

This document was translated by the USDOL-ETA

Translations of any materials into languages other than English are intended solely as a convenience to the non-English-reading public and are not legally binding. We have attempted to provide an accurate translation of the original material in English, but due to the nuances in translating to a foreign language, slight differences may exist. References identifying the original document in English are available in most non-English documents.

Este documento fue traducido por el USDOL-ETA

Traducción de cualquier material a otros idiomas aparte del inglés, servirán solamente como una conveniencia a los miembros del público que no leen inglés. Hemos intentado proveer una traducción precisa del texto, pero el texto oficial es el texto en inglés, y cualquier diferencia en la traducción no tendrán efecto obligatorio ni legal. Referencias identificando al documento original en inglés están disponibles para la mayoría de los documentos que no estén en inglés.

S
M
A
R
T

Strategies
Estrategias

Monitoring
Supervisión

Accountability
Responsabilidad

Risk Mitigation
Mitigación de
Riesgo

Transparency
Transparencia

Controles Internos

SMART 4.0

Organizado por la Oficina de Gestión de Subvenciones
División de Política y Asistencia de Cumplimiento
Administración de Empleo y Adiestramiento
Departamento de Trabajo de EE. UU.

Serie de Capacitación SMART 4.0

- Los módulos de Capacitación se centran en: Estrategias (**S**trategies) para una administración sólida de subvenciones que incluya monitoreo (**M**onitoring), rendición de cuentas (**A**ccountability), mitigación de riesgos (**R**isk Mitigation) y transparencia (**T**ransparency).
- **¡4.0 se centra en la identificación de riesgos y en las prácticas SMART!**

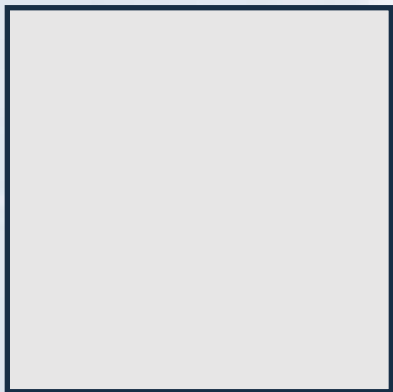


Relevo de responsabilidad

SMART 4.0 forma parte del catálogo de herramientas de gestión de subvenciones SMART. Esta conferencia y sus materiales deben verse principalmente como un recurso de apoyo. No pretende ser exhaustivo, sino más bien proporcionar una comprensión de 2 CFR 200, 2 CFR 2900 y la gestión de las subvenciones bajo la Administración de Empleo y Adiestramiento (ETA). El uso de estos módulos SMART 4.0 no garantiza el cumplimiento. Cualquier omisión de un requisito federal aplicable no exime al recipiente o subrecipiente de la subvención de la responsabilidad de cumplir con ese requisito.

Si, en cualquier caso, parece haber un conflicto con el estatuto del programa, las regulaciones federales o la guía de la OMB, dicho conflicto debe resolverse a favor del estatuto, las regulaciones federales o la guía de la OMB. Toda la Capacitación contenida en los módulos SMART 4.0 no puede reproducirse ni distribuirse a cambio de una tarifa o beneficio.

Oradores de hoy



Primero Último

Profesión/Título

Nombre de la empresa



Primero Último

Profesión/Título

Nombre de la empresa

Descripción general del módulo

- Fundamentos de los controles internos.
- Estructura de control interno.
 - Comprender su estructura organizativa.
 - Identificar, analizar, y priorizar los riesgos.
 - Gestión del riesgo.
 - Comunicación eficaz.
 - Monitoreo y mejora continua.
- Riesgos y prácticas SMART.





