOEVALUACIÓN.....	49
1.1. Ventajas.....	53
1.2. Desventajas.....	53
2. SOFTWARE ESPECÍFICO DE APLICACIÓN.....	54
2.1. Ventajas.....	58
2.2. Desventajas.....	59

AUTOEVALUACIÓN A TRAVÉS DE WORKSHOPS

1. CARACTERÍSTICAS.....	61
2. REQUERIMIENTOS.....	62
2.1. Planeamiento y preparación.....	62
2.2. Desarrollo propiamente dicho.....	67

2.3. Informe de las conclusiones.....	70
---------------------------------------	----

BENEFICIOS Y DIFICULTADES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE AUTOEVALUACIÓN

1. INTRODUCCIÓN.....	73
2. BENEFICIOS.....	74
2.1. Mejora los procesos de la auditoría interna	74
2.2. Realza el rol del departamento de auditoría interna y mejora su relación con el auditado.....	76
2.3. Provee mayor cobertura con los mismos recursos.....	77
2.4. Reduce el tiempo de desarrollo de una auditoría	77
2.5. Aumenta la moral del personal de auditoría interna	79
2.6. Posibilidad de descubrir las verdaderas causas de los problemas.....	80
2.7. Restablece la responsabilidad gerencial por los controles del proceso	80
2.8. Mejora los métodos gerenciales.....	82
2.9. Delegación de responsabilidad en los empleados.....	82
2.10. Evaluación amplia de los riesgos.....	83
2.11. Mejor comprensión de los riesgos y controles relativos a un proceso determinado	84
2.12. Una perspectiva más amplia del proceso y su impacto sobre la organización	84
2.13. Mejor concentración sobre temas específicos de parte de los dueños del proceso	85
2.14. Mejores comunicaciones entre los involucrados en el proceso	85
3. DIFICULTADES	85
3.1. Obstáculos provenientes de aspectos técnicos.....	86
3.2. Obstáculos provenientes de la resistencia al cambio	86
3.3. Obstáculos provenientes de la adaptabilidad	87
3.4. Obstáculos provenientes de la cultura de la organización	87
3.5. Obstáculos provenientes de la psicología de la gerencia.....	87

EL PAPEL DEL FACILITADOR

1. COMUNICACIÓN	89
2. EL PROCESO DE DECISIÓN PARTICIPATIVO.....	97
2.1. Roles específicos dentro del workshop.....	99
2.1.1. Facilitador	99
2.1.2. Registrador o cofacilitador	101

2.1.3. Integrante del grupo	102
2.2. Planeamiento y preparación	102
2.2.1. Análisis de la situación. Condiciones básicas	102
2.3. Recopilación de información	104
2.4. El workshop de autoevaluación	106
2.5. Análisis de la información	106
2.6. Desarrollo del plan de proceso	107
2.6.1. Las partes (sectores involucrados):	107
2.6.2. Los temas en cuestión	108
2.6.3. Relaciones y procedimientos	109
2.7. Duración del workshop de autoevaluación	110
2.7.1. La agenda del proceso	111

METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN PROPUESTA

1. SECUENCIA DE PASOS A ADOPTAR	115
1.1. Infórmese sobre el enfoque CRSA	115
1.2. Solicite los servicios de un especialista	116
1.3. Determine si la cultura de su organización es compatible con el CRSA	117
1.4. Implemente un plan de difusión de la metodología	118
1.5. Encare un programa de selección y capacitación	119
1.6. Defina la estructura de control a utilizar	120
1.7. Defina la metodología a aplicar	121
1.8. Desarrolle sesiones piloto	122
1.9. Diseñe y distribuya una encuesta de satisfacción	124
1.10. Desarrolle un proceso de mejora continua de la metodología	124
2. EVITAR LAS CINCO PRINCIPALES TRAMPAS DEL CRSA	124
2.1. Reconocer la complejidad de la implementación del CRSA	126
2.2. Sinceridad y confidencialidad durante la reunión de trabajo CRSA	126
2.3. La importancia de las dinámicas psicológicas positivas	127
2.4. El manejo de problemas gerenciales durante las sesiones	127