Fundamentos de los controles internos

Leyes, reglamentos y orientaciones

- Aplicables a los controles internos en la gestión de subvenciones federales.
- La Guía Uniforme ha ampliado los requisitos y ha aumentado la atención prestada a los controles internos:
 - [2 CFR 200.1](#)
 - [2 CFR 200.302](#), [200.303](#) y [200.400](#)
 - [2 CFR 200.507](#) y [200.514](#)
- WIOA DOL Final Rule y WIOA Joint Final Rule:
 - [20 CFR 679.430](#)
 - [20 CFR 683.220](#)

Definición

2 CFR 200.1

- Los controles internos son los **procesos** diseñados y aplicados por los recipientes de las subvenciones para ofrecer **una garantía razonable** sobre la consecución de los objetivos de las siguientes categorías:
 - Eficacia y eficiencia de las operaciones.
 - Fiabilidad de los informes para uso interno y externo.
 - Cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables.

Requisitos

- Los recipientes de subvenciones están obligados a establecer controles internos.
 - Proporciona garantías a la agencia federal adjudicadora y al público estadounidense de que los fondos se gestionen y gasten como se debe.
- Se anima a los recipientes con poca experiencia en subvenciones federales, o a las pequeñas entidades que gestionan una subvención por primera vez, a que desarrollen sistemas de control interno basados en los principios de SMART:
 - Estrategias para una gestión eficaz de las subvenciones. (**S**trategies)
 - Supervisión. (**M**onitoring)
 - Responsabilidad. (**A**ccountability)
 - Mitigación de riesgos (**R**isk Mitigation)
 - Transparencia. (**T**ransparency)

Controles internos - Ejemplos de la vida real

Los controles internos forman parte de nuestra vida cotidiana:

- Cerrar el coche cuando lo estacionamos.
- Guardar sus objetos de valor en un cajón o armario cerrado con llave mientras esté en la oficina.
- Cambiar rutinariamente las contraseñas de nuestras tarjetas de crédito y cuentas bancarias.
- No dejar el portátil o el teléfono desatendidos en un lugar público.

Controles internos - Beneficios

- Identifique las redundancias en los procesos operativos y de cumplimiento.
 - Le brinda la oportunidad de gestionar con eficacia y eficiencia sus operaciones de subvención.
- Promueve un sistema de alerta temprana.
 - Permite al personal de la subvención identificar y corregir a tiempo cualquier deficiencia, error y RIESGO.
- Proporciona transparencia a los procesos de su organización.
 - Puede dar lugar a opiniones de auditoría más favorables.
- Asigna responsabilidades al personal encargado de las subvenciones.
 - Con una adecuada separación de funciones.

5 medidas eficaces para maximizar los controles internos

- Una comprensión de su estructura organizativa.
 - Identificar las funciones y responsabilidades de su personal y de la dirección.
- Identificar, analizar y priorizar los riesgos.
 - Incluye examinar los puntos débiles y las lagunas de su organización, analizarlos e identificar cuáles deben abordarse en primer lugar.
- Gestión del riesgo.
 - Una vez identificadas y analizadas esas lagunas y puntos débiles, utilice actividades de control para gestionar esos riesgos.
- Comunicación eficaz.
 - Comunicar y capacitar al personal de la subvención sobre los controles internos.
- Monitoreo y mejora continua.
 - Garantizar que los controles internos funcionan adecuadamente y cómo puede mejorar su organización en el proceso.



Estructura de control interno

Estructura organizativa (1)

- Comprender los procesos empresariales dentro de su estructura organizativa y la separación de funciones.
- Describa cómo se llevan a cabo determinadas actividades o servicios.
- Comprender los papeles individuales y de colaboración que desempeñan el personal y la dirección, y cómo podría eludirse o anularse alguno de estos papeles.
 - Cree un gráfico o un diagrama que transmita la estructura interna de una organización proporcionando detalles sobre las funciones, las responsabilidades y las relaciones entre los individuos de una organización.

Personal administrativo

- Están céntricos y tienen un impacto directo en la aplicación de los controles internos.
- Como parte de las prácticas de contratación, su organización debe esforzarse por encontrar personas fiables, competentes, y que valoren la ética.
 - El personal fiable comunica la inCapacitación de forma objetiva y puntual.
 - El personal competente desempeña eficazmente sus funciones con buen criterio.
 - El personal ético actúa sin prejuicios ni conflictos.

Gerentes

- Trabaja entre bastidores para marcar la pauta.
- Promueve un entorno que fomenta las normas personales y éticas de todo el personal.
- Los directivos son responsables de desarrollar una estructura organizativa que incluya:
 - Comunicar claramente los objetivos y la misión de la organización;
 - Establecer instrucciones y orientaciones claras para el personal;
 - Identificar las líneas jerárquicas y de comunicación;
 - Seleccionar las personas adecuadas para las tareas, y
 - Responsabilizarse a sí mismo y a los demás de mitigar los riesgos y promover los controles internos.

Organizaciones pequeñas

- La separación de funciones puede resultar difícil cuando el personal y los recursos son limitados.
- Establezca políticas de contratación eficaces para contratar a personas competentes, responsables, y con conocimientos.
- Los directivos de las pequeñas organizaciones suelen participar en las operaciones cotidianas.
 - Puesto que disponer de una adecuada segregación de funciones es difícil de conseguir.
- Controles compensatorios: solución alternativa a un control interno que puede resultar costosa de implantar pero que ayuda a mitigar el riesgo.

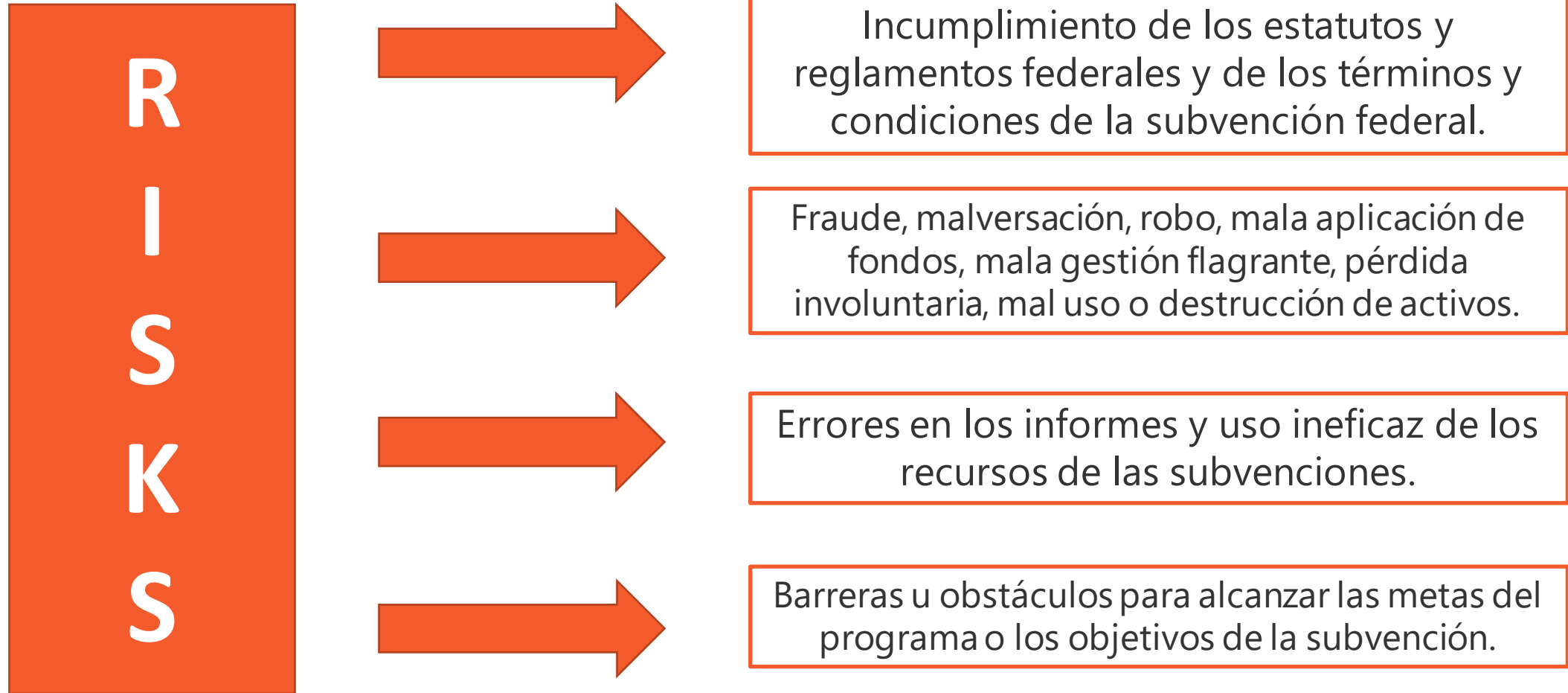


Identificar, analizar, y priorizar los riesgos

Definición

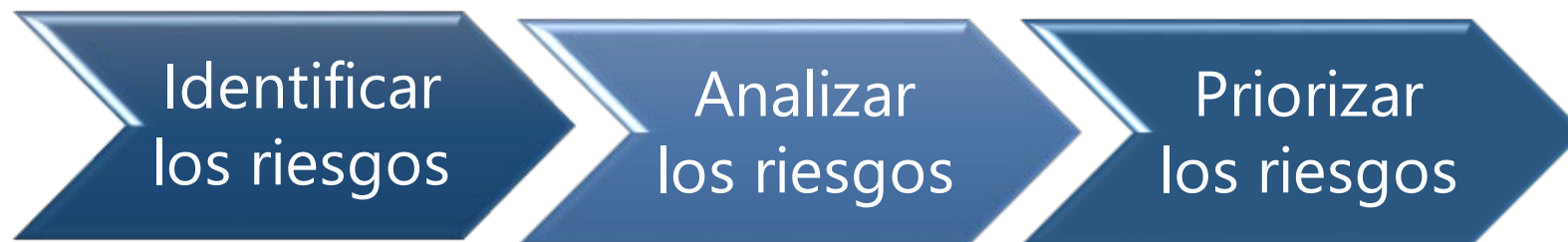
- Riesgos: Amenazas potenciales a la consecución de los objetivos organizativos que, en última instancia, pueden afectar a la capacidad de una organización para cumplir sus objetivos y metas.
- Puede provenir de dentro y fuera de la organización.

Riesgos no controlados = Controles internos débiles



Evaluación de riesgos