PRESENTE Y FUTURO DE LA AUTOEVALUACIÓN

1. ESTADO ACTUAL DE SU IMPLEMENTACIÓN	129
2. FUTURO DE LA METODOLOGÍA	133
3. CONCLUSIONES	134

APÉNDICE A

Informe COSO	137
1. DEFINICIÓN	137
1.1. Control interno	138
1.2. Un proceso	139
1.3. Las personas.....	141
1.4. Seguridad razonable.....	142
1.5. Objetivos.....	143
1.6. Componentes.....	144
1.7. Relación entre los objetivos y los componentes	146
1.8. Eficacia	148
2. AMBIENTE DE CONTROL	151
2.1. Factores del ambiente de control	152
2.2. Integridad y valores éticos	152
2.3. Compromiso de competencia profesional.....	154
2.4. Consejo de Administración y Comité de Auditoría.....	154
2.5. Filosofía de dirección y estilo de gestión.....	156
2.6. Estructura organizativa	156
2.7. Asignación de autoridad y responsabilidad	157
2.8. Políticas y prácticas en materia de recursos humanos	159
2.9. Evaluación.....	161
2.9.1. Integridad y valores éticos	161
2.9.2. Compromiso de competencia profesional	161
2.9.3. Consejo de Administración o Comité de Auditoría	162
2.9.4. Filosofía de dirección y estilo de gestión	162
2.9.5. Estructura organizativa	163
2.9.6. Asignación de autoridad y responsabilidad.....	163
2.9.7. Políticas y prácticas de recursos humanos.....	164
3. EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS	165
3.1. Objetivos	166
3.2. Riesgos	170
3.3. Identificación de los riesgos.....	170
3.3.1. Factores externos	171
3.3.2. Factores internos	172
3.4. Análisis de los riesgos.....	174
3.5. Gestión del cambio	177
3.6. Evaluación.....	180
3.6.1. Objetivos globales.....	180
3.6.2. Objetivos asignados a cada actividad	181
3.6.3. Riesgos	181
3.6.4. Gestión del cambio	182
4. ACTIVIDADES DE CONTROL	183
4.1. Evaluación.....	189

5. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	190
5.1. Información.....	191
5.2. La calidad de la información.....	192
5.3. La comunicación.....	193
5.4. Evaluación.....	196
5.4.1. Información	197
5.5. Comunicación	197
6. SUPERVISIÓN	199
6.1. Actividades de supervisión continuada.....	201
6.2. Evaluaciones puntuales.....	203
6.3. Comunicación de deficiencias	204
6.4. Evaluación	206
6.4.1. La supervisión continuada	206
6.4.2. La evaluación puntual.....	207
6.4.3. La comunicación de las deficiencias	207

APÉNDICE B

Informe CoCo	209
1. PROLOGO.....	209
2. INTRODUCCIÓN.....	211
2.1. Se deben establecer y comunicar los objetivos.....	222
2.2. Se deben identificar y evaluar los riesgos internos y externos significativos que enfrenta una organización en el logro de sus objetivos.....	226
2.3. Se deben establecer, comunicar y practicar, políticas diseñadas para apoyar el logro de los objetivos de la administración de los riesgos de una organización, para que el personal comprenda qué se espera de ellos y el alcance de su libertad para actuar	228
2.4. Se deben establecer y comunicar planes para guiar los esfuerzos en el logro de los objetivos de una organización.....	229
2.5. Los objetivos y los planes inherentes deben incluir metas e indicadores de desempeño medibles.....	230
3. COMPROMISO	231
3.1. Los valores éticos compartidos, incluyendo la integridad, se deben establecer, comunicar y practicar en toda la organización.....	231
3.2. Las políticas y prácticas en recursos humanos deben ser compatibles con los valores éticos de la organización y con el logro de sus objetivos.....	233
3.3. La autoridad, la responsabilidad y la obligación de rendir cuenta deben ser claramente definidas y compatibles con los objetivos de la organización, para que las decisiones y acciones sean adoptadas por las personas apropiadas.....	235