- Antes de poder gestionar su riesgo mediante controles internos, primero debe hacer lo siguiente:
 - Identifique los puntos débiles y las lagunas de su organización y sus procesos.
 - Analice esos puntos débiles y esas lagunas.
 - Y priorice.



Identificación de riesgos (1)

Tipos de riesgo:

- Los riesgos **internos** de una organización pueden incluir:
 - Cambios en el personal,
 - Gestión,
 - Expansión rápida, o
 - Gestión de múltiples subvenciones.
- Los riesgos **externos** vienen en forma de:
 - Cambios en la normativa,
 - Avances tecnológicos,
 - Catástrofes naturales, pandemias nacionales, ciberamenazas o
 - Fallo de rendimiento.

Identificación de riesgos (2)

- Riesgo de fraude o mala gestión de las subvenciones.
 - Mala gestión de los recursos de las subvenciones y desprecio de los conflictos de intereses.
 - Declaraciones o informes materialmente falsos.
 - › Cuando el recipiente de la subvención presente información engañosa a la agencia federal adjudicadora.
 - Robo, fraude, malversación.
 - › El problema más común al que se enfrentan los recipientes de subvenciones.

Análisis de riesgos

- Comienza el análisis de riesgos:
 - **Determine** la **probabilidad** de ocurrencia y;
 - **El magnitud** del **impacto** sobre la organización y sus subvenciones.
 - › ¿Cuál es el daño potencial que puede causar un incidente y con qué gravedad afectaría a las operaciones?
 - › ¿Qué áreas de operación se verán más afectadas por los diferentes tipos de riesgos?
- Identifique la causa fundamental.
 - Síntomas: problemas/indicadores superficiales que resultan evidentes a primera vista.
 - Utilice los 5 Porqués para llegar a la causa fundamental - el asunto/problema central.

Priorización de riesgos

- Priorizados en función de su efecto global sobre la organización.
- El proceso de evaluar la probabilidad y el impacto del riesgo determina cual riesgo su organización debe actuar primero.
 - Considere el nivel de riesgo que la organización puede tolerar.
 - Los riesgos que es probable que ocurran y tengan un impacto grave en la organización: esos se abordan primero.
- Utilice un perfil de riesgo: un análisis cuantitativo de los tipos de riesgos que amenazan a su organización y a su subvención.

Gestión del riesgo

Evaluación de riesgos frente a gestión de riesgos (1)

- La evaluación de riesgos es el proceso de identificar, evaluar y priorizar los riesgos en función de sus consecuencias.
- La gestión de riesgos es el proceso de reducir los riesgos a un nivel aceptable mediante la aplicación de actividades de control.
- Aunque están correlacionados, la evaluación del riesgo se realiza antes de la gestión del riesgo.

Evaluación de riesgos frente a gestión de riesgos (2)

EVALUACIÓN DE RIESGOS	GESTIÓN DE RIESGOS
¿Qué podría amenazar la consecución de nuestros objetivos organizativos?	¿Qué podríamos hacer para minimizar las amenazas?
¿Qué probabilidad hay de que se produzcan estas amenazas?	¿Cuáles son las funciones asignadas y cuáles son las responsabilidades?
¿Qué amenazas tal vez tienen el peor impacto?	¿Cuál es nuestro plazo de resolución?

Evaluación de riesgos frente a gestión de riesgos (3)

■ Ejemplos

- Evaluación de riesgos:

- › La inCapacitación identificable de persona (PII, por sus siglas en inglés) de los participantes se guarda en la oficina del director del programa y varias personas tienen acceso a ella.
- › Alta probabilidad de inundaciones en el lugar donde se encuentran todos sus servidores informáticos.

- Gestión de riesgos:

- › Los archivos PII se guardan en un archivador cerrado y el director del programa es la única persona que tiene la llave.
- › Al final de cada día se realizan copias de seguridad de todos los servidores informáticos en un almacén de datos remoto.

Gestión de riesgos

- La gestión de riesgos es el proceso de reducir los riesgos a un nivel aceptable.
- Elabore un plan y emprenda acciones.
- Ayuda a detectar y prevenir futuros riesgos.
- Incluye el desarrollo de un plan para minimizar los riesgos futuros.
- El proceso de implantación de controles internos y el desarrollo de actividades de control para mitigar las pérdidas debidas a los riesgos.

La gestión de riesgos forma parte de cualquier empresa, organización corporativa independientemente de su tamaño y alcance.

Actividades de control

- Todas y cada una de las acciones que su organización lleva a cabo para **gestionar** y **reducir** el riesgo al tiempo que cumple con su misión y apoya los objetivos de los programas o proyectos federales.
- Se aplica mediante políticas y procedimientos para abordar y gestionar los riesgos.
- **La dirección** es responsable de diseñar las actividades de control para alcanzar los objetivos y responder a los riesgos, así como de garantizar que se aplican las políticas adecuadas en toda la organización.
- Las funciones y responsabilidades del **personal** en la organización consisten en apoyar las actividades de control diseñadas y aplicadas por la dirección. Establezca una adecuada **separación de funciones**.

Tipos de actividades de control



Tipos de actividades de control

- **Directiva:** Diseñada para conducir a la organización hacia los resultados deseados.
 - Ejemplo: Desarrollar políticas y procedimientos por escrito.
- **Preventivo:** Utilizado para disuadir de la aparición de sucesos indeseables.
 - Ejemplo: Capacitación para el personal.
- **Detective:** Proporciona una señal de alarma antes de que se produzcan averías en cualquiera de los procesos de subvención.
 - Ejemplo: Empezar a hacer inventarios físicos de los equipos.
- **Correctivo:** Diseñado para arreglar condiciones indeseables e incluye cualquier medida tomada para "corregir un error" a posteriori.
 - Ejemplo: Establezca un sistema de etiquetado de la propiedad y asegúrese de que todas las piezas de equipo contienen una etiqueta de propiedad.