3.4.	Debe fomentarse una atmósfera de mutua confianza para respaldar el flujo de información entre la gente y su desempeño eficaz hacia el logro de los objetivos de la organización.....	236
4.	CAPACIDAD.....	237
4.1.	El personal debe tener el conocimiento, las aptitudes y las herramientas necesarias para respaldar el logro de los objetivos de la organización.....	237
4.2.	Los procesos de comunicación deben respaldar los valores de la organización y el logro de sus objetivos	238
4.3.	Se debe identificar y comunicar de manera oportuna la información suficiente y relevante para permitir que el personal cumpla con las responsabilidades asignadas.....	240
4.4.	Se deben coordinar las decisiones y acciones de las diferentes partes de la organización.....	241
4.5.	Se deben diseñar las actividades de control como una parte integral de la organización, tomando en consideración sus objetivos, los riesgos para su logro, y la interrelación de los elementos de control.....	242
5.	MONITOREO Y APRENDIZAJE	245
5.1.	Se deben monitorear los ambientes interno y externo con el propósito de obtener la información que puede señalar una necesidad de reevaluar los objetivos o el control de la organización.....	245
5.2.	La gestión debe ser monitoreada contra las metas e indicadores identificados en los objetivos y planes de la organización.....	247
5.3.	Se deben validar en forma periódica los supuestos que están detrás de los objetivos de una organización	248
5.4.	Se deben reevaluar las necesidades de información y los sistemas de información inherentes, a medida que los objetivos cambian o se detectan deficiencias.....	249
5.5.	Se deben establecer y aplicar procedimientos de seguimiento para asegurar que se produzcan los cambios o acciones adecuadas	249
5.6.	La Gerencia debe periódicamente evaluar la eficacia del control en su organización y comunicar los resultados a quienes son sus responsables	251

APÉNDICE C

<i>Ejemplos Reales de Implementación</i>	253
1. TIM LEECH.....	253
1.1. Antecedentes.....	253
1.2. Pasos iniciales del CRSA.....	254

1.3.	Liderazgo del CRSA	254
1.4.	Estructuras de control	255
1.5.	Descripción del workshop de autoevaluación.....	255
1.6.	Atributos del producto de la autoevaluación	257
1.7.	Gerencia media dominante	257
1.8.	Consejo para la implementación. Síntesis	258
2.	PAUL MAKOSZ.....	259
2.1.	Antecedentes	259
2.2.	Pasos iniciales del CRSA.....	260
2.3.	Liderazgo del CRSA	260
2.4.	Estructuras de control	261
2.5.	Descripción del workshop de autoevaluación.....	262
2.6.	Atributos del producto de la autoevaluación	263
2.7.	Gerencia media dominante	263
2.8.	Consejo para la implementación. Síntesis	263
3.	ROYAL BANK OF CANADA.....	264
3.1.	Información antecedente.....	264
3.2.	Pasos iniciales del CRSA.....	265
3.3.	Liderazgo del CRSA	265
3.4.	Rango de aplicación de la autoevaluación	266
3.5.	Atributos del producto de la autoevaluación	266
3.6.	Relación entre la autoevaluación y la auditoría tradicional	266
3.7.	Estructura de control utilizada	266
3.8.	Costos.....	267
3.9.	Consejo para la implementación.....	267
4.	MAPCO INC.....	267
4.1.	Información antecedente.....	267
4.2.	Detalle del proceso utilizado.....	268
4.2.1.	Marketing	268
4.2.2.	Planeamiento	269
4.2.3.	Desarrollo de los talleres.....	271
4.2.4.	Informe de los resultados.....	273
4.3.	Consejo para la implementación.....	275
5.	DEPARTAMENTO AUTOMOTORES DEL ESTADO DE NEW YORK.....	276
5.1.	Información antecedente.....	276
5.2.	Pasos iniciales del CRSA y su desarrollo posterior	277
5.3.	Rango de aplicación y frecuencia	278
5.4.	Descripción del proceso de autoevaluación	278
5.5.	Costos.....	279
5.6.	Consejo para la implementación.....	279
6.	WHIRLPOOL CORPORATION.....	279
6.1.	Información antecedente.....	279
6.2.	Pasos iniciales del CRSA y su desarrollo posterior	280
6.3.	Liderazgo del CRSA	281
6.4.	Atributos del producto de la autoevaluación	281