Políticas y procedimientos escritos

Política

- Directriz que regula las actividades de la organización; declaración de posición.

Procedimiento

- Protocolo, pasos y método para procesar una acción o completar una actividad.



Autoridad para establecer, aprobar.

Políticas y procedimientos eficaces

Conforme	Claro	Complete	Actual	Comunicado
• Con normas y reglamentos.	• Preciso, fácil de entender, sin ambigüedades .	• Aborda el flujo del proceso; nivel de detalle adecuado; no deja grandes preguntas sin respuesta.	• Revisión periódica, modificar si es necesario.	• A todos los niveles de la organización, oficinas y personal.

Separación/Segregación de funciones (1)

- Actividades que reducen el riesgo de error y fraude al requerir que más de una persona participe en la realización de un proceso concreto.
- Se pueden redactar políticas y procedimientos para garantizar que las obligaciones y funciones del personal estén separadas, de modo que ninguna persona tenga el control total de un proceso o transacción de múltiples pasos.

Separación/Segregación de funciones (2)

- Como mínimo, los siguientes deberes o responsabilidades deben estar separados, y debe haber al menos dos pares de ojos en cada transacción:
 - Supervisión - una persona independiente que inicie una transacción,
 - Autorización: persona que autorice o apruebe la transacción,
 - Mantenimiento de registros - una persona registre una transacción en los registros oficiales, y
 - Reconciliación - una persona reconcilie la transacción en las cuentas.

Controles de compensación

- Siempre que resulte difícil establecer una actividad de control o un control interno eficaces debido a la limitación de recursos y de personal, las **organizaciones pequeñas** deben considerar la posibilidad de establecer controles compensatorios.
 - Los controles compensatorios son mecanismos que se ponen en marcha para satisfacer el requisito de una medida de seguridad que se considera demasiado difícil o poco práctica de aplicar en el momento actual.
- Los controles compensatorios deben:
 - Cumplir la intención del requisito de control original,
 - Proporcionan un nivel similar de garantía y mitigación de riesgos.

Comunicación eficaz

Capacitación

- Todos los miembros de la organización deben estar familiarizados con todas las políticas y procedimientos.
- El personal debe recibir la profundidad de capacitación necesaria para desempeñar con éxito sus funciones.
- Una capacitación insuficiente dará lugar a resultados variables.
 - Para mejorar el éxito, considere la posibilidad de implantar un programa de capacitación regular que coincida con el calendario de actualizaciones de sus políticas y procedimientos.

Información

- Una comunicación eficaz también se basa en compartir la información necesaria en toda la organización.
- Asegúrese de que la información compartida es:
 - Apropiado.
 - Actual.
 - Completo.
 - Preciso.
 - Accesible.
 - A tiempo.

Flujo de comunicaciones

- Las comunicaciones a toda la organización deben abordar:
 - Objetivos.
 - Expectativas.
- La dirección y los miembros del consejo de administración deben cumplir las mismas normas de comunicación que se aplican al personal.
- Establezca líneas de comunicación separadas, como líneas directas de denuncia de irregularidades y de ética para comunicar información confidencial.

Monitoreo y mejora continua

Supervisión

- Evalúe si los controles funcionan según lo previsto.
- **La dirección** debe disponer de un proceso de supervisión eficaz para poder abordar a tiempo los problemas que puedan surgir.
- **El personal** debe mantener una mentalidad abierta y ser capaz de aportar comentarios que puedan servir para promover la mejora de la gestión de las subvenciones y de los controles internos.