6.5.	Relación de la autoevaluación y la auditoría tradicional	282
6.6.	Descripción del workshop de autoevaluación.....	282
6.7.	Consejo para la implementación.....	282
7.	UNIVERSIDAD DE TENNESSEE.....	283
7.1.	Información antecedente.....	283
7.2.	Pasos iniciales del CRSA y su desarrollo posterior	283
7.3.	Liderazgo del CRSA	284
7.4.	Selección y frecuencia de los tópicos de la autoevaluación	284
7.5.	Atributos del producto de la autoevaluación	285
7.6.	Relación de la autoevaluación y la auditoría tradicional	285
7.7.	Estructura de control utilizada	285
7.8.	Costos.....	285
7.9.	Consejo para la implementación.....	285
8.	ARCO COMPAÑÍA PETROLERA	286
8.1.	Información antecedente.....	286
8.2.	Pasos iniciales del CRSA y su desarrollo posterior	286
8.3.	Selección y frecuencia de los tópicos de la autoevaluación	287
8.4.	Atributos del producto de la autoevaluación	288
8.5.	Relación de la autoevaluación y la auditoría tradicional	288
8.6.	Estructura de control utilizada	288
8.7.	Informe de los resultados de la autoevaluación	288
8.8.	Costos.....	289
8.9.	Consejo para la implementación.....	289
9.	BREMER FINANCIAL SERVICES, INC.	290
9.1.	Información antecedente.....	290
9.2.	Pasos iniciales del CRSA y su desarrollo posterior	290
9.3.	Liderazgo del CRSA	291
9.4.	Selección y frecuencia de los tópicos de autoevaluación	292
9.5.	Relación de la autoevaluación y la auditoría tradicional	292
9.6.	Estructura de control utilizada	292
9.7.	Descripción del workshop de autoevaluación.....	292
9.8.	Costos.....	292
9.9.	Consejo para la implementación.....	293
10.	EXPORT DEVELOPMENT CORPORATION	293
10.1.	Información antecedente.....	293
10.2.	Pasos iniciales del CRSA y su desarrollo posterior	293
10.3.	Liderazgo del CRSA	294
10.4.	Selección y frecuencia de los tópicos de la autoevaluación	295
10.5.	Atributos del producto de la autoevaluación	295
10.6.	Relación de la autoevaluación y la auditoría tradicional	296
10.7.	Estructura de control utilizada	296
10.8.	Descripción del workshop de autoevaluación.....	296
10.9.	Costos.....	297
10.10.	Consejo para la implementación.....	298
11.	LA ORDEN INDEPENDIENTE DE SILVICULTORES	298
11.1.	Información antecedente.....	298

11.2.	Pasos iniciales del CRSA y su desarrollo posterior	299
11.3.	Liderazgo del CRSA	300
11.4.	Selección y frecuencia de los tópicos de la autoevaluación	300
11.5.	Atributos del producto de la autoevaluación	301
11.6.	Relación de la autoevaluación y la auditoría tradicional	301
11.7.	Estructura de control utilizada	301
11.8.	Descripción del workshop de autoevaluación.....	301
11.9.	Costos.....	302
11.10.	Consejo para la implementación.....	303
12.	RANK XEROX LIMITED	303
12.1.	Información antecedente.....	303
12.2.	Pasos iniciales del CRSA y su desarrollo posterior	304
12.3.	Liderazgo del CRSA	304
12.4.	Selección y frecuencia de los tópicos de la autoevaluación	305
12.5.	Atributos del producto de la autoevaluación	305
12.6.	Relación de la autoevaluación y la auditoría tradicional	306
12.7.	Estructura de control utilizada	306
12.8.	Costos.....	307
12.9.	Consejo para la implementación.....	307
13.	ESTADO DE WASHINGTON. DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION GENERAL	307
13.1.	Información antecedente.....	307
13.2.	Pasos iniciales del CRSA y su desarrollo posterior	308
13.3.	Liderazgo del CRSA.....	309
13.4.	Selección y frecuencia de los tópicos de la autoevaluación	309
13.5.	Atributos del producto de la autoevaluación	309
13.6.	Relación de la autoevaluación y la auditoría tradicional	310
13.7.	Descripción del workshop de autoevaluación.....	310
13.8.	Proceso de evaluación del riesgo	311
13.9.	Costos.....	312
13.10.	Consejo para la implementación.....	312


LIBROS
 +
INFORMATICA
 03442 - 431162 / 2477
 ESPAÑA 14 - C. DEL URUGUAY - E. P.

APÉNDICE D

<i>Bibliografía e Informaciones Útiles</i>	313
1. BIBLIOGRAFÍA.....	313
2. INFORMACIONES ÚTILES.....	315
3. DATOS DE LAS ORGANIZACIONES CITADAS COMO EJEMPLOS DE IMPLEMENTACIÓN.....	315
4. SOFTWARES.....	316



Facultad de Ciencias

UNER Económicas

DPTO. BIBLIOTECA-HEMEROTECA

"RAÚL PREBISCH"

LIBROS

INFORMÁTICA

PROA