Ciclo de evaluación y mejora continua (1)

- Implica buscar repetidamente formas de mejorar los procesos y métodos por los que la organización cumple sus metas y objetivos.
 - Funcionamiento eficiente y eficaz.
 - Lograr mejores resultados mediante procesos continuos de recopilación, análisis, y actuación a partir de la información.
- El ciclo de evaluación y mejora se divide en 4 etapas:
 - **Planificar.**
 - **Hacer.**
 - **Compobar.**
 - **Actuar (o ajustar).**

Ciclo de evaluación y mejora continua (2)

- **Planificar** - Evalúen los controles internos y las políticas y procedimientos escritos existentes.
- **Hacer** - Poner el plan en marcha.
- **Comprobar** - Revisen y evalúen continuamente sus sistemas de control interno.
- **Actuar** (también denominado **Ajustar**) - El seguimiento y la evaluación sólo son eficaces si su organización aprende de ellos y toma medidas.



Organizaciones pequeñas

- Menos recursos y personal para contar con un equipo de supervisión o una función de auditoría interna independiente.
 - Aprovechen las actividades de seguimiento ya establecidas que se realizan de forma rutinaria.
 - Incorporen la dirección al proceso de forma rutinaria.
 - Si los recursos lo permiten, contraten a pequeñas empresas de auditoría o a auditores/revisores individuales externos para que realicen una evaluación de su proceso de control interno y gestión de riesgos.



Riesgos y Prácticas SMART

Riesgos comunes

- Los riesgos ocurren en todo el mundo, no sólo a las grandes organizaciones.
- Las pequeñas organizaciones tienen que ser creativas a la hora de aplicar los controles internos.
- Falta de capacitación para aplicar las actividades de control.
- La implantación de controles internos es una garantía de que una organización cumplirá sus objetivos y metas.

Prácticas SMART

- Desarrollen y prueben actividades de control interno que satisfagan sus necesidades.
- Consideren la posibilidad de aplicar controles compensatorios de forma temporal cuando los recursos y el personal sean escasos.
- Sean realistas sobre el costo y los beneficios de los controles internos.

Pruebas de conformidad - Guía básica de monitoreo (Core Monitoring Guide)

El objetivo del seguimiento de la ETA es evaluar el cumplimiento utilizando la Guía básica de monitoreo (Core Monitoring Guide - CMG). Hay aquí una lista de los indicadores que se trataron durante el tema del módulo.

- Objetivo 3.a: Controles internos.
 - Se mantienen un control, una integridad, y una responsabilidad eficaces para el logro de los objetivos de la subvención en materia de eficacia y eficiencia operativas, confiabilidad de los informes financieros, y cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.
 - › Indicador 3.a.1: Eficacia con operaciones de eficiencia.
 - › Indicador 3.a.2: Confiabilidad de los informes para uso interno y externo.
 - › Indicador 3.a.3: Cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables.
 - › Indicador 3.a.4: Salvaguarda de activos.
- Asimismo, consideren la posibilidad de utilizar como recurso toda la **Guía básica de monitoreo (Core Monitoring Guide)**.

¿Alguna pregunta?



Recursos de control interno

- [Guía básico de monitoreo: "Core Monitoring Guide \(CMG\)"](#) (inglés)
- Ley de Información sobre Pagos Indebidos de 2002 Ley Pública 107-300
- 2 CFR partes:
 - 2 CFR parte 25
 - 2 CFR parte 170
- Standards for Internal Control in the Federal Government [*Normas para el Control Interno en el Gobierno Federal*,] también conocido como el "Libro Verde", publicado por el Contralor General de los Estados Unidos.
<http://www.gao.gov/assets/67/0/665712.pdf> (inglés)
- "Internal Control Integrated Framework" [*Marco Integrado de Control Interno*] emitido por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO)
<http://www.coso.org/ic.htm>
- **Excepciones del Departamento de Trabajo**
[2 CFR Parte 2900](#)
- **Disposiciones del Departamento de Trabajo**
- **Disposiciones de WIOA**
- **A SMART Approach to Risk Management Handbook** [*Manual de un enfoque SMART para la gestión de riesgos.*]
- [Cambios de la Guía Uniforme: "Uniform Guidance Crosswalk"](#) (inglés)
- **Requisitos administrativos uniformes, principios de costos y requisitos de auditoria para adjudicaciones federales:** [2 CFR Parte 200](#)
 - 2 CFR 200.100
 - 2 CFR 200.303
 - 2 CFR 200.400

Gracias